



Master's thesis

Profit Optimization Framework

For digitally-native vertical brands

submitted to the
Faculty of Business, Economics and Social Sciences
of the University of Bern

Institute of Marketing and Management
Department of Marketing

Supervising Professor
Prof. Dr Harley Krohmer

Supervising Assistant
Alisa Petrova

Spring Semester 2021

by

Ashan Schenker
Lostorf, Solothurn
St. Niklausstrasse 22
4500, Solothurn

ashan.schenker@students.unibe.ch
16-617-748

Nico Bellabarba
Erlinsbach, Solothurn
Hauptstrasse 25
4528, Zuchwil

nico.bellabarba@students.unibe.ch
16-116-444

Solothurn, 03.09.2021

Management Summary

The attractiveness of the e-commerce market has led to an influx of new market participants and a subsequent increase in competition. Against this background, innovators adapted a new business model to stay competitive. Digitally-native vertical brands are vertically integrated companies that are born online. As numerous new digitally-native vertical brands have been funded with millions of dollars, this attracted entrepreneurs and investors alike. However, since many new brands are starting to offer their products in the digital environment, digitally-native vertical brands require increased knowledge of digital marketing tactics and optimization processes. Maximizing profitability is key to increase chances to stand up to the competition successfully. This thesis aims to establish a framework to serve early-stage digitally-native vertical brands to examine and optimize their profitability systematically. The framework is mainly based on scientific literature and practical experience of Headstart Collective, and inputs and feedback from interviews with people familiar with the topic. Furthermore, a case study is performed to examine how the framework works in a real-life setting by launching and optimizing an e-commerce store based on the developed profit optimization framework. The impact of the optimizations was statically tested to partially validate the framework quantitatively. In addition, expert interviews were conducted to identify deficiencies and potential for improvement, assess its relevancy, practical applicability, and accuracy. This combination of quantitative and qualitative research showed that the framework proved to be relevant, practical, accurate and when optimizing the profitability of early-stage digitally-native vertical brands.

Table of Contents

1	Introduction	1
1.1	Context and problem definition	1
1.2	Main objectives and research questions.....	3
1.3	Structure and methodological approach.....	4
2	Profit optimization framework	6
2.1	Methodological approach.....	6
2.2	Concept of the framework	8
2.2.1	Formula derivation.....	8
2.2.2	Structure of the framework.....	8
2.3	Psychological biases	9
2.3.1	Theoretical background	10
2.3.2	Social norms	11
2.3.3	Status quo bias	11
2.3.4	Scarcity effect	11
2.3.5	Decoy effect.....	12
2.3.6	Anchoring effect	12
2.3.7	Middle-option bias.....	13
2.3.8	Serial-position effect.....	13
2.4	Psychological barriers.....	14
2.4.1	Theoretical background	14
2.4.2	Trust.....	15
2.4.3	Perceived risk.....	15
2.5	Visitors.....	17
2.5.1	Theoretical background	17
2.5.2	Paid social traffic	19

2.5.3	Paid search traffic	31
2.5.4	Influencer marketing.....	38
2.5.5	Psychological biases	43
2.5.6	Psychological barriers.....	44
2.6	Conversion rate	47
2.6.1	Theoretical background	48
2.6.2	Conversion rate optimization.....	49
2.6.3	Website content and design	49
2.6.4	Website technical implementations	52
2.6.5	Psychological biases	54
2.6.6	Psychological barriers.....	56
2.7	Lifetime value	57
2.7.1	Theoretical background	58
2.7.2	Average order value.....	59
2.7.3	Purchase frequency	61
2.7.4	Lifetime.....	64
2.7.5	Psychological biases	65
2.7.6	Psychological barriers.....	65
2.8	Costs.....	67
2.8.1	Theoretical background	67
2.8.2	Variable costs.....	68
2.8.3	Fixed costs	69
3	Case Study.....	70
3.1	Market entry strategy	70
3.1.1	Methodological approach	70
3.1.2	Marketing Mix	71
3.1.3	Final market entry strategy of Glow Glam Beauty.....	80

3.2	Statistical analysis of the profit optimization framework	81
3.2.1	Methodological approach	81
3.2.2	Outcomes of the case study	83
3.2.3	Evaluation of the profit optimization framework	83
3.2.4	Individual optimizations for profit optimization	86
4	Expert interviews	104
4.1	Methodological approach.....	105
4.1.1	Research design	105
4.1.2	Interview partners	106
4.1.3	Data analysis.....	107
4.2	Cross-group analysis.....	107
4.2.1	Theme 1: Accuracy and simplicity of the framework	107
4.2.2	Theme 2: Practical applicability of the framework	109
4.2.3	Theme 3: Relevancy of the framework	111
4.2.4	Theme 4: Interdependencies in the framework	112
4.2.5	Theme 5: Layout and visual appearance of the framework.....	113
4.3	Evaluation and discussion.....	114
5	Discussion and conclusion	116
5.1	Findings and discussion	116
5.2	Conclusion	123
5.3	Limitations	124
5.3.1	Profit optimization framework	124
5.3.2	Case Study	125
5.3.3	Expert interviews	126
5.4	Practical implications and future outlook	127
	Table of References	129
	Appendices	150

Appendix A – Glossary of terms.....	150
Appendix B – General appendix	152
Appendix C – Case study appendix	157
Appendix D – Interview Guide	165
Appendix E – Interview Transcripts	166
Interview 1 – Dr. Olivier Blattmann	166
Interview 2 – Philipp Wiesinger.....	173
Interview 3 – Sven Jakelj	181
Interview 4 – Aldo Gnocchi	189
Interview 5 – Nicholas Hänny.....	196
Interview 6 – Prof. Dr. Christian Hildebrand.....	205
Interview 7 – Chris Beyeler.....	214
Interview 8 – Florian Muff.....	223
Interview 9 – David Finken.....	236
Interview 10 – Cyril Lamblard.....	255
Interview 11 – Mike Schwede.....	282
Declaration of authorship.....	288

List of Figures

<i>Figure 1.</i> Thesis structure.....	4
<i>Figure 2.</i> Profit optimization framework	7
<i>Figure 3.</i> Psychological biases part of the framework.....	9
<i>Figure 4.</i> Psychological barriers of framework	14
<i>Figure 5.</i> Visitors part of the framework	18
<i>Figure 6.</i> Social media platform auction algorithm	22
<i>Figure 7.</i> Search engine auction algorithm	33
<i>Figure 8.</i> Conversion rate part of the framework.....	47
<i>Figure 9.</i> Global conversion rate in e-commerce (Kibo, 2020).....	48
<i>Figure 10.</i> Lifetime value part of the framework.....	58
<i>Figure 11.</i> Costs part of the framework	67
<i>Figure 12.</i> Design of Glow Glam Beauty sales channel structure.....	75
<i>Figure 13.</i> Conceptual model (*p < .05, **p < .01, ***p < .001)	86

List of Tables

<i>Table 1.</i> Types of perceived risks.....	16
<i>Table 2.</i> Social media advertising levels of a campaign	23
<i>Table 3.</i> Audience selection tools of the Facebook advertising platform (Facebook, 2021o). 27	
<i>Table 4.</i> Facebook ad creatives format.....	29
<i>Table 5.</i> Advertisement copywriting best practices (Facebook, 2021v)	30
<i>Table 6.</i> SEA levels of a campaign	34
<i>Table 7.</i> Bidding situations with recommendations for action.....	37
<i>Table 8.</i> Psychological biases: practical implementations influencing visitors	44
<i>Table 9.</i> Psychological barriers: practical implementations influencing visitors.....	45
<i>Table 10.</i> Psychological biases: practical implementations influencing CVR.....	55
<i>Table 11.</i> Psychological barriers: practical implementations influencing CVR	56
<i>Table 12.</i> Psychological biases: practical implementations influencing LTV	65
<i>Table 13.</i> Psychological barriers: practical implementations influencing CVR	66
<i>Table 14.</i> Product selection criteria by Headstart Collective	72
<i>Table 15.</i> Initial pricing structure of the magnetic eyelash kits	75
<i>Table 16.</i> Communication scheme by Headstart Collective based on Homburg et al. (2012) 76	
<i>Table 17.</i> 4-steps approach for the online marketing strategy	80
<i>Table 18.</i> Quantification of the main variables of the framework equation	82
<i>Table 19.</i> Outcome of the case study	83
<i>Table 20.</i> Model summary ^b of the multiple regression analysis 1	84
<i>Table 21.</i> Coefficients ^a of the multiple regression analysis 1	84
<i>Table 22.</i> Model summary ^b of linear regression 1	85
<i>Table 23.</i> Coefficients ^a of the linear regression analysis 1	85
<i>Table 24.</i> Upsell data 27.03.2021 – 03.04.2021	87
<i>Table 25.</i> Paired samples statistics optimization 1.....	87
<i>Table 26.</i> Paired Samples Test optimization 1	88
<i>Table 27.</i> Coefficients ^a of the linear regression 1 of optimization 1.....	88
<i>Table 28.</i> Coefficients ^a of the linear regression 2 of optimization 1.....	89
<i>Table 29.</i> Abandoned cart e-mail flow data 10.04.2021 – 23.04.2021	89
<i>Table 30.</i> Abandoned cart 1. E-mail statistics week 3 & 4.....	90
<i>Table 31.</i> Paired samples statistics optimization 2.....	90
<i>Table 32.</i> Paired Samples Test optimization 2.....	91

<i>Table 33.</i> Coefficients ^a of the linear regression of optimization 2.....	91
<i>Table 34.</i> Upsell data 27.03.2021 – 03.04.2021.....	92
<i>Table 35.</i> Paired samples statistics optimization 3.....	92
<i>Table 36.</i> Paired Samples Test optimization 3.....	93
<i>Table 37.</i> CPP data 08.05.2021 – 21.05.2021	93
<i>Table 38.</i> Paired samples statistics optimization 4.....	94
<i>Table 39.</i> Paired Samples Test optimization 4.....	94
<i>Table 40.</i> CVR data 27.03.2021 – 03.04.2021	95
<i>Table 41.</i> Paired samples statistics optimization 5.....	96
<i>Table 42.</i> Paired Samples Test optimization 5.....	96
<i>Table 43.</i> Lucky Orange insights for optimization 6	97
<i>Table 44.</i> CVR data 05.06.2021 – 18.06.2021	97
<i>Table 45.</i> Paired samples statistics optimization 6.....	97
<i>Table 46.</i> Paired Samples Test optimization 6.....	98
<i>Table 47.</i> Online store sessions by country and overall CPP 19.06.2021 – 02.07.2021	98
<i>Table 48.</i> Paired samples statistics optimization 7.....	99
<i>Table 49.</i> Paired Samples Test optimization 6.....	99
<i>Table 50.</i> Shipping prices increase statistics 19.06.2021 – 02.07.2021	100
<i>Table 51.</i> Paired samples statistics optimization 8.....	100
<i>Table 52.</i> Paired samples test optimization 8.....	100
<i>Table 53.</i> Influencer shoutouts booked	101
<i>Table 54.</i> CPPs statistics after tightening cost control.....	103
<i>Table 55.</i> Interview partners.....	104

Abbreviations

ABO	Ad set budget optimization
AOV	Average order value
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
CAC	Customer acquisition cost
COD	Cost of delivery
COGS	Costs of goods sold
CPC	Cost per click
CPM	Cost per mille
CPP	Cost per purchase
CR	Conversion rate
CTR	Click-through-rate
CVR	Conversion rate
DNVB	Digitally-native vertical brand
DTC	Direct-to-consumer
eWOM	Electronic word of mouth
KPI	Key performance indicator
LLA	Lookalike audience
LTV	Lifetime value
OPEX	Operating expenses
POF	Profit Optimization Framework
ROAS	Return on ad spend
ROI	Return on investment
SEA	Search engine advertising
SEM	Search engine marketing
SEO	Search engine optimization
SKU	Stock Keeping Unit
SMI	Social media influencer
US	United States of America

1 Introduction

The first chapter presents the context and relevance of the research, addresses the main objectives and research questions, and provides an overview of the structure and methodological approach.

1.1 Context and problem definition

“By 2022, brick and mortar retail spaces will be little more than showrooms.” (Savitz, 2013) This quote from 2013 portrays the prediction of the founders of Bigcommerce, Machaalani and Harper.

Many of the most influential internet companies today were started at the beginning of the 21st century. That boom of new internet companies ended with the burst of the dot-com bubble in 2000 and a subsequent decrease in interest in internet companies and e-commerce from entrepreneurs and investors alike. Amazon and eBay ended up dominating the market and signaling the end of the “e-commerce 1.0” or “e-commerce for nerds” (Jordan, 2012).

After some years of little activity, the e-commerce market picked up momentum again and has experienced steady, strong growth since the financial crisis in 2008. Especially in recent years, e-commerce saw explosive growth. The e-commerce share of total global retail sales skyrocketed from 7.4% in 2015 to 18% in 2020 (Cramer-Flood, 2021). “E-commerce 2.0” is what the venture capital firm Andreessen Horowitz calls this new wave of innovation that attracts entrepreneurs and investors’ attention alike (Jordan, 2012).

Part of the reason for the success of “e-commerce 2.0” are the lower entry barriers and cost advantages over physical retail competitors (Jordan, 2012). Due to lower labor and real estate costs, e-commerce companies have a significant price advantage (Jordan, 2012). However, these cost advantages were already present before that. The main drivers of new e-commerce companies' recent growth were business model innovation paired with technological development and increased adoption of e-commerce. One of the main technological developments was the advancement of plug-and-play e-commerce platforms such as Shopify and BigCommerce, which led to the launch of many highly successful online brands in recent years.

One emerging innovative business model in business-to-consumer (B2C) retail is called digitally-native vertical brand (DNVB). These new brands are born online as the name implies, and vertical relates to the vertical integration and direct-to-consumer (DTC) approach. Compared to traditional e-commerce, vertical integration paired with e-commerce promises higher

margins by eliminating distributors, wholesalers, and retailers. In addition, the focus of DNVBs lies in the creation of a great customer experience to achieve high customer loyalty.

The term DNVB was coined by Andy Dunn (2017), the founder of the arguably first DNVB “Bonobos,” which was sold to Walmart for 310 million dollars in 2017. Similarly, the DNVB dollar shave club was sold for 1 billion dollars to Unilever in 2016, just five years after launch. That shows how some DNVBs saw explosive growth and similarly lofty valuations. Understandably, this attracted venture capital firms and entrepreneurs alike. Consequently, investments into DTC companies rose from 708 million dollars in 2015 to 3.4 billion dollars in 2020, increasing by almost 500% (CB Insights, 2021).

The attractiveness of the e-commerce market, paired with the low entry barriers, leads to a continuous stream of new market participants and rising competition. An analyst suggests that the e-commerce market of developed countries is already in its maturity phase, therefore the competition and saturation are high (Statista, n.d.). However, the compound annual growth rate is estimated to be 14.7% from 2020 to 2027, suggesting that e-commerce will continue to grow rapidly (Grand View Research, 2020). Furthermore, the government-issued COVID-19 restrictions caused more consumers to shop online as many brick-and-mortar stores had to close, making this market even more attractive. Additionally, COVID-19 also led to an increase in global e-commerce revenue and adoption (OECD, 2020). This uptrend in e-commerce and confidence in future growth is also reflected in the Shopify stock price. After a short plunge at the beginning of the pandemic in March 2020, the stock price more than quadrupled until August 2021 (Marketwatch, 2021).

Against this background, staying ahead of the rising competition is increasingly important and challenging for new market entrants. As newly founded DNVBs invest much money into customer acquisition primarily through paid digital advertising, maximizing the effectiveness of the digital marketing ad spend is crucial. While many DNVBs are backed by venture capital and can afford to spend more on customer acquisition, many bootstrapped DNVBs have to become self-sustainable rather quickly.

As both bootstrapped and venture capital backed DNVBs tend to spend a lot on customer acquisition through digital advertising, the questions arise: how the digital marketing ad spend can be allocated as effectively as possible? What other variables apart from digital advertising influence profitability? Moreover, how can they be systematically optimized to increase profitability? To survive in the competitive landscape as a newly founded DNVB, such questions are to be answered.

1.2 Main objectives and research questions

Headstart Collective GmbH is a newly founded company active in the B2C e-commerce market selling physical goods as well as offering consulting and marketing services to e-commerce companies. As the e-commerce market is increasingly competitive, continuously optimizing and maximizing profitability is crucial to stay ahead of the competition.

Despite all the buzz around e-commerce and the growing competition, no established framework that proposes a systematic approach to profit maximization could be found. Furthermore, no scientific literature that takes on a holistic perspective on profit optimization for DNVBs could be found. The relatively recent emergence of DNVBs may have contributed to the lack of scientific research on that topic.

Therefore, this thesis aims to address this research gap and provide a holistic view on profit optimization for early-stage DNVBs by developing a profit optimization framework (POF). Headstart Collective could benefit from such research for their own e-commerce and consulting activities, as they did not follow a systematic framework before either. This thesis addresses the following research questions to develop such a cross-sectoral POF for early-stage DNVBS and evaluate it quantitatively and qualitatively. The following research questions are sorted according to the structure of the thesis.

Profit optimization framework

RQ1: What are the most relevant key performance drivers of profit in e-commerce businesses, particularly DNVBs? Furthermore, how can they be put in relation to each other in a comprehensive framework?

RQ2: What are the most relevant adjustment factors that may improve the individual key performance drivers of the framework? Moreover, how could they be practically implemented?

RQ3: What are the most relevant psychological effects and constructs that influence the performance drivers and can be leveraged to increase profitability in e-commerce? Furthermore, how could these adjustments be practically implemented?

Case study

RQ4: What may be a promising market entry strategy for the online shop case study?

RQ5: How accurate is the developed framework in predicting the profit of DNVBs based on the POF formula for DNVBs? What influence do the individual key performance drivers have on profit?

RQ6: What potential optimizations could be implemented in the case study online shop according to the framework? What effect do these optimizations have on the key performance drivers and eventually the profit?

Expert interviews

RQ7: How do practitioners in e-commerce and digital markets and academics assess the framework, i.e., its accuracy and simplicity, applicability, relevancy, and appearance?

RQ8: What deficiencies and potential improvements of the framework can be identified by the experts?

1.3 Structure and methodological approach

This thesis is structured into five sequential parts to answer the research questions mentioned above, illustrated in figure 1.

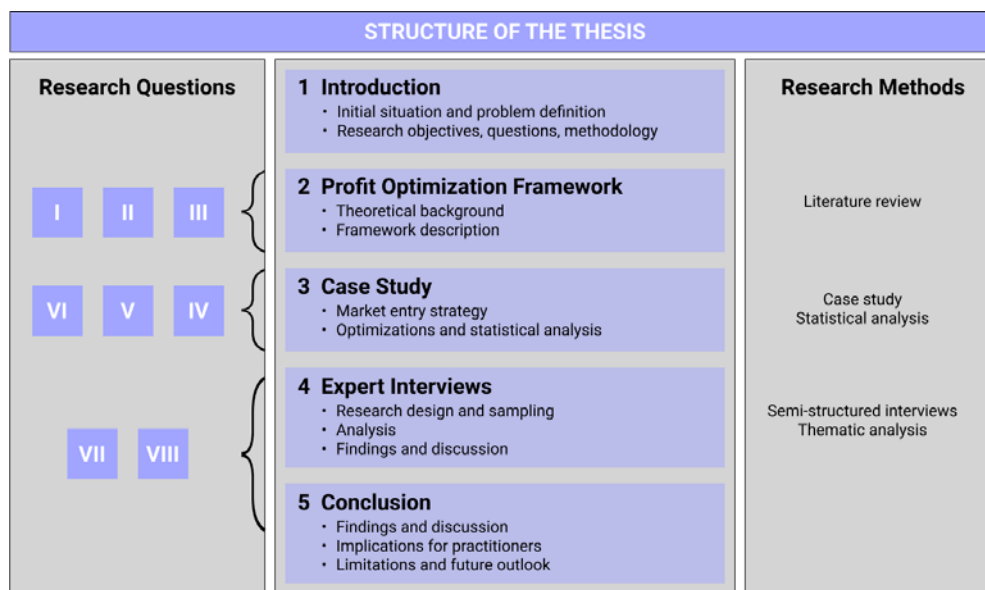


Figure 1. Thesis structure

This thesis is practical and exploratory and aimed to develop a new framework and investigate its relevancy, practical applicability, and accuracy. Following the introduction, in a second part, the initial framework was developed using mainly scientific literature, industry reports and studies as well as previous experience from Headstart Collective. The framework was continuously improved in an iterative process by including feedback from the experts.

In the third part, a case study was conducted to quantitatively examine the framework's performance in a real-world setting. In addition, a market entry strategy was formulated based on

McCarthy's (1960) marketing mix framework and implemented to increase the likelihood of a profitable launch. After the online store development and implementation of the market entry strategy, ten optimizations based on the developed framework were implemented over five months. Furthermore, the influence of the optimizations on key performance drivers and profit were statistically analyzed.

In a fourth part, the framework's practical applicability, accuracy, and relevancy was qualitatively assessed, and potential deficiencies uncovered by conducting expert interviews with e-commerce and digital marketing practitioners and academics. The interviews were then analyzed in a cross-group analysis where key findings were presented and discussed. The uncovered deficiencies and potential for further improvement were considered in the iterative development process of the framework.

In the final part, the research questions are answered in the discussion, and practical implications for Headstart Collective are presented along with the future outlook. Lastly, the limitations of the thesis are presented.

2 Profit optimization framework

The POF for DNVBs is designed to help early-stage e-commerce ventures identify possible areas of improvement for optimization processes and increase profitability systematically.

The framework illustrates the relationship between visitors, conversion rate (CVR), lifetime value (LTV), and costs which are defined as the key performance drivers of profit. The mathematical relationship between the key performance drivers and profit is presented in an equation. Furthermore, adjustment factors are discussed, which can be optimized to influence the respective key performance driver. Furthermore, psychological influences and their practical implementations are discussed.

2.1 Methodological approach

The framework was created by aggregating insights from scientific literature, industry reports and studies, and practical knowledge from past ventures of Headstart Collective.

First, the starting equation of the POF was developed using the existing practical knowledge of Headstart Collective. This equation was used in the past to calculate the profit of their e-commerce ventures.

Second, a literature review was conducted for every primary variable in the formula and the related psychological biases and barriers. Third, the literature review findings were compared and combined with the practical knowledge of Headstart Collective and the most relevant psychological biases and barriers selected. The framework was then visualized based on these initial findings using the software Figma. In an iterative process, the framework was continuously adapted and improved based on new insights from the expert interviews. In addition to the visualization, the framework is described using above-mentioned literature and practical knowledge. The final version of the POF is shown in figure 2.

2.2 Concept of the framework

The subsequent section explains the framework's concept and the relationship between the individual key performance drivers of profit. First, the equation that is the basis for the framework is defined and explained. Then each section of the framework is briefly defined and described according to its function and purpose.

2.2.1 Formula derivation

The following equation forms the basis of the POF and aggregates the relevant variables for profit optimization.

$$(Visitors * Conversion\ rate * Lifetime\ value) - Costs = Profit$$

Visitors, CVR, LTV, and costs have been defined as the four most relevant key performance drivers of the profit of DNVBs. The first part of the equation in the brackets calculates the sales revenue of an online shop by quantifying the number of customers an online shop acquires and attributing an average monetary value over their lifetime to each of them. By subtracting the costs from the sales revenue, the equation calculates the profit of a DNVB. Therefore, visitors, CVR, and LTV must be maximized, and costs must be minimized to maximize the profit.

The number of visitors can be described as the number of potential customers of an online shop, also called the traffic, while the CVR defines the percentage of the traffic that eventually converts to customers. Therefore, the result of the multiplication of the visitors as the potential customers, and the CVR as the percentage of potential customers that converts to customers, equals the final number of acquired customers. The equation further attributes a monetary value to each converted customer in the form of the LTV. Strongly dependent on the planning timeframe (lifetime) of a DNVB, the average monetary value of a customer can be defined. Multiplying the average LTV with the number of customers results in the overall sales revenue within a specific time. Eventually, the subtraction of the costs from the overall sales revenue equals the DNVB's profit.

2.2.2 Structure of the framework

The framework is based on the equation that aggregates all relevant key performance drivers of the profit of DNVBs. Therefore, the individual variables integrated into the framework equation are defining the starting point of the framework. The identified four most relevant variables, visitors, CVR, LTV, and costs, are further divided into their dependencies and derivation

formulas. Therefore, the part “dependencies and formulas” in the POF starts by indicating the components the key performance drivers are derived from. These components organize the various parts of the key performance drivers and classify them.

Furthermore, the quantitative components of the key performance drivers of profit are derived by formulas. These formulas consist of the key performance indicators (KPIs) relevant to the individual components. As a result, the KPIs of the quantitative components and the qualitative components of the key performance drivers are outlining the starting point for the “optimizations” part of the framework. The optimizations part presents potential adjustment factors to improve the performance of the quantitative and qualitative components of the key performance drivers. Therefore, a summarized overview of the most promising aspects for performance improvements is presented along with the components of the key performance drivers they belong to.

Lastly, the optimizations part of the framework also includes a selection of psychological biases and barriers that can be leveraged in the profit optimization processes of DNVBs. The selection is considered a compilation of the most relevant and applicable psychological biases and barriers in e-commerce. The biases and barriers are presented in an outline at the lowest part of the framework spanning from visitors to LTV as they may influence all key performance drivers. Furthermore, concrete, practical implementations of the biases and barriers are presented along with the components of the key performance drivers of the framework.

2.3 Psychological biases

Psychological biases are relevant in the decision-making process of consumers. As they may also influence purchasing decisions when shopping online, the most relevant biases are incorporated in the framework. In total, seven relevant psychological biases were identified by conducting a literature review and drawing on the experiences of Headstart Collective (see figure 3).

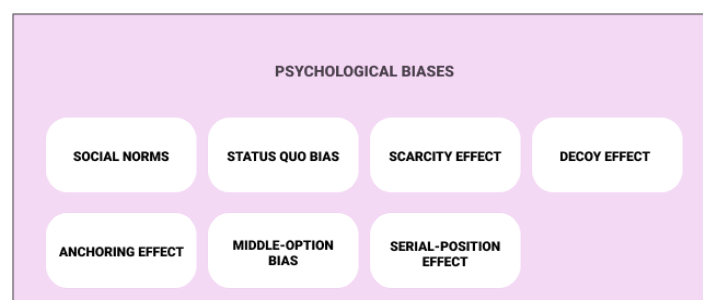


Figure 3. Psychological biases part of the framework

Due to their influence on the key performance drivers visitors, CVR and LTV, psychological biases are introduced at the beginning of the framework description to facilitate understanding. Despite the early introduction, this should not be mistakenly viewed as the most essential part of the framework.

Subsequently, the theoretical background of the psychological biases is elaborated, and their role in the framework is explained. The seven most relevant biases are then described in more detail. Later, concrete examples of the psychological biases are given where applicable during the description of the other key performance drivers.

2.3.1 Theoretical background

When consumers are presented with too many choices, this leads to information overload and poorer choice decisions (Jacoby et al., 1974). Consumers use rule of thumbs that guide their behavior subconsciously when making decisions under uncertainty (Tversky & Kahneman, 1974). These rule of thumbs were first introduced by Kahnemann and Tversky (1974) and are called psychological biases and heuristics. They identified three biases or heuristics, namely anchoring, availability and representativeness. As the topic gained more interest, new biases and heuristics were introduced.

Weinmann, Schneider, and vom Brocke (2016) analyzed different psychological biases in the context of digital nudging. They define digital nudging as “the use of user-interface design elements to guide people’s behavior in digital choice environments” (Weinmann et al., 2016, p. 433). In essence, digital nudging can be understood as altering the website or user interface and the user experience to steer their choice towards a desired outcome without limiting customers’ freedom of choice.

Additionally, as consumers face information overload in online settings, they are especially vulnerable to psychological biases (Weinmann et al., 2016). Sunstein (2014) provided the supposedly ten most important nudges such as defaults, simplification, and social norms. Priming, mental accounting, and decoys were added to Sunstein’s list by Momsen and Stoerk (2014). Mirsch, Lehrer, and Jung (2017) conducted a systematic literature review and found twenty psychological biases discussed in the literature. They also mentioned that several of these psychological biases could occur simultaneously (Mirsch et al., 2017). However, not all nudges can be used in an e-commerce setting. In addition, various other psychological biases apart from nudges have affected consumer behavior in e-commerce, therefore the following list is not exhaustive. However, the following biases are the most influential in e-commerce based on the

practical experience of Headstart Collective. Subsequently, these biases are described, and their usage in an e-commerce setting is briefly discussed.

2.3.2 Social norms

Social norms are rules and standards understood by group members that shape social behavior within that group (Sunstein, 2014). However, they are not the consequence of laws, and any sanctions for deviance come from social networks and not the legal system (Cialdini & Trost, 1998). These norms can be implicit or explicit and arise from the interactions with members of the group. Individuals tend to consider the behavior of others for “social proof” when they are unable to determine the appropriate behavior in a specific situation (Mirsch et al., 2017). Several studies indicate the high effectiveness of social norms in offline settings (Cialdini et al., 2015; Momsen & Stoerk, 2014; Sunstein, 2014). However, only little scientific literature about social norms in online settings is available.

Interestingly, Higgs (2015) found that social norms are especially effective in situations of high uncertainty where following the masses appears to be the safest option. This insight may be especially relevant for new brands that are not yet known. Applying the social norms biases in different forms such as testimonials or influencer shoutouts may be highly effective in this case. Similarly, reviews and product recommendations can also be classified as social norms (Mirsch et al., 2017).

2.3.3 Status quo bias

The status quo bias describes the strong tendency of individuals to maintain the status quo because the individual may assume that the disadvantages of leaving the status quo may be greater than the benefits that result from changing it (Thaler & Sunstein, 2008). Many studies found a significant change in consumer behavior after implementing a default (Campbell-Arvai et al., 2014; Johnson et al., 2012; Korthals, 2015). However, most of them are in an offline setting promoting environmentally friendly behavior, and there is hardly any literature on defaults in a digital setting. The status quo bias as an underlying psychological effect can be used in e-commerce to provoke certain behaviors by using defaults. For example, the newsletter subscription box can be preselected by default, resulting in a much higher newsletter signup rate.

2.3.4 Scarcity effect

The scarcity effect is a heuristic that describes people’s tendency to perceive scarce items as more valuable (Cialdini, 2009). Therefore, they are often used in marketing to increase sales.

Interestingly, Aggarwal (2011) found that limited quantity marketing messages are more effective than limited time messages because they foster competition among consumers. As a result, scarcity can motivate consumers who put off decisions to act more quickly (Johnson et al., 2012). Scarcity effects have been widely proven by scientific research. For example, Lee and Seidle (2012) showed the effectiveness of the scarcity effect in an experiment where consumers were willing to pay 50% more for a watch that was advertised as scarce. In e-commerce, the scarcity effect can be used, for example, by showing quantity counters or promoting limited editions of products.

2.3.5 Decoy effect

The decoy effect occurs when a third less attractive option is added, leading to a change in people's preference for one option over another (Huber et al., 1982). As choices are often made relative to the presented offers instead of based on absolute preferences, the decoy effect was initially called asymmetrically dominated choice, when introduced by Huber, Payne, and Pluto (1982), and has since been extensively studied. Bateman, Munro, and Poe (2008) showed that people tend to choose an elegant pen over \$6 in cash if an additional less elegant pen is introduced as a third option. In e-commerce, the decoy effect can be used in bundling, for example. One option can be made more attractive in comparison to another by introducing a third less attractive option. As a result, customers tend to buy the more expensive option, increasing the average order value (AOV). For example, Wu and Cosguner (2020) found that exploiting the decoy effect for an online diamond retailer could increase the gross profit by 14.3%.

2.3.6 Anchoring effect

Anchoring occurs when the judgment of individuals is influenced after the exposure to a number serving as a reference point. The term was initially coined by Tversky and Kahnemann (1974) that also pointed out that the process of anchoring occurs without the consumers' awareness. The anchoring effect has also been extensively studied in purchasing decisions. Anchors may come from internal or external sources (Tversky & Kahneman, 1974). For purchasing decisions, internal anchors refer to the expectation of consumers based on previously seen prices (Kalwani et al., 1990). External anchors entail information present in the decision-making process, such as prices of competitive products (Rajendran & Tellis, 1994). The internal reference price of a consumer can be affected by advertising an external reference price. If a company advertises a higher price than the consumers' internal reference price, consumers may readjust their internal reference price, closing the gap between the advertised price and the internal

reference price. However, consumers only adjust their internal reference price either partly or wholly to the advertised reference price based on their subjective assessments of whether it is a credible substitute for their internal reference price (Compeau & Grewal, 1998). Therefore, if consumers doubt the credibility of an exaggerated external advertised reference price, they may show an adverse reaction (Lichtenstein et al., 1991).

Additionally, Chandrashekar and Grewal (2003) showed that the consumer's involvement has a moderating effect on the internal reference price adjustment. When the involvement is low, the internal reference price is more easily influenced by price comparison tactics. Therefore, showing a reference price is more effective in influencing consumers' price perception in low involvement purchases. Furthermore, Chandrashekar and Grewal (2006) found that the advertised reference price is likely to be more effective at raising the internal reference price when used in a \$-off format. To sum up, an advertised reference price can influence a consumers' internal reference price. However, susceptibility depends on the credibility of the advertised reference price and the saving presentation format. These findings can also be used in an e-commerce setting to influence consumers' price perception.

2.3.7 Middle-option bias

The middle-option bias explains people's tendency to select the middle option when presented with three or more options that are sequentially organized (e.g., by price). The middle-option bias is an established digital nudge. (Weinmann et al., 2016)

In e-commerce, this effect can be used when bundling or offering different variants. For example, the bundle with the highest profit margin can be placed in the middle, given that they are organized sequentially. Therefore, this effect can be systematically used to increase sales revenue and profitability.

2.3.8 Serial-position effect

The serial-position effect describes how people tend to recall items presented at the beginning (primacy effect) or the end (recency effect) more vividly. Dayan and Bar-Hillel (2011) showed how placing a food item at one of the extreme positions (top or bottom) increased sales by approximately 20% compared to the same item appearing in the middle. Similarly, this effect can be used in e-commerce to list certain products at the top or bottom of the collections page. Additionally, this effect can be used in advertisements and the design of the product pages by placing the most compelling value propositions at the top or bottom.

2.4 Psychological barriers

Apart from the psychological biases, two primary psychological constructs may prevent consumers from making a purchase. Due to their influencing effect on the three other key performance drivers, visitors, CVR, and LTV, they are introduced at this point. However, despite the early introduction, psychological barriers should not be regarded as the most essential part of the framework along with the psychological biases. The relevant psychological of the POF are illustrated in figure 4.

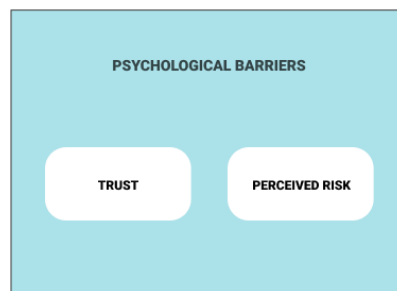


Figure 4. Psychological barriers of framework

Subsequently, the theoretical background of the psychological barriers is elaborated, and their role in the framework is explained. The two barriers trust and perceived risk are then described in more detail. Later, concrete implementations of the psychological barriers are given where applicable during the description of the other key performance drivers.

2.4.1 Theoretical background

Similar to the psychological biases, psychological barriers may influence the purchase decision of website visitors. However, contrary to the psychological biases, the psychological barriers should be minimized to maximize the purchase intention. Empirical evidence shows that the relationship between online trust and perceived risk constitutes consumers' purchase intention (Hansen et al., 2018; Lăzăroiu et al., 2020). Scholars are uncertain whether the perceived risk is a consequence of trust or an antecedent of trust (Han & Kim, 2017). In conclusion, trust and perceived risk strongly correlate and constitute online purchase intention together. Therefore, maximizing trust while minimizing risks may lead to higher purchase intentions, eventually influencing a company's profit. Hence, trust and perceived risk were selected as the most relevant psychological barriers in e-commerce. These two concepts are subsequently discussed in more detail.

2.4.2 Trust

Pavlou (2003) argues that trust is based on the selling party's perceived credibility and trust in the internet itself. A couple of years later, Kim et al. (2008, p. 546) defined trust as "a consumer's subjective belief that the selling party or entity will fulfill its transactional obligations as the consumer understands them." Compared to Pavlou's view, this leaves out the trust in the internet. Potentially because the internet as a medium of business activities was already more accepted by that time. Mayer et al. (1995) proposed a model where trust is formed when a trustor perceives an organization's ability, benevolence, and integrity to be sufficient. Therefore, a trustor will engage in a risky relationship with the organization, an e-commerce company in this case, when their trust level exceeds a threshold of perceived risk. As trust increases, the perceived risk likely decreases more than if the trust was absent, leading to a higher purchase intention (D. J. Kim et al., 2008). In e-commerce, there are various methods to increase trust which will be elaborated in the respective part of the POF.

2.4.3 Perceived risk

Bauer (1967) initially introduced perceived risk as he proposed that consumer behavior should be seen as risk-taking. Later, Taylor (1974) stated that uncertainty of the environment is an antecedent of perceived risk, and the level of self-esteem moderates the intensity of the perceived risks. Therefore, consumers are performing risk reduction strategies to reduce uncertainty and adverse outcomes until they reach a level that is at or below their acceptable risk level (Taylor, 1974).

Different types of perceived risks relating to purchase intention have been studied. However, the perceived risks in virtual channels such as the internet differ from those in a traditional brick-and-mortar environment. Jarvenpaa and Todd (1996) initially defined the most important risks of online shopping as economic, social, performance, personal (including security), and privacy risks. In literature, privacy and security risks are viewed as the most significant risks to consider in an e-commerce environment (Liebermann & Stashevsky, 2002; Miyazaki & Fernandez, 2001; Weber & Roehl, 1999).

A more recent study found that financial, product, security, time, and psychological risk negatively influence purchase intention, security risk being the most impactful risk (Kamalul Ariffin et al., 2018). These risk types are explained in the table below.

Table 1. Types of perceived risks

Type of risk	Description
Security risk	Security risk is when financial information such as credit card information is revealed due to a lack of encryption or authentication (D. J. Kim et al., 2008).
Privacy risk	Privacy risk is the risk of sharing personal information such as e-mail, gender, address without one's consent and the risk of identity theft (Pavlou, 2003).
Financial/economic risk	Financial risk is the risk of losing money when customers cannot return products or their expectations are not met (Roselius, 1971).
Product risk	Product risk is the risk of receiving a product that is not the same as pictured on the online shop or receiving a defective product (D. J. Kim et al., 2008).
Time risk	Time risk is the opportunity cost of searching, delivering, adjusting, repairing, or replacing a failed product (Roselius, 1971).
Social/Psychological risk	Psychological risk is a product not aligning with a customer's self-image (Roselius, 1971).

Moreover, it was found that the perceived risks depend on the product type. Research showed that the perceived risk is higher for experience goods and lower for search goods, implying that risk reduction is more important for experience goods (Chu & Li, 2008). Experience goods are products or services that can be judged upon consumption, such as skin care or perfumes. Search goods are products or services where the quality can easily be assessed before consumption, such as shoes or furniture. (Chu & Li, 2008)

Additionally, Han and Kim (2017) found that perceived risks tend to be higher for high involvement products such as laptops and lower for low involvement products such as toothbrushes. There are numerous risk reduction strategies that consumers consider before making a purchase. However, Tan (1999) found that the three most frequent risk reduction strategies are the reference group appeal, the manufacturer's reputation, and the brand reputation.

In e-commerce, decreasing perceived risk to a minimum is essential to increase customers' purchase intention. There are various ways to optimize perceived risk in an online shop, presented at the respective key performance drivers of the POF.

2.5 Visitors

The following section introduces the first key performance driver of the developed framework equation that represents one of the main determinants for the success of an online shop (see figure 5). The traffic of an online shop is heavily discussed in the online marketing sector, particularly in e-commerce, and often even referred to as the heart of an online business. Without generating traffic, e-commerce business cannot survive as they have no visitors willing to purchase. To elaborate on this, the visitors of an online shop are the basis of the other key performance drivers of profit in the POF. Consequently, the CVR and the LTV are inexistent if an online shop does not have any traffic. In conclusion, even though it is hard to define which key performance driver of profit is most crucial to a company's success, it can be concluded that the website traffic is the basis for the sales revenue and further the profit of an online shop.

2.5.1 Theoretical background

The online shop visitors are defined as the sum of all people that visit an online shop. These website visitors can be considered potential customers that have to be converted to customers in the subsequent steps of the customer journey. Therefore, the focus in the first step of the framework is characterized by creating awareness and promoting interest for a brand and its products to acquire new customers.

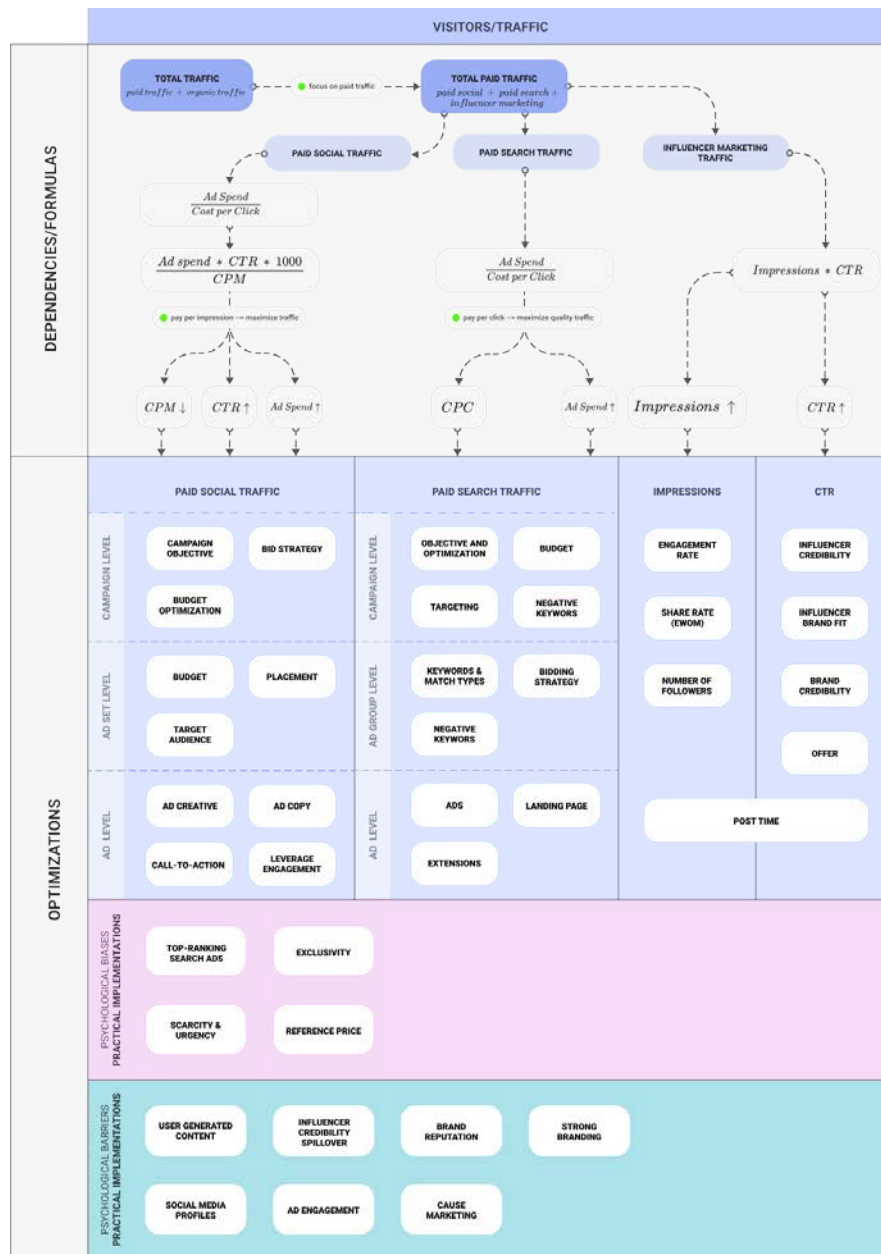


Figure 5. Visitors part of the framework

However, since the developed framework is aimed at early-stage ventures, the organic traffic is ignored. The neglect of organic traffic is further based on the consideration that the framework would have been too extensive, so the clarity and the practical applicability would have suffered from it. Consequently, the authors decided to neglect the organic traffic entirely and create a framework, which is particularly well suited for early-stage ventures until the proof of concept¹. As of this point, the framework does not map the influencing determinants for optimizing the profit of an e-commerce store satisfactorily anymore.

¹ This term is explained in more detail in the glossary of terms in appendix A.

The developed framework divides the total paid traffic into paid social, paid search, and influencer marketing traffic as shown in the following formula:

$$\textit{Total paid traffic} = \textit{paid social} + \textit{paid search} + \textit{influencer marketing}$$

Paid social refers to traffic coming from social media advertising platforms such as Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok, and Snapchat. Furthermore, paid search entails the traffic generated through search engine advertising (SEA) on search engines such as Google and Bing. Lastly, influencer marketing refers to the traffic generated by collaborating with influencers that promote a product or a brand on social media platforms.

Furthermore, these paid traffic sources can be categorized as either fitting for a push or pull marketing strategy². Essential for developing the media buying strategy and heavily dependent on the product and the niche selling in, the first step in defining the communication goals of a DNVB is setting the focus on either a push or pull marketing strategy.

From the perspective of paid traffic, pull marketing strategies are realized mainly by leveraging SEA activities. Advertisers aim to target traffic that is already actively looking for goods online, also called warm traffic. On the other hand, push marketing strategies involve taking the product to the consumer by any means necessary to ensure they become aware of its existence. Therefore, push marketing strategies are mainly realized by social media advertising activities and influencer marketing. (Feinberg, 1957; Piper & Naghshpour, 1996)

However, a multichannel marketing strategy that includes push and pull marketing channels is best for not relying on individual advertising platforms and amplifying online marketing activities. In the following sections, each paid traffic source will be categorized as fitting for a push or pull marketing strategy and explained in further detail, including the possible optimizations that can be leveraged to increase traffic.

2.5.2 Paid social traffic

Social media marketing refers to companies' use of social media platforms to connect with their audience, build their brand, increase sales, and drive traffic to their website. This marketing approach involves activities that drive organic traffic, as well as paid traffic. Often, companies regularly publish content on their social media channels designed to increase exposure and traffic. Nevertheless, paid social traffic only involves publishing content in the form of paid social

² These terms are explained in more detail in the glossary of terms in appendix A.

media advertisements, which refers to displaying sponsored advertising content on social media platforms that allow advertisers to reach people beyond their followers.

Headstart Collective leverages social media advertising in push marketing strategies combined with either a technology push or market pull approach³, dependent on the demand of the products in the market. If there is demand for a good in the market, the consequent market pull strategy of the company can still be combined with a push marketing strategy that promotes a product on social media. Furthermore, a push marketing strategy is also suitable for a technology push strategy of the company without any previous demand for the product in the market so that consumers become aware of its existence.

Social media advertising platforms are attractive for advertisers as they provide excellent targeting options, a vast potential reach, and the ability to scale fast. While, for example, Facebook has roughly 2.89 billion monthly active users, the user-based landscape has enormous potential to reach many different people (Statista, 2021). Moreover, targeting allows advertisers to specify an audience based on age, gender, interest, and location (Facebook, 2021o). Furthermore, audiences can be compiled by machine learning algorithms that can be leveraged efficiently to reach new similar audiences and scale an online shop (Facebook, 2021d; Snapchat, 2021d).

Pricing model

Social media platforms charge advertisers every time they broadcast an advertisement to a user of their platform, meaning advertisers are charged for every impression. Generally, the traffic that comes from a social media advertising platform with the pay per impression pricing model can be calculated as follows:

$$\frac{\textit{Ad spend}}{\textit{Cost per click (CPC)}} = \textit{traffic}$$

The ad spend is defined as the amount of money an advertiser spends on an advertising platform in a specific period. Cost per click (CPC) is defined as the cost the advertiser must pay the advertising platform on average for every click on a call-to-action button by users of the platform. Based on the formula above, advertisers can analyze possible areas of improvement if the traffic is low or not well-converting.

The apparent option of just increasing the ad spend to generate more traffic is not wise if the ads and the targeting are not optimized yet. The second option would be to lower the CPC. The

³ These terms are explained in more detail in the glossary of terms in appendix A.

CPC is not just a static number but varies continuously and is influenced by several other parameters, namely the click-through-rate (CTR) and the cost per mille (CPM). While the CTR is the KPI defined as the percentage of people that click on an advertisement, the CPM quantifies the costs that must be paid for 1000 impressions. Mathematically, the number of clicks out of 1000 impressions are calculated as follows:

$$CTR(\text{decimals}) * 1000 = \text{clicks (per 1000 impressions)}$$

So, for instance, if the CTR is 2%, this would generate 20 clicks out of every 1000 impressions. To calculate the CPC, the CPM is needed. Mathematically, the formula is defined as follows:

$$\frac{CPM}{CTR * 1000} = CPC$$

If the CTR in the formula above is substituted with this formula, the following formula is obtained:

$$\frac{Ad\ spend * CTR * 1000}{CPM} = \text{traffic}$$

Now it is visible how traffic can be increased apart from increasing the ad spend. To summarize, either the CTR must be increased, or the CPM must be decreased. The mathematical formulas from which the KPI of CPM and CTR are derived are presented below:

$$CPM = \frac{Ad\ spend}{Impressions} * 1000 \qquad CTR = \frac{Impressions}{Clicks}$$

While the theoretical calculations are straightforward, clear conclusions cannot be drawn about the most influential determinants of these social media advertising KPIs. Nevertheless, it can be indicated that the CTR is primarily dependent on the users' reaction to the advertisements, whereas the CPMs are defined by the various advertising platforms. However, the social media advertising platforms do not communicate how the prices for 1000 impressions are calculated nor the most influencing determinants for CPMs. Nevertheless, the social media advertising platforms mention possible optimizations that can be implemented for decreasing advertisers' CPMs (Facebook, 2021f).

To elaborate on this, the CPMs are based on algorithms implemented in the social media advertising platforms that should prevent having social media users spammed with paid advertisements, leading to a bad user experience (Facebook, 2021a, 2021s). Therefore, these algorithms are based on the concept of auctions. In these ad auctions, advertisers compete against other advertisers that want to show their ads to the same audience. As a result of these auctions, only a limited number of ads are shown to every user. Simply put, the algorithms of the social media platforms assign each advertiser an auction value dependent on various factors which are not transparently communicated.

Consequently, the advertiser with the highest value wins the auction and gets the user impression. The auction value can be described as the number that quantifies how relevant an advertisement for a user is (Facebook, 2021s). According to Facebook, the determinants relevant in the auctions are the bid, the estimated action rates, and the ad quality (Facebook, 2021a). Therefore, the formula for the ads auction of social media advertising platforms could look like the following equation in figure 6:

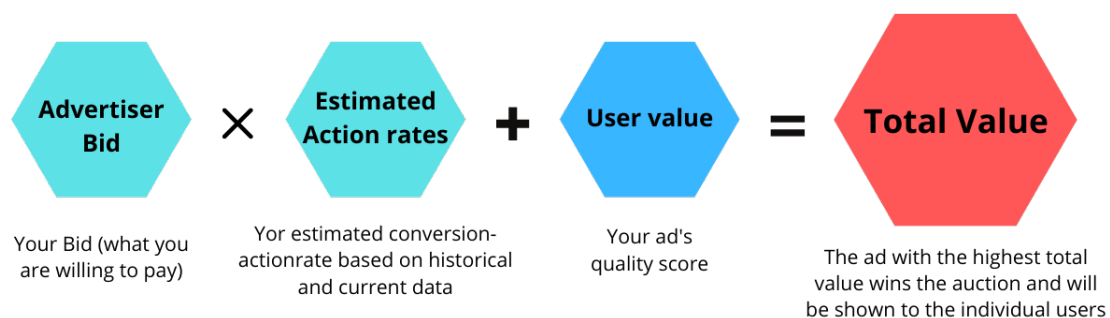


Figure 6. Social media platform auction algorithm

To win as many auctions as possible and get priority access to the highest rated audiences, consisting of users most likely to take the desired action of an advertiser, the quality of the advertisement may be the most influencing determinant. High-quality ads provide great user value so that social media users are presented with relevant content. This further influences the estimated action rate, and among other things, the CTR.

The optimizations that may lead to improved performance of the paid social traffic are described in the following sections.

Optimizations

The following adjustment factors are structured the same way advertisers are setting up campaigns on social media advertising platforms. In this hierarchy, there are three different levels in a social media advertising campaign, demonstrated in the subsequent table 2.

Table 2. Social media advertising levels of a campaign

Level	Description
Campaign	<p>The campaign level allows advertisers to choose an ad objective and define its goals. It is the highest level in a social media advertising campaign that allows to adjust and optimize the following options, according to the POF:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Campaign objective - Bid strategy - Budget optimization <p>(Facebook, 2021w)</p>
Ad set	<p>Ad sets are groups of ads that share settings like how, when, and where they run. An advertiser's choices at the ad set level automatically apply to all the ads in the ad set. The following various ad set options offer potential for optimization, according to the POF:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budget - Placement - Target audience <p>(Facebook, 2021r)</p>
Ad	<p>The ads are the media that an advertiser creates for his or her audience. There are various options and combinations for creative media like images, videos, text, links, and calls-to-action. According to the framework, the following determinants can be optimized:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ad creative - Ad copy - Call-to-action - Leverage engagement <p>(Facebook, 2021n)</p>

Campaign level

Campaign objective⁴

The objective of the advertising campaign is chosen at the level of campaign and plays a crucial role in determining the CPM, CTR, and the overall success of social media advertising activities. Most advertising platforms provide advertisers with the option to select objectives along the sales funnel⁵. On Facebook, for example, the three broader categories of objectives are awareness, consideration, and conversions. Generally, the most lucrative audiences for online shops tend to be the ones that are on the bottom of the sales funnel⁶, namely conversions. The conversions category of Facebook is then split up into store traffic, catalog sales, and conversions. The conversion objective tends to be the most expensive objective to target in terms of CPMs, as the advertising platforms only shows ads to audiences composed of users they perceive to be the best converting.

Bid strategy⁷

Furthermore, social media advertising platforms are providing advertisers with various bid strategies. A bid represents what advertisers are willing to pay to achieve their desired result from someone in the target audience (Facebook, 2021s; Snapchat, 2021c). The selection and adjustment of the right bid strategy affect the overall campaign performance, as each bidding strategy comes with multiple benefits and trade-offs. In order to maximize the efficiency of a campaign, increase the advertising return on investment (ROI), and ultimately increase the profitability of an online shop, the bid strategy should be aligned with the primary KPI advertisers measure their success with.

Each advertising platform offers different bid strategies, while some even provide advertisers with bid strategies on the ad set level. Usually, bid strategies on advertising platforms can be divided into automated bidding and manual bidding (Facebook, 2021s; Smith, 2020; Snapchat, 2021c).

In conclusion, manual bidding strategies are offering more comprehensive control over the allocation of the marketing budget. Nevertheless, manual bidding strategies can be the reason for severe fluctuations of the ad spend and consequently the visitors of an online shop. As soon as

⁴ For a more detailed list of all campaign objectives with the corresponding business goals available on Facebook, please see table B1 in appendix B.

⁵ This term is explained in more detail in the glossary of terms in appendix A.

⁶ This term is explained in more detail in the glossary of terms in appendix A.

⁷ For a more detailed list of bidding strategies on social media advertising platforms, please see table B2 in appendix B.

an advertising platform cannot reach the set goals of a manual bidding campaign anymore, the delivery of the campaign may often even stop entirely, which can result in a sharp drop in visitors.

On the other hand, advertisers can almost be sure that campaigns, delivering on automated bidding strategies, spend the total allocated budget. Nevertheless, there is no indication of how profitable the ad spend is allocated with automated bidding strategies. Therefore, manual bidding strategies are often chosen after the testing phase of advertisement activities so advertisers can be sure that only profitable or break-even results are being generated, although often on a more limited budget than technically allocated (Smith, 2020).

Budget optimization

Lastly, some social media advertising platforms offer various options for the budget optimization of campaigns. While campaign budget optimization automatically manages the campaign budget across the ad sets to achieve the overall best results, ad set budget optimization (ABO) allows advertisers to allocate a specific budget to individual ad sets (Facebook, 2021b, 2021m; Snapchat, 2021a). According to Headstart Collective, letting a campaign run with as few restrictions as possible, so that the advertising platform's algorithm can optimize on its own, achieves the best results.

However, it is still reasonable to allocate the budget on the ad set level in some cases. Especially in the starting phase when the algorithm of an ad account is not yet well trained, comprehensive testing works better with ABO, as all the ad sets have the same chance to prove their ability to generate results. In conclusion, the algorithm of the advertising platforms may often perform best with a minimum of manually implemented restrictions, which means that CBOs often generate better results in terms of the allocation of the ad spend. Therefore, CPMs can often be lower, and CTRs higher in a CBO campaign compared to a campaign delivering on ABO.

Ad set level

Budget

As mentioned in the campaign level section above, the budget for social media advertising activities can often be allocated on the ad set level of an advertising campaign (Facebook, 2021b). According to the authors, this can be useful if audiences in the ad sets do not have the same size or have different settings, leading to an uneven distribution of the campaign budget over the different ad sets. Especially at the beginning of social media advertising activities, it can be reasonable to allocate a fair share of the campaign budget to each ad set, so that the

different combinations of the settings like how, when, and where the included ads should run can be tested in a meaningful comparison.

Placement

Social media advertising platforms usually offer various places where advertisers can broadcast their advertisements. These places are called placements, and the available options mainly depend on the objective an advertiser adjusts for the advertising campaign. Facebook, for instance, offers placements on Facebook, Instagram, Messenger, and the audience network (Facebook, 2021e).

The different placement options available for advertisers may also significantly affect the CPM and the CTR of advertisements. While all social media advertising platforms recommend choosing automatic placements because it allows the algorithms to make the most out of advertisers' budgets, there is often the option to exclude specific placements by manually choosing from the different placement options. Usually, advertisers can choose from various placement options, depending on the social media advertising platform.⁸

To summarize the influence of placement options on the results of an advertising campaign, it can be concluded that the exclusion of placements may lead to higher CPMs, while they may also lead to increased CTRs. In the authors' opinion, the algorithms often optimize themselves to leverage only the most lucrative placements. Nevertheless, there are situations where the manual adjustment of placements may lead to a better performance of the advertising activities and consequently to more or qualitatively better traffic.

Target audience

Moreover, targeting the right audience can bring more visitors to an online shop and further lead to more revenue and profit. Social media platforms do not want to bother their users with irrelevant advertisements that could lead to a bad user experience. Therefore, their algorithms show the ads to users that most likely perceive advertiser's ads as relevant and interesting. The audiences that advertisers can target are often classified as core audiences, custom audiences, and lookalike audiences (LLAs⁹) (Facebook, 2021o; Snapchat, 2021d). The subsequent table 3 introduces the three different audience selection tools of Facebook, including a brief description.

⁸ For a detailed list of the different placement options available on Facebook, please see table B3 in appendix B.

⁹ This term is explained in more detail in the glossary of terms in appendix A.

Table 3. Audience selection tools of the Facebook advertising platform (Facebook, 2021o)

Core audiences	Custom audiences	Lookalike audiences
Advertisers can define an audience based on criteria such as age, interests, and geography.	Advertisers can populate audiences that include people who engaged with their business online or offline.	Advertisers can create LLAs based on custom audiences and populate audiences of similar people.
Criteria:	Based on:	Based on a source audience like customers of the last 180 days. Then, the advertising platform populates the LLAs with users that share similar interests and traits. There is a 1% – 10% similarity level that advertisers can choose from for the population of these LLAs.
<ul style="list-style-type: none"> - Location - Demographics - Interests - Behavior - Connections 	<ul style="list-style-type: none"> - Contact lists - Site visitors - App users 	

The core target audience should ideally match the characteristics of the predefined customer persona. Targeting the right persona may lead to an increased interest in the advertisements. As a result, CPMs may decrease, and CTRs may increase, so the ad spend is allocated efficiently. Nevertheless, the core audience should not be defined very narrowly. Otherwise, the algorithm may have too many restrictions to fully optimize, and many other advertisers could be competing in the auction for the same audience. This, in turn, can lead to increased CPMs due to the competitive auction and decreased CTRs due to the implementation of too narrowly defined restrictions. As a result, advertisers often need to find the balance in determining the core audience criteria and letting the algorithm be as unrestricted as possible.

Furthermore, custom audiences let advertisers find existing audiences among social media users to leverage the gathered data. For instance, the customers of an online shop acquired through SEA can be targeted in a custom audience on Facebook. This can be very successful if the custom audience is well segmented and advertisers, for instance, can promote complementary products to potential customers (Facebook, 2021c; Snapchat, 2021d). Furthermore, LLAs can be used by advertisers to reach new people who are likely to be interested in an e-commerce company's offering. These audiences are based on custom audiences, so that, for instance, advertisers can create a LLA of people similar to their best existing customer base (Facebook, 2021d; Snapchat, 2021d). The correct use of custom audiences and LLAs may lead to increased CTRs and, consequently, an effective advertising budget allocation.

Ad level**Ad creative**

The adjustment factors of the ad level are mostly related to the media creatives an advertiser creates for the social media advertising activities. Considering that the key idea of ads on social media is to persuade the targeted audience to interact and engage with a business, ad creatives are crucial for the success of an advertising campaign. Especially because it is getting harder and harder to grab potential customers' attention due to the information overload on social media.

Attractive, engaging, high-quality ads are the basis for a successful advertising campaign, primarily because the platform algorithms have evolved over the last years. Therefore, targeting and budget allocation are not significant challenges anymore due to these improvements of the advertising platforms (P. Y. Lee & Lau, 2018). The quality of advertisements is the main reason for performance differences in social media advertising campaigns according to the authors.

As various ad formats can be used on numerous social media advertisement platforms, advertisers must consider different best practices for the individual advertisement formats (Facebook, 2021n; Snapchat, 2021b). The following table 4 demonstrates a non-exhaustive list of formats available on Facebook. Next to the presentation of a short description of the available ad format, there is a brief summary of general best practices presented, which should be considered when creating and optimizing advertisement creatives.

Table 4. Facebook ad creatives format

Format	Description	Best practices and recommendations by Facebook
Image ads (Facebook, 2021q, 2021i)	High-quality and engaging visuals should drive traffic to a website. The ads can be created with their own images or stock photos.	Use recommended aspect ratio for the chosen placements High-resolution images Show off product and brand Avoid too much text on the image itself Implement a single focal point
Video ads (Facebook, 2021j)	Option to show off multiple product features and benefits and draw people in with sound and motion.	Short videos of 15 sec or less Capture attention quickly (first 3 seconds) Use vertical or square format Feature product or brand message early Designed for sound off
Carousel ads (Facebook, 2021g)	Option to display up to 10 images or videos within a single ad, each with its individual link. Carousel ads can be used to show different pictures of the same product or other specific products.	Use videos/images that are cohesive and engaging Provide a variety of links Show best-performing cards first Pair with fitting landing pages
Collection ads (Facebook, 2021h)	Option to display items from the product catalog of a business. There are often dynamic options to showcase products in various ways.	Cover image or video that captures attention Highlight a variety of products Use large product sets Show products appearing in lifestyle photos Send people to a destination that includes multiple products

In conclusion, the various ad formats have different best practices advertisers should consider when creating relevant content for social media users. Engaging and exciting ads may increase CTRs as potential customers can be pushed one step further in the sales funnel. Furthermore, compelling ads are cheaper to advertise with, as they do not bother the social media platform users and are perceived as relevant and interesting. As a result, campaigns with high-quality advertisements may have relatively low CPMs. To summarize, high-quality advertisement creatives can lead to high CTRs and low CPMs.

Ad copy

Ad copies complete an advertisement with text that should encourage the potential customers to take the desired action. Furthermore, an ad creative can be designed to grab consumers' attention, so that they, for instance, watch a promotional video. The following table 5 introduces some of the best practices for writing ad copies.

Table 5. Advertisement copywriting best practices (Facebook, 2021v)

Best practice	Description
Tie text to visual	Ad copy and image/video should individually tell the story but also complement each other.
Different ads for different people	Ad campaign messages should be tailored to the specific audience segments.
Speak to the audience	Create ad copies in which advertisers are directly speaking to their audience.
Recognizability	The same tone across all channels so that the audience recognizes the messages.
Short and simple	Focus on the one most important thing.
Stick to call to action	Only use one call to action.
Mention price	Price listings can foster motivation to buy.
Include time frame	Address a sense of urgency by using words and phrases that indicate time.

As a result of a well-designed ad copy, the CTRs may increase and the CPMs decrease. Nevertheless, an ad copy only complements an advertisement, while it is also crucial that the media creative and the ad copy fit together to allocate the advertising budget efficiently.

Call-to-action

Moreover, social media advertisements provide the option to add a call-to-action button to encourage users to take the desired action of the advertisers. Therefore, online shops that want to encourage potential customers to buy at their shop typically include the most relevant messages available as calls-to-action such as “buy now”, “shop now”, and “order now” (Facebook, 2021k). Nevertheless, there are many more calls-to-action, social media advertising platforms let advertisers choose from, suitable for a wide range of campaign objectives.

Leverage engagement

Lastly, leveraging engagement on social media advertisements may also lead to an increased CTR, as well as decreased CPMs. Therefore, for instance, Headstart Collective reuses existing ads by using the same post ID in new campaigns. All comments, likes, and shares are synchronized across the advertisements by entering the same post ID, resulting in more social proof and better performance.

Furthermore, Headstart Collective also uses the advertisements with the most engagement as it is a way to present answers to the frequently asked questions. Social media users often ask questions even before they go to an online shop right on social media, which can be seen as an opportunity by advertisers. Hence, monitoring the advertisements and moderating the comments can be crucial for the quality and success of an ad. Common questions among users that are already answered in the advertisement may also lead to an increased action rate. Furthermore, social proof could also be increased by the customer feedback of users in the advertisements. According to a study by Fairbrother (2020) from AdEspresso, engagement on Facebook ads decreases the costs per conversion. Therefore, reusing ads with social proof can increase engagement, increase CTRs and decrease CPMs.

In conclusion, many best practices for social media exist that are similar to each other. Nevertheless, drawing from the experience of Headstart Collective, online marketing mainly revolves around testing, evaluating, and optimizing what works with a specific audience, product, niche, et cetera. Therefore, a universal best practice is to continuously test new ad creatives, ad copies, calls-to-action, and different combinations of these determinants.

2.5.3 Paid search traffic

Paid search traffic refers to the traffic generated through paid search marketing, also known as SEA. Search engines such as Google, Bing, or Yahoo allow businesses to advertise within their sponsored listings. Therefore, SEA refers to a form of paid marketing that helps advertisers get their ads in front of warm traffic searching for relevant terms by paying to have their ad at the top of the search engine results page. Search engine marketing (SEM), often mixed up with SEA, describes the technique of diverting more traffic towards an online shop's website by increasing the website's ranking on a search engine. However, SEM does include SEO as well as SEA. As the framework does neglect organic traffic as a source for visitors, the following chapter only includes SEA. (Google, 2021e)

Headstart Collective leverages paid search traffic through SEA in pull marketing strategies combined with a market pull strategy. Therefore, the authors are only advertising on search

engines if there is already a demand for a specific product in the market. This, as consumers will not search for products, they do not even know yet. Therefore, pull marketing strategies are only fitting for market pull strategies. Nevertheless, paid search traffic can also be combined with paid social traffic in a technology push strategy as consumers often look up products they have been broadcasted with on social media.

Pricing model

Usually, search engine platforms like Google charge advertisers every time someone clicks on their advertisement. In contrast to social media advertising platforms that most often charge per impression, advertisers that advertise on search engines usually have to pay per click (PPC) (Google, 2021e). Due to that, SEA is often also called pay-per-click marketing (PPC marketing). Essentially, it is a way advertisers can buy visits rather than attempting to earn these visits organically through SEO. Generally, the traffic that comes from SEA based on a PPC pricing model can be calculated as follows:

$$\frac{\textit{Ad spend}}{\textit{Cost per click (CPC)}} = \textit{traffic}$$

The ad spend is defined as the amount of money an advertiser spends in a specific period, while the CPC is defined as the cost the advertisers must pay the search engine platform on average for each click on their advertisement (Google, 2021c). Based on the formula above, advertisers can analyze possible areas of improvement if the traffic is low or not well-converting. While it is one option to increase the ad spend, it is not wise for advertisers to do so if they are not sure their advertisements are optimized and well-converting. Nevertheless, the advertiser should neither only try to lower the CPCs.

In contrast to social media advertising, advertisers do have to pay for every click in SEA. Therefore, the CTR and the CPC are important KPIs to consider, but the quality of the traffic that clicks an advertisement is the more accurate predictor for success. So, if the CPCs are low, this does not mean that the advertising activities are successful because many clicks can be afforded with the advertising budget. Advertisers who bid on a low-converting keyword with low competition may get low CPCs and high CTRs because they appear at the top of the search results. However, due to the low quality of the traffic, the visitors may not convert well or convert at all.

The algorithms of the search engines such as Google essentially work the same way as an auction. Whenever a user enters a search query, the search engines check if the query contains keywords the advertiser is currently bidding on. If multiple advertisers are bidding on the same keywords, the auction that determines the advertisements' ad rank begins. Put simply, figure 7 explains what data the search engines' algorithms are using to conduct the auction, which defines the ad ranks and the average CPC of an advertiser (Google, 2021h).

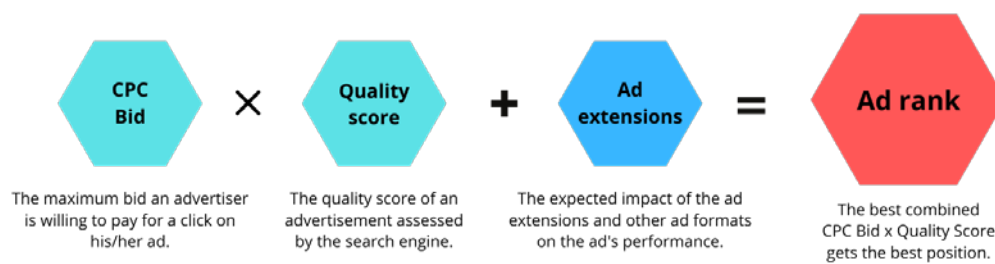


Figure 7. Search engine auction algorithm

First, the CPC bid, defined as the maximum bid advertisers are willing to pay for a click on their ad, is multiplied by the quality score of an advertisement. The quality score is determined by many different variables the search engines are considering in their calculations. However, explained in simple terms, search engines consider how relevant the advertisements are for their users, as it is their goal to ensure a good user experience. As a result, the best-ranking advertisements can be even cheaper for advertisers than lower-ranked advertisements due to their quality score. Furthermore, search engines often also consider ad extensions, as they can provide their users with additional information that can influence the relevancy and quality of an advertisement (Google, 2021h; Microsoft, 2021).

Optimizations

Even though the framework does split the paid search traffic in CPC and ad spend, none of these variables are KPIs for the success of SEA. Therefore, it is not the goal to maximize traffic with SEA, as it is with social media advertising, but to maximize quality traffic that converts. Indeed, the advertisers also want to drive quality traffic with social media advertising activities. Still, the defined variables CPM and CTR are suitable KPIs for the success of a social media advertising campaign. That does not mean that a campaign with relatively low CPMs and high CTRs cannot be classified as unsuccessful. However, the algorithms of the social media platforms are actively looking to achieve the objectives implemented in the campaign. As a result,

the KPIs presented by the social media advertising companies along the sales funnel are more meaningful regarding campaign success.

The possible optimizations are structured the same way advertisers are setting up campaigns on search engine platforms, including the three different levels of a SEA campaign, demonstrated in the subsequent table 6.

Table 6. SEA levels of a campaign

Level	Description
Campaign	<p>A set of ad groups that share a budget, location targeting, and other settings are defined as a campaign. Campaigns are often used to organize the categories of products an e-commerce store offers. Advertisers to have the following options for optimizations according to the developed framework:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objective and optimization - Budget - Targeting - Negative keywords <p>(Google, 2021b)</p>
Ad group	<p>Ad groups contain one or more advertisements that share similar targets. Advertisers can either set a bid or price to be used when ad group's keywords trigger an ad to appear, but also set prices for individual keywords within individual ad groups. Ad groups are used to organize advertisements by a common theme.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keywords and match types - Bidding strategy - Negative keywords <p>(Google, 2021f)</p>
Ad	<p>Advertisements are the first impression search engine users usually have of an advertiser's business. The ads should communicate that a company does have what a user needs, often by implementing the search terms in the advertisements. According to the framework, the following optimizations can be implemented on the ad level:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Advertisements - Landing page - Extensions - Bid <p>(Google, 2021i)</p>

Campaign level

Advertisers often break down their products into categories to base the account structure on. Therefore, campaigns represent categories of the advertiser's business.

Objective and optimization

In the first step of setting up a campaign, advertisers can choose from various campaign goals and campaign types, which further determine where users of the search engine will see the advertisements. Advertisers may achieve better SEA results by choosing a campaign goal and type that fits the business objective, such as conversions for e-commerce brands. Furthermore, the metric advertisers would like to focus on regarding the bidding strategy in their campaigns can be adjusted. E-commerce stores may optimize with a focus on conversion or conversion value. Nevertheless, to have complete control over how much an advertiser spends per click for each keyword in a campaign, Headstart Collective usually selects the manual bidding strategy called "Manual CPC".

Budget

The budget can be set on the campaign level allowing the advertiser to control the ad spend. Furthermore, a set budget restricts search engines in spending as much as they would like on an advertiser's campaign. Headstart Collective often uses this option solely to maintain control over the ad spend of a campaign, while manual bids on the ad set level further allocate the advertising budget.

Targeting

Targeting settings allow advertisers to narrow the audience and make sure the advertisements are shown to the right people. Usually, advertisers can select from geographic locations, languages, and even specific audiences to prevent unwanted impressions and clicks.

Negative keywords

Negative keyword lists consist of keywords that prevent an advertisers' ads from being triggered by a certain word or phrase. These keywords are also called negative matches. To allocate the budget as efficiently as possible, advertisers may include a negative keyword list with search terms to prevent unwanted impressions and clicks. Negative keyword lists can be applied to entire campaigns so that advertisers do not have to manually add the same negative keywords to individual ad sets. Headstart Collective often continuously extends its negative keyword lists to target only those keywords that drive quality traffic and lead to conversions.

Ad group level

Ad groups contain one or more ads that share similar settings and targets. Often, advertisers base their ad groups on the sections or categories that appear on a website (Google, 2021f).

When setting up ad groups, the goal is to identify and choose terms that users will search for when looking for what an advertiser offers. These terms, also called keywords, must be chosen wisely and be as relevant as possible to drive quality traffic that may convert users into customers. Various keyword planner tools support advertisers in identifying and selecting relevant keywords (Google, 2021g).

A best practice of Headstart Collective is to continuously test and update the words and phrases in the keyword list by including additional terms or adding non-converting terms to the negative keyword list.

Keywords and match types¹⁰

The setting of the keyword match type lets advertisers further refine when their advertisements show up in the search engines. Keyword match types dictate how closely the keyword needs to match the user's search query for the ads to be considered in the auction. (Google, 2021a)

Headstart Collective's best practice in defining interesting keywords, and their different match types, is starting with the initial testing of keywords on a broader match type. The optimization process then includes a continuous shift of the entire keywords list towards the phrase and exact matches combined with an ongoing extension of the negative keyword list with irrelevant terms. The end goal is to maximize the efficient allocation of the advertising budget.

Bidding strategy

As mentioned in the section above, a manual CPC bidding strategy enables advertisers to allocate their budget for each keyword. While most search engines like Google warn advertisers that a manual CPC strategy may result in lower performance, it gives the advertisers increased control, so search engines like Google cannot automatically set the bids for an advertiser. Generally, the bids should be adjusted to increase the ROI. That means bids should be changed in small increments to allocate the advertising budget as efficiently as possible (Google, 2021d). The subsequent table 7 demonstrates two situations with recommendations for action.

¹⁰ For an overview of the different keyword match types of Google, please see table B4 in appendix B.

Table 7. Bidding situations with recommendations for action

CPC situation	Conversion rate situation	Best practice
Average CPC low	Conversion rate high	Increase bid
Average CPC high	Conversion rate low	Reduce bid, exclude keywords, switch match type

Negative keywords

Furthermore, negative keyword lists can also be implemented on the ad group level to apply only to a specific ad group. Same as on the campaign level, these lists should prevent unwanted impressions and clicks from being realized so that the advertising budget is as efficiently allocated as possible.

Ad level

On the ad level, advertisers create their ads and communicate what they have to offer.

Ads

The advertisement is what users will see on the search engine results page and makes up the first impression one has of a business. Usually, the ads contain the keywords people search for as this makes the ads more relevant to potential customers and can increase the quality score of the advertisements. Furthermore, advertisers should include a clear call-to-action in their ads that tells the users what to do. Moreover, ads should be designed explicitly and simply, as well as highlight the value propositions of a business to drive quality traffic. Optimized ads can be more appealing to customers and achieve a better quality score, optimally leading to lower CPCs, better rankings and CTRs, and overall more conversions on the same advertising budget (Google, 2021k).

Landing page

After clicking on advertisements, the potential customers arrive at the landing page of a business. Consequently, advertisers may not send them to the homepage of an online shop when they were searching for a specific product. Therefore, landing pages should be as relevant as possible for the respective keywords. Furthermore, landing pages should be designed as trustworthy, easy, and reliable as possible since the landing page plays a vital role in converting visitors to customers. Furthermore, the landing page experience is considered by SEA platforms to calculate the ad's quality score and subsequently the CPC. Optimized landing pages may

lead to lower CPCs, better rankings, and an increased CVR through paid search traffic (Google, 2021j).

Extensions

Ad extensions can be used to increase the relevancy of advertisements, as the advertisements may be more useful and engaging to users. Ad extensions may provide additional information and let users directly take action from the search results. Furthermore, ad extensions can make ads appear more prominent in the search engine results page. Therefore, ad extensions may provide users with additional information, leading to increased CTRs, decreased CPCs, better rankings, and more conversions (Google, 2021i; Microsoft, 2021).

In conclusion, SEA platforms often try to get as much power over an advertising account as possible. Therefore, Headstart Collective focuses on having as much power in their own hands regarding SEA. That also allows to optimize SEA campaigns further and have control over the budget in a campaign. Furthermore, drawing from the experience of Headstart Collective, it is often a few specific keywords in combination with high-quality advertisements and landing pages that let search engine users convert. The optimization process of SEA is mainly defined by increasing the specificity of a campaign by switching match types, excluding non-converting keywords, and increasing advertisements' quality scores.

2.5.4 Influencer marketing

Social media influencers (SMIs) are increasingly prevalent on social media platforms such as Facebook, YouTube, TikTok, and Instagram. These content providers have acquired large audiences and can reach thousands and even millions of followers with their content. Consequently, brands started to become interested in their huge following and collaborated with SMIs for advertising and product placement purposes (Gräve, 2019; Uzunoğlu & Misci Kip, 2014). This is primarily because more and more consumers are searching for information about new products on social media to look for recommendations and reviews. As a result, it is already commonplace today for brands to implement influencer marketing in their online marketing strategy and collaborate with influencers to promote their brand and products to their target audience. (Jiménez-Castillo & Sánchez-Fernández, 2019; Tafesse & Wood, 2021)

Generally, it can be stated that the impressions influencers generate with their promotional content for a brand on social media multiplied with the CTR the promotions achieve equal the traffic. The following formula demonstrates how influencer marketing traffic can be calculated dependent on the KPIs of impressions and CTR:

$$\text{Impressions} * \text{CTR} = \text{Influencer marketing traffic}$$

SMIs, considered as today's opinion leaders, can drive much traffic to online shops by acting as brand ambassadors on social networks. Some research has even shown that collaborations with SMIs are more effective than collaborating with traditional celebrities. Therefore, influencers are better at helping brands persuade customers, especially if they achieved credibility among their followers and strengthened their relationship (Schouten et al., 2020). Nevertheless, there is no best practice for marketers to assess relevant metrics of SMIs that allow a promising selection of influencers. While there are publicly available metrics such as the number of followers and the interaction rate with posts, that allow advertisers to measure or estimate the reach and impact of SMIs, they might not be optimal for the final selection of SMIs. The KPIs that allow advertisers to select SMIs and predict their advertising effectiveness are controversially discussed in e-commerce. While, for instance, the number of followers only let advertisers estimate the potential reach of SMIs, this is only an indicator for the actual reach influencers can achieve. (Isaac, 2016)

Pricing model

Drawn from the experience of Headstart Collective in the field of influencer marketing, SMIs often provide marketers with prices that are not based on an assessment of their reach, engagement, or any other quantifiable KPIs. Moreover, there are no official pricing models available nor standardized relevant factors that SMIs consider in determining their prices. Nevertheless, most influencers who already worked with brands before do have media kits that inform the brands right away about the fees they charge for their various services. However, as these prices are often determined subjectively, they often offer plenty of room for negotiations.

Headstart Collective developed its own Instagram Influencer price calculator¹¹, which serves as an orientation for price negotiations. The developed calculator considers the following KPIs:

- profit margin of a product
- number of promotions SMIs run per week
- number of followers
- average likes for the last seven posts
- average comments for the last seven posts

¹¹ The influencer price calculator is provided in section B5 in appendix B.

- average story views, and the percentage of the qualified audience of an SMI.

Based on the provided insights and the subsequent calculations, Headstart Collective proposes reasonable prices to SMIs.

Optimizations

The proposed optimizations to increase influencer marketing traffic are not all actively improvable but often solely assessable. In particular, advertisers can only actively optimize the number of impressions through arranging a specific post time, while all the other determinants solely depend on the SMI. Nevertheless, the advertisers can still indirectly influence these determinants for successful influencer marketing, as the influencers can be selected based on specific criteria. Consequently, the definition of the selection criteria influences the number of impressions generated with a promotion. Furthermore, the selection criteria should also have KPIs implemented that allow advertisers to estimate a realistic CTR that could be achieved in a collaboration. In addition, the CTR can also be actively influenced by giving the SMIs clear instructions that, for instance, include the promotion of scarcity and urgency.

In conclusion, the definition of the criteria for selecting influencers only serves as an orientation for marketers. Nevertheless, it is the basis for selecting influencers that drive a lot of quality traffic to an online shop. The influencer marketing KPIs of the developed framework, impressions and CTR, are often solely passively influenceable, while aspects of the CTR can also be indirectly influenced.

Impressions

Engagement rate

The engagement rate of SMI profiles is an essential determinant for the number of impressions generated in a collaboration and is usually negatively associated with the follower count (Geyser, 2021). The average impressions that an influencer generates with his or her posts or stories can easily be assessed via profile insights. Furthermore, advertisers can estimate the engagement rate of an SMI profile by assessing additional determinants like the followee count, the content volume, the domains of interest, and the influencers' sex (Tafesse & Wood, 2021). The Instagram influencer price calculator by Headstart Collective assesses an influencer's engagement rate by assessing and comparing the followers count with the average likes, the average comments, and the story views of an Instagram profile.

Share rate

The post shares are defined by the number of times other social media profiles share social media content (Facebook, 2021u). Therefore, a high share rate increases the reach of a piece of content. The shares are often considered part of the engagement rate, along with likes, comments, and saves (Facebook, 2021t). However, Headstart Collective classifies the share rate and the electronic word of mouth (eWOM¹²) as an additional determinant for the number of impressions, which can be generated through an influencer campaign. Consequently, a relatively high share rate may lead to more impressions, resulting in more traffic.

Number of followers

The number of followers is an essential indicator for the reach an influencer could have with his or her profile. Nevertheless, nowadays, it is easy to buy fake followers. Therefore, the engagement rate must also be considered in assessing the potential number of impressions, which may be generated through collaborations with SMIs. Generally, it can be stated that the number of followers is negatively associated with the engagement rate but positively associated with the impressions of SMIs (Geysler, 2021; Tafesse & Wood, 2021). In conclusion, a high number of followers may lead to more impressions and traffic but is often related to a lower engagement rate.

Post time

Drawn from the experience of Headstart Collective, the post time for collaborations can have a significant impact on the exposure and impressions of an advertisement. This is because consumers usually consume the newest content first when spending time on social media, so some might not see content published in an inopportune moment. Therefore, an optimal post time may lead to more exposure and impressions, eventually leading to more traffic.

Headstart Collective most frequently books its SMI shoutouts on Sunday morning at ten a.m. local time of the influencer right at the beginning of the month. Based on previous experience, Headstart Collective assumes that Sunday is the day people spend the most time on social media compared to other weekdays. Furthermore, people are more willing to spend money online when they received their monthly salaries at the beginning of the month.

¹² This term is explained in more detail in the glossary of terms in appendix A.

CTR

Influencer credibility

The number of SMIs is proliferating, as also the number of active users and marketers on social media platforms grows. As a result, it is more and more difficult for SMIs to stand out from the crowd and be perceived as credible sources of information. While influencers must continuously reinforce their relationship with their followers, they often earn money through promotional collaborations. Therefore, SMIs must make sure promotional collaborations are not damaging their image (Stubb et al., 2019).

Influencer brand fit

The influencer brand fit, also known as the influencer-brand or influencer-product congruence, is a significant determinant for the success of influencer marketing activities. Whenever SMIs reflect the values, the personality, or the image of their followers and promote a product that appears congruent with their usual style, followers tend to align their perceptions of the product with the implied perceptions of the SMIs (D. Y. Kim & Kim, 2021). Consequently, followers express a more favorable attitude towards the product, leading to positive behavioral intentions to purchase and recommend the promoted product (Chmait et al., 2020; de Matos & Rossi, 2008). In conclusion, the influencer brand fit, closely related to the influencer's credibility, can be a reason for an increased CTR and increased sales revenue generated through influencer marketing campaigns.

Brand credibility

The influencers' credibility is crucial when it comes to the trust of followers in the messages of SMIs. Nevertheless, brand credibility can be as crucial for the success of influencer marketing. Therefore, companies that would like to leverage influencer marketing have to choose credible influencers and invest in their brand's credibility. Marketers must focus on managing and building a brand reputation in the long term to achieve their influencer marketing goals in the short term. In conclusion, brand credibility is crucial for social media users' attitudes towards promotional posts. Consequently, an increased brand reputation can lead to an increased CTR and further to more traffic. (S. Lee & Kim, 2020; S.-Y. Park & Lee, 2013)

Offer

Influencer marketing can often be part of brand awareness campaigns. Nevertheless, Influencer marketing is also a way brands can promote their products through endorsements and recommendations. If the objective of a brand is to generate as many sales as possible, the right offer can foster conversions.

According to Headstart Collective, the offer promoted in influencer shoutouts is one of the most crucial factors for the success in collaborations with SMI. Furthermore, offers by the same brand for the same or different products should continuously be tested with various SMIs, so that the perfect offer can be developed. Drawn from the experience of Headstart Collective, the scarcity effect can increase the CTR of promotional content. Therefore, SMIs may promote the offer as exclusively accessible to their followers (exclusivity), and limited in number (scarcity), and time (urgency). As a result, this can increase purchase intention or at least click intention, as social media users fear missing out. Consequently, the right offer can increase the CTR and increase traffic who come to an online shop.

Post time

Furthermore, the previously described determinant of post time can also increase the CTR besides the number of impressions. However, as the reasons and possible optimizations are the same as mentioned before, they will not be discussed further.

2.5.5 Psychological biases

The practical implementations of the psychological biases for the visitors part are detailed in the table 8 below. Additionally, each implementation is mapped to the respective psychological bias.

Table 8. Psychological biases: practical implementations influencing visitors

Practical implementation	Description	Psychological bias
Top-ranking search ads	When search ads are ranked at the top of the search results, customers click on them. One reason might be that they are perceived as the most clicked results implicating that this is what the masses do.	Social norms
Exclusivity	When customers are offered exclusive access or other exclusive benefits, they feel this is a scarce offer which may lead to increased purchase intention	Scarcity effect
Scarcity and urgency	When scarcity or urgency is pronounced in an offer of an advertisement, consumers tend to feel the fear of missing out. Therefore, the scarcity effect may lead more consumers to click on the advertisement.	Scarcity effect
Reference price	When showing a lower product price than the prices of competing companies, the advertised reference price is below the internal reference price of the consumers, likely to increase the number of consumers clicking on the advertisement, as it is perceived as more appealing.	Anchoring effect

2.5.6 Psychological barriers

In order to maximize traffic, the paid advertising efforts should be designed as trustworthy as possible. Thus, perceived risks are low and trust high, leading to a higher purchase intention (Lăzăroiu et al., 2020). However, when advertisements come across as untrustworthy or risky, fewer consumers may click on the advertisement, which leads to less traffic. The following table 9 shows possible practical implementations on the visitors level to reduce risk and increase trust.

Table 9. Psychological barriers: practical implementations influencing visitors

Practical implementation	Description
User-generated content	Showing advertisements containing creatives with user-generated content may increase consumers' trust and decrease the perceived risk, as they can see happy customers of the brand. Choi and Lee (2017) showed that user-generated content has a more significant influence on trust than marketer-generated content.
Influencer credibility spillover	When collaborating with influencers that promote products to their following, their credibility and endorsement may positively affect the brand's credibility and trust, leading to a decrease in perceived risk. Hence, consumers may be more inclined to click on an advertisement when they are aware of the influencer endorsement.
Brand reputation	The better the reputation of a brand, the more a consumer trusts a brand, which may lead to more traffic as consumers are more inclined to purchase from the brand. Izogo and Jayaward (2018) showed that an excellent reputation strengthens online shopping trust. Additionally, Walsh et al. (2017) showed that a positive brand reputation might reduce risk and increase trust resulting in higher purchase intention.
Strong branding	When a brand portrays solid and consistent branding in their advertisements, this may lead to increased trust and decreased perceived risk. Hence, more consumers may click on the advertisement due to its trustworthiness.
Social media profiles	Mou and Shin (2018) found that social popularity referring to data, such as, reviews, ads engagement, and popularity rankings, increases trust. A study found that the number of Facebook likes positively influences the number of purchases made because the likes act as social proof (Bhattacharyya & Bose, 2020). Therefore, a social media profile with a high follower count, good engagement, and consistently published content can foster consumers' trust.
Ad engagement	Mou and Shin (2018) found that social popularity increases trust. Therefore, advertisements with many likes, comments, and shares may increase trust.

Cause Marketing

In more recent years, an increasing number of companies started to spend part of their profits on a social or environmental cause. For example, Nespresso introduced the “Nespresso Earth Project”, which supports societal and environmental issues with every placed order (Nespresso, 2021). This trend is also observable in DNVBs. For instance, the Swiss clothing brand Nikin plants a tree for every product sold (Nikin, 2021). It was found that consumers are more socially

aware, especially millennials that particularly consider the ethical perspective of their purchase decisions (Bonetto, 2015).

Cause marketing or cause-related marketing can be seen as marketing with a worthy cause that can benefit the environment or society (Skory & Repka, 2004). In essence, consumers donate to a cause with every purchase, which makes them feel good and shapes their perception of the company. A 2015 survey of almost 10'000 consumers from nine different countries showed that 88% of consumers would switch to a cause-related brand if two brands offered a product with equal price and quality (Cone communications & Ebiquity, 2015). In addition, 92% of respondents indicated that cause marketing positively improves the image of a company, 88% said their loyalty would increase, and 87% indicated that their trust in the company would increase (Cone communications & Ebiquity, 2015). That shows the critical role cause marketing can play in a purchase decision but also in trust and loyalty. Therefore, it is not surprising that a study found that cause marketing can significantly influence consumer purchases (Andrews et al., 2014). Additionally, this study examined the moderating role of price discounts on purchases and found that it follows a U-shaped curve, i.e., moderate discounts have the most significant impact on purchases (Andrews et al., 2014).

Apart from increasing purchases, research showed that cause-related marketing could help to break through advertising clutter, expand into different market segments, grow the customer base, provide low-cost exposure and prevent negative publicity (Broderick et al., 2003; Brønn & Vrioni, 2001; Docherty & Hibbert, 2003; Polonsky & Macdonald, 2000; Vanhamme et al., 2012).

A recent study showed that the brand-cause fit positively influences trust and online purchase intention (e Silva et al., 2020). This means the better a brand and their selected cause fit together, the higher the influence on trust and purchase intention. However, Hartmann, Klink, and Simons (2015) point out that improving transparency of cause-related marketing campaigns is essential for consumers' trust in the cause.

Therefore, as cause marketing influences trust, it is located in the practical implementations part of the psychological barriers of the POF. Furthermore, cause marketing can influence the three key performance drivers visitors, CVR, and LTV. If the supported cause is advertised in the paid marketing channels, it can lead to more traffic. If the cause is presented again on the website, it can lead to a higher CVR. Furthermore, it was shown that cause marketing can positively influence customer loyalty (Docherty & Hibbert, 2003; Hartmann et al., 2015).

As cause marketing may influence the three above-mentioned key performance drivers, it will only be discussed in this section but is also relevant for the following two sections, as visible in the framework.

2.6 Conversion rate

The second variable in the framework is the CVR. As it determines the percentage of visitors that convert to customers, it is a critical determinant for the success of an e-commerce business. The definition, the formula, and its optimizations are elaborated on in the following chapters. The conversion rate part of the POF is shown in figure 8.

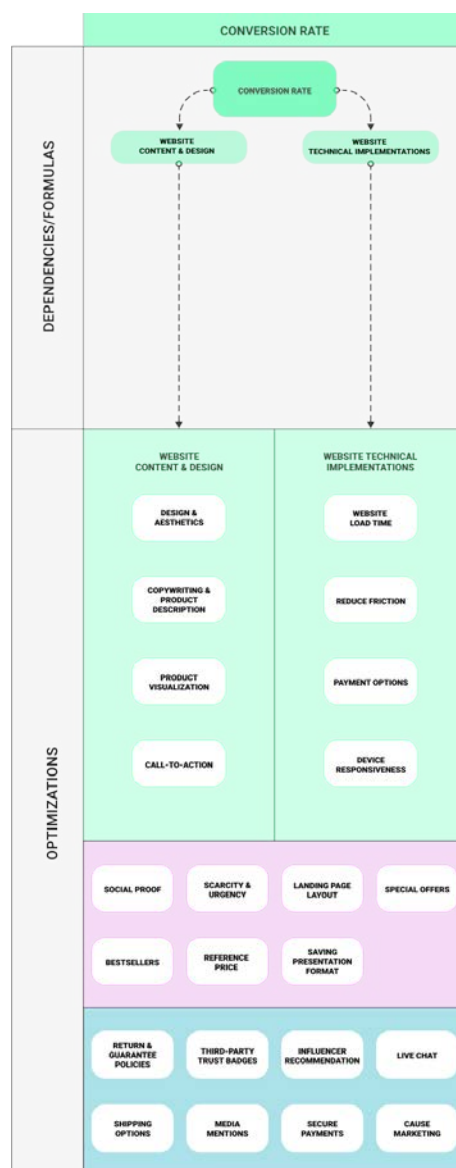


Figure 8. Conversion rate part of the framework

2.6.1 Theoretical background

The CVR in the field of e-commerce represents the proportion of orders to website visitors. For instance, if out of one hundred website visitors, five of them place an order, the CVR is 5% (Ayanso & Yoogalingam, 2009). Therefore, the CVR can be calculated as follows:

$$\frac{\text{Purchases}}{\text{Visitors}} * 100 = \text{Conversion rate in \%}$$

In figure 9, the global CVRs of e-commerce are shown as evaluated by Kibo (2020). Interestingly, a steady decline can be observed. Even though e-commerce is an ever-growing market, most online shops' CVRs remain relatively low (King, 2008; Kotha et al., 2001; Moe & Fader, 2004). Part of the reason CVRs tend to decline is that potential customers can easily shop around for alternatives due to the continuous surge of new online shops (Moe & Fader, 2004). Another potential reason is that many e-commerce companies do not yet understand the consumers' needs and behavior (P.-M. Lee, 2002). However, as this source is from 2002, this might have changed for the positive by now.

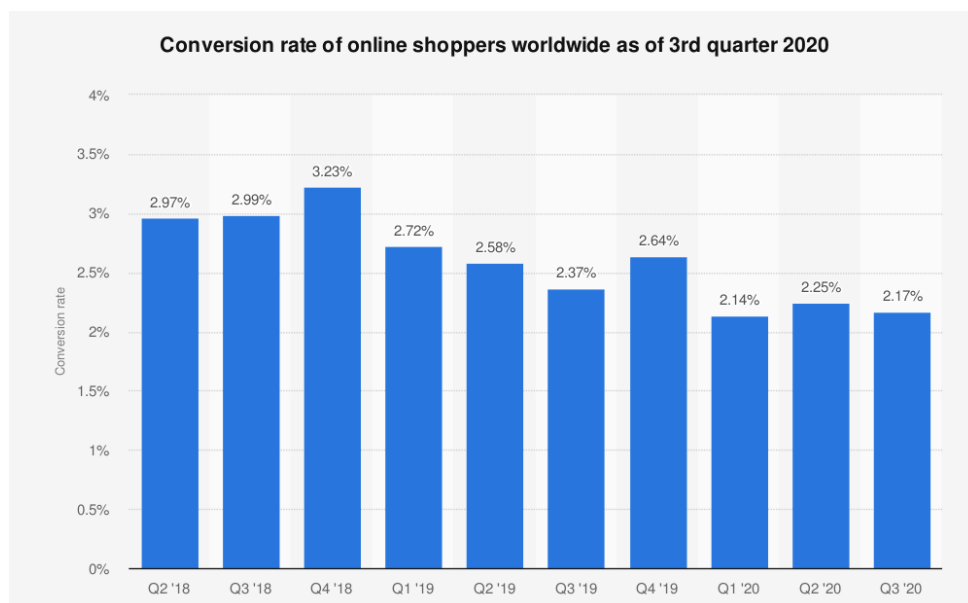


Figure 9. Global conversion rate in e-commerce (Kibo, 2020)

The comparison of CVRs is only helpful to a certain degree. As the CVR itself is dependent on many factors, such as the traffic sources, product categories, niche, degree of competition, et cetera, a direct comparison is often difficult. In addition, CVRs heavily vary, depending on

whether an online shop is B2C or B2B (business-to-business) oriented. Typically, B2B businesses exhibit a substantially higher CVR than B2C-oriented companies (Hahnelt, 2021).

2.6.2 Conversion rate optimization

CVR optimization is the practice of increasing the percentage of website visitors that perform the desired action, which in e-commerce is purchasing. In other words, it is the process of increasing the CVR, so that the same amount of traffic leads to more revenue, and usually more profit. King (2008) noted that CVR optimization could increase sales from 50% to 200%, with some examples as high as 600%. That shows how important the CVR is and how minor improvements can result in significant revenue growth.

However, despite the importance of the CVR, the understanding of CVRs is poorly studied (Ayanso & Yoogalingam, 2009; Di Fatta et al., 2018). For example, Lee (2002) found through a survey that online retailers thought website speed and ease of navigation were the most critical factors affecting the CVR. However, the website visitors considered trust, and a good product description to be the most critical factors.

The CVR can be viewed as a combination of micro actions and macro actions. Micro actions can be particular page views or clicking certain buttons that lead up to a macro action. A macro action is, in essence, equal to the conversion objective, which can be the final purchase, signing up for a free trial, et cetera. Essentially, a conversion can be split into several micro conversions that help the marketer understand where substantial decreases occur and visitors bounce. Hence, marketers can locate potential weaknesses and optimize them. (Soonsawad, 2013)

In the developed framework, the CVR is influenced by website design and content, and technical implementations. Additionally, psychological biases and barriers act as moderators. Subsequently, each category is discussed in further detail, and optimizations will be presented.

2.6.3 Website content and design

Website content and design is what gives a website meaning. It contains a brand's story and is part of the user experience. Furthermore, it provides users with relevant information and lets the users experience the branding visually. This chapter describes some of the most relevant aspects of a website's content and design.

Design and aesthetics

As the website design is among the first impressions a website visitor has of an e-commerce company, the visual appeal is fundamental. Ranganathan and Ganapathy (2002) empirically showed that website design positively impacts purchase intention. However, there is no best way to design a website, but branding should give a common thread throughout the design and aesthetics. As there are endless design options, endless combinations are possible. Nonetheless, some general aspects should be considered when designing or optimizing a website.

Lorenzo-Romero, Constantinides, and Alarcón-del-Amo (2013) examined how web aesthetics and exposure time influenced visitors' intention to purchase. They found that classic, expressive, and design aesthetics all have a positive influence on purchase intention. Therefore, website designers should aim to incorporate all three design categories and find an appropriate balance. However, as this study is already relatively old, considering that technological development has advanced rapidly, this may not apply to today's websites. Nevertheless, the insights are undoubtedly still relevant to some extent for CVR optimizations.

Hall and Hanna (2004) found that websites designed in blue and chromatic colors increase purchase intention and improve readability. Furthermore, they found that the aesthetic quality of the website has a positive impact on purchase intention (Hall & Hanna, 2004).

On the other hand, the absence of a common thread throughout the website or poor style hurt the user experience. Research showed that poor style, incompleteness, and website design errors negatively impact purchase intention (Everard & Galletta, 2005). Moreover, Ayanso and Yoogalingam (2009) found that implementing many functionalities does not positively impact the CVR. It can be concluded that simplicity is essential to not overload the visitors with information and functionalities. Furthermore, consistent design such as using the same color palette and a consistent theme may improve CVRs.

Copywriting and product description

The product description can inform the customer about the product benefits, features, usage and disposal, dimensions, and frequently asked questions. However, according to an eye-tracking study by the Nielsen Norman Group, the vast majority of the website visitors do not read the product description but scan it in the pattern of an F-shape (Pernice, 2017). As most visitors only scan the product description, it is crucial to design it in a way to bring the most essential value propositions across. For example, subheadings can be used while keeping essential information at the top of the product page. Furthermore, keeping the customer persona in mind is crucial when writing copy to cover the essential pain points, interests, and questions.

Interestingly, Lee (2002) found that e-commerce companies considered website speed and ease of navigation the most critical factors for fostering conversions. In contrast, the website visitors themselves considered a good product description and trust the most critical factors (P.-M. Lee, 2002). These results illustrate the relevancy of product descriptions.

King (2008) argues that persuasive copywriting means being bold, adding personality to the copy, and keeping it short. However, there is no general recipe for writing a good product description. Drawing from the experience of Headstart Collective, highlighting the benefits for the customers instead of the features positively increases the CVR. Additionally, keeping the customer persona in mind and addressing as many pain points as possible is a promising way to optimize the product description. Furthermore, frequently asked questions can be implemented on the landing page to answer customers' questions in advance, minimize doubts, and increase trust.

Product visualization

As the internet is a visual place, high-quality photos, videos, or GIFs¹³ provide potential customers with visual appeals. Additionally, videos can be used to stimulate more senses and explain products in more detail. For products like tents or camping furniture, a video can make the difference in deciding for or against purchasing a product. Videos enable potential customers to see how the product works, moves, and looks in real life. Moreover, a video allows using voiceover and emphasizing the excitement and passion of people about the product (Patel, 2018; Schneider, 2021).

Park, Lennon, and Stoel (2005) found that product movement, such as, a product in motion using virtual experience, and large, high-quality images, positively affects purchase intention. While the purchase intention is not per se the CVR, Gudigantala, Bicen, and Eom (2016) showed that purchase intention is a significant predictor of CVR. Therefore, it can be assumed that product movement and large, high-quality images, as well as videos, positively impact the CVR.

Call-to-action

Even the best product description and most persuasive copy paired with excellent imagery will not convert well if there is no clear call-to-action. A call-to-action essentially tells website visitors what action to take, so it is highly relevant to increase the CVR. Four main elements can be modified in a call-to-action: the message, size, placement, and color.

¹³ This term is explained in more detail in the glossary of terms in appendix A.

Examples of typical call-to-action messages are "buy now", "add to cart", "sign up", "contact us", et cetera. In e-commerce, arguably the two most relevant messages are "buy now" and "add to cart". They may appear similar, but there are crucial differences from a persuasion standpoint, as Soonsawad (2013) highlighted. "Buy now" may imply that consumers will have to spend money soon, whereas "add to cart" may make visitors feel more at ease by implying they have more time to reflect on their items in the cart before making a purchase (Soonsawad, 2013).

Apart from selecting the most suitable message, there are other variables to consider, such as the placement, the color, and the size of the call-to-action button. In an eye-tracking study, Hernandez and Resnick (2013) found that placing the call-to-action button according to the Gutenberg pattern is the most effective way to increase CVR. The Gutenberg pattern is a path from the top left to the bottom right, where content meant to be seen first is on the top left, whereas calls-to-action are placed at the bottom (Hernandez & Resnick, 2013). Later, Gabor and Karrar (2018) also examined the effect of the call-to-action button's placement. However, they could not find a significant increase in CVR when the call-to-action was placed according to the Gutenberg pattern.

A recent eye-tracking study by Nielsen Norman Group found that consumers spend 57% of the page-viewing duration above the fold (Fessenden, 2018). The fold is the part of the website that is viewable without having to scroll further down. Therefore, this research may imply that it is best to position the most important elements above the fold, including the call-to-action.

Regarding the size and color of a call-to-action button, there is a lack of scientific research. Drawing from the experience of Headstart Collective, a call-to-action button should be prominent, so it stands out. Furthermore, it should be consistent with the color palette and branding. An alternative approach is to color the call-to-action in a contrastful color to make it more prominent compared to the rest of the content. Moreover, with the rise of mobile commerce, a way to optimize the placement of the call-to-action button is to make it sticky on the bottom of the screen, so it is always visible on the screen when one scrolls up or down.

2.6.4 Website technical implementations

Apart from the website content and design, there are other aspects, which are not content or design related but still influence the user experience and CVR. In the developed framework, they are summarized under the term technical implementations. Although not all are of technical nature, such as the payment methods, they are added to this section for reasons of simplification. Subsequently, some of the most relevant technical implementations are described.

Website load time

Nobody likes to wait for something to load, especially when the attention spans are continuing to decrease. Therefore, companies must offer fast load times to their visitors as the website speed can impact the CVR considerably. A study by Portent showed that, on average, the CVR drops by 4.42% for each additional second of load time for the first few seconds (Jeffers, 2019). After five seconds of load time, an additional second only decreases CVRs by 2.11% on average. This may be because consumers tend to leave the website after a certain wait time. Google (2017) found that when load time increases from one to three seconds, the probability of bounce increases by 32%. If these consumers visited the website over a paid traffic source, the ad spend was essentially useless. This highlights the importance of the load time regarding the bounce rate.

Moreover, a survey by Unbounce (2021) found that for almost 70% of consumers, slow page speed resulted in a lower willingness to pay. No scientific literature analyzing the effect of page speed on CVRs could be found. However, it can be concluded that load times impact CVRs and consumers' willingness to pay, making the load times an essential factor that can be optimized to increase CVRs. From the experience of Headstart Collective implementing accelerated mobile pages¹⁴ may increase CVRs and improve indexing on search engines.

Reduce friction

Generally, the more steps consumers have to perform until the final purchase, the more likely they will bounce from the website or abandon their cart. Therefore, it is crucial to reduce as many barriers as possible by minimizing steps and clicks. This can be done by implementing a one-click purchase, which takes consumers directly from the product page to the checkout page with one click. Amazon first implemented this concept in 1999 and even patented it. Their 1-click patent is described as hugely successful as even Apple licensed it from Amazon (The Wharton School, 2017).

Additionally, sending customers directly to the product page instead of the catalog or homepage can reduce possible friction and bounce, rate leading to higher CVRs. This statement is supported by a survey by Global Web Index, which found that out of 125'000 respondents, 30% of consumers said a quick and easy online checkout process would most increase their likelihood to purchase a product (Mander et al., 2020).

¹⁴ This term is explained in more detail in the glossary of terms in appendix A.

Payment options

Offering a wide variety of payment options is vital to convert as many consumers as possible. For example, if an online shop offers Mastercard and Visa, customers who prefer to pay with PayPal or American Express may not purchase. Generally, adding as many payment options as possible is the best optimization as this covers most customers' preferences. However, the payment processing fees should always be taken into consideration when adding a new payment method. Niranjnamurthy (2014) proposes that PayPal is the best payment method for e-commerce as it is known for its security, offers customers purchase protection, and a quick way to checkout, reducing friction along the way. Additionally, it is easy to set up for companies, and no upfront payments are required (Niranjnamurthy, 2014).

More recently, payment providers that offer customers to pay in several interest-free installments came up and quickly gained popularity, such as Klarna or Afterpay. In Switzerland, payment by invoice is widely popular, and not offering this option will negatively impact the CVR. Additionally, with the rise of mobile e-commerce, mobile-friendly payment providers, such as Twint, also gain popularity. Therefore, implementing mobile-friendly payment providers may increase CVRs.

Headstart Collective ensures that they offer customers to pay with PayPal and the most frequently used credit cards Visa, Mastercard, and American Express. Similarly, not offering PayPal as a payment method considerably decreased the CVR in one of the previous online shops of Headstart Collective.

Device responsiveness

With the rise of mobile e-commerce, it is increasingly important to have a responsive website. Today, web standards such as HTML5 and CSS3 can evaluate and respond to the respective device capabilities. This leads to a seamless experience with a flexible layout and flexible media. When consumers visit a website, which is not mobile optimized, chances are higher that the customer experience is likely worse, potentially leading to a lower purchase intention and lower CVR.

2.6.5 Psychological biases

The practical implementations of the psychological biases for the CVR part are detailed in the table below. Additionally, each implementation is mapped to the respective psychological bias.

Table 10. Psychological biases: practical implementations influencing CVR

Practical implementation	Description	Psychological bias
Social Proof	Social Proof is mainly used in the form of reviews and testimonials on the product page. Additionally, Google or Facebook reviews can be implemented to increase social proof even more. A study found that the quality and quantity of online reviews increase purchase intention. Additionally, low involvement consumers are more affected by the number of reviews, whereas high involvement consumers are more affected by the review quality (D.-H. Park et al., 2007). In a survey with 125'000 respondents, 35% of consumers said reviews from other customers would most increase their likelihood to purchase a product (Mander et al., 2020). Social proof also influences trust positively.	Social Norms
Scarcity & Urgency	Consumers tend to have a fear of missing out. Therefore, emphasizing scarcity and urgency on the landing page may increase CVRs. It can be done via countdown timer, stock counter, or be mentioned in the product description. Mou and Shin (2018) found that time scarcity even influences perceived product quality and value positively.	Scarcity effect
Landing Page Layout	As consumers tend to remember the first and last information more vividly, it makes sense to structure the landing page's layout accordingly. The most important elements should be placed at the top or bottom of the page. However, an eye-tracking study showed that 57% of website visitors' time is spent above the fold, defined as the landing page section viewable without scrolling (Fessenden, 2018). Therefore, the recency effect may be less applicable.	Serial-position effect
Special offers	Promoting a special offer can lead to an increased CVR due to the urgency and scarcity pushing the customer to purchase. Additionally, assuming the sale price of a special offer is below a customers' internal reference price, he or she may be more inclined to purchase the product than if there was no special offer, leading to an increased CVR. Di Fatta, Patton, and Viglia (2018) found that discounts and free shipping combined increase the CVR of e-commerce websites.	Scarcity effect, Anchoring effect

Bestsellers	Labelling the most sold products as "bestsellers", "popular", or something similar, indicates many customers buy these products. Thus, other customers will more likely buy these products too, increasing the CVR.	Social norms
Reference price	Comparing the prices to the competition can help set a price below customers' assumed internal reference. As a result, customers are more likely to purchase if the advertised reference price is below the internal reference price because they think this is a great price.	Anchoring effect
Saving presentation format	Using a \$-off instead of a %-off format proved to be more efficient in influencing consumer behaviour and displaying savings more effectively.	Anchoring effect

2.6.6 Psychological barriers

Trust and perceived risk are arguably most relevant during the purchase decision of the customer. When a company and its website seem risky or untrustworthy, customers will likely not purchase from that company. The following table 11 presents possible practical implementations on the CVR level to reduce risk and increase trust.

Table 11. Psychological barriers: practical implementations influencing CVR

Practical implementation	Description
Return & Guarantee Policies	By offering (free) return or money-back guarantee policies and displaying them, customers are more inclined to buy as they feel more safe making a purchase (Grabner-Kraeuter, 2002). A survey supports this claim as it has found that 33% of consumers said an easy returns policy would increase their likelihood of purchasing a product most (Mander et al., 2020).
Third-party trust badges	Displaying trust badges from third parties or self-created trust badges on the product page may increase trust and decrease perceived risk, leading to a higher CVR. Wang, Beatty, and Foxx (2004) found that seals of approval from third parties increase trust. Further, Cui and Lin (2018) found that higher perceived security increases trust.
Influencer Recommendation	When working with influencers who recommend a product, customers are more likely to purchase it as they might see an idol in the influencer. Therefore, the followers tend to purchase the same products the influencer promotes.

	Chae et al. (2017) found that influencer-induced campaigns produced several spillover effects which may influence brand trust.
Live chat	A live chat can be introduced to answer questions of consumers, and reduce their uncertainties, potentially increasing purchase intention. A survey supports this claim as it has found that for 14% of 125'000 respondents, a live chat to speak to the company would most increase their likelihood to purchase a product (Mander et al., 2020). Mclean et al. (2020) found that live chat assistants positively influence purchase intention.
Shipping options	Di Fatta, Patton, and Viglia (2018) found that discounts and free shipping combined increase the CVR of e-commerce websites. Consistent with this research, Global Web Index found in a survey that 51% of consumers said free delivery and 28% said next-day delivery would most increase their likelihood to purchase a product (Mander et al., 2020).
Media mentions	E-commerce companies can potentially increase consumers' trust and decrease perceived risk by displaying media mentions on the product page if they have any.
Secure payments	Offering secure encrypted payments and displaying them on the product page may reduce perceived security risk, leading to more trust. Ultimately, this may lead to increased purchase intention and higher CVRs.
Cause marketing	Cause marketing can also influence the CVR for the same arguments as mentioned in the visitors chapter (see chapter 2.5.6).

2.7 Lifetime value

In e-commerce, the LTV is of utmost importance as it describes the monetary value a customer contributes to a company over a specified lifetime. Therefore, the LTV influences profit considerably and serves as an orientation to define an appropriate customer acquisition cost (CAC). In theory, as long as the sum of CACs and COGS are below the LTV of a customer, a profit is made. However, there are other costs, which need to be considered. Nevertheless, the LTV assists in defining an appropriate CAC. Subsequently, the theoretical background, as well as the proposed formula, are discussed along with a more detailed description of the main determinants of the LTV. In figure 10, the lifetime value part of the framework is shown.

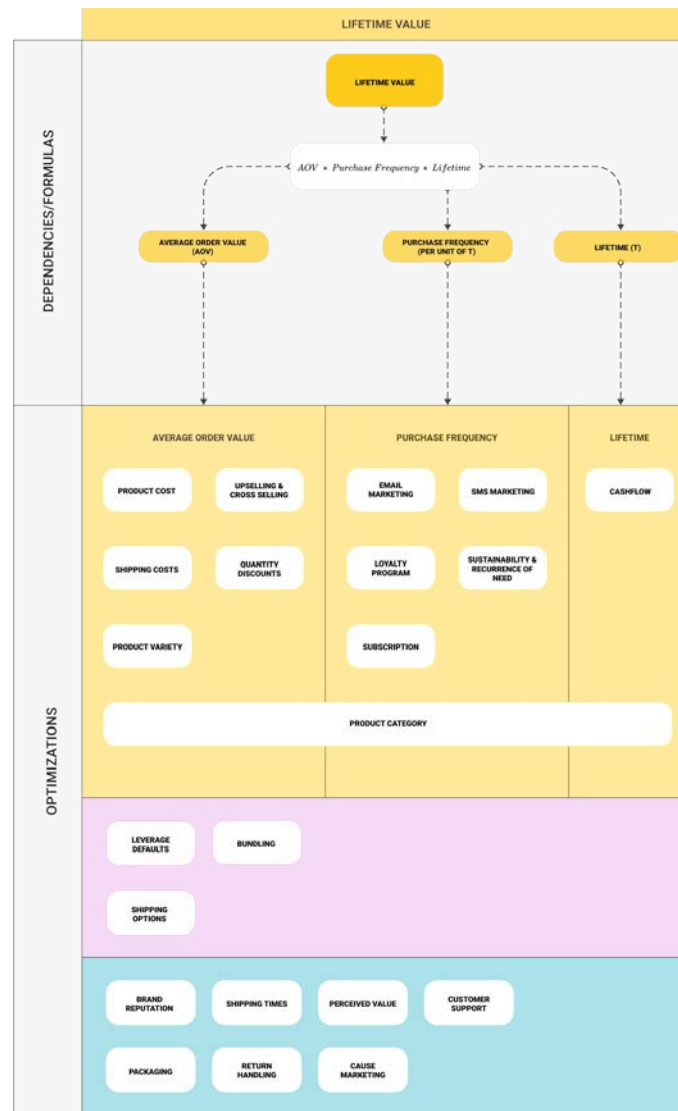


Figure 10. Lifetime value part of the framework

2.7.1 Theoretical background

The LTV may be one of the most challenging metrics to measure in e-commerce. Contributing to this issue, there are many ways to calculate and measure it, making it a metric that is hard to grasp. In essence, the LTV is derived from the AOV but describes the monetary value over a customer's entire lifetime. In the developed framework, the LTV is calculated as follows:

$$Average\ order\ value * purchase\ frequency * lifetime = Lifetime\ value$$

The purchase frequency is the number of times a customer purchases in a specified lifetime. If, for example, a company considers one year as the customer's lifetime and sells four products

for \$100 to an individual customer during that time, the LTV would be \$400. This figure serves the company as a basis to calculate the CAC they can afford to spend to be profitable.

Generally, the product category plays a role in each component of the equation. For example, a clothing e-commerce company may have frequent purchases with a low AOV but a long lifetime. A company selling electro scooters will probably only have a few customers that purchase more than one scooter. Therefore, the purchase frequency is lower, but the AOV is higher. These two examples show how the product category, or the type of product influence all three components of the equation. Benchmarks are hard to establish since the calculations and measurements often differ from company to company.

2.7.2 Average order value

In order to maximize LTV, the AOV should be maximized. As the CAC is only paid once per customer, increasing the AOV can increase profitability tremendously.

Product cost

The AOV is mainly determined by the product category and the cost of the specific product. When selling t-shirts, the AOV will likely never reach \$1000 unless positioned in the luxury segment. However, an electro scooter company will probably have a higher AOV due to the higher product cost. Therefore, a simple way to increase AOV is by increasing the price of the products. However, there is a certain threshold where the perceived value of the product falls below the price. The perceived value is the consumer's overall assessment of a product's utility based on perceptions of what is received and what is given in exchange (Zeithaml, 1988). If the perceived value falls below the price, this may decrease the CVR and offset the profitability improvement made through increasing the prices. Hence, it is advisable to split test different offers and analyze which offer maximizes profitability.

Upselling and cross-selling

Another widespread way to increase the AOV is by up-selling and cross-selling. Up-selling describes a sales technique where the seller increases the order volume by either offering the customer a more expensive version of the purchased item or more units of the same item. When using the cross-selling sales technique, a seller offers additional items that can be complementary or unrelated to the purchased item. (Kamakura, 2008)

With the rise of the internet and e-commerce, data analytics can be leveraged to predict what a customer may want to buy. Recommender systems can increase cross-sells by suggesting

additional items, meaning if the recommended products appeal to the customer, he or she may purchase additional products and increase the AOV. For example, additional products can be cross-sold during checkout based on those already in the shopping cart. (Schafer et al., 1999) Additionally, Netessine, Savin, and Xiao (2006) argue that cross-selling is more effective when a discount is offered on the newly created bundle because it makes the offer more attractive. They introduce a dynamic cross-selling model that selects each customer's most profitable cross-selling bundle using combinatorial optimization and stochastic dynamic programming (Netessine et al., 2006). Current literature on recommender systems goes even further and includes personalization, bundle assortment selection, bi-level pricing, and inventory-balancing (Ettl et al., 2020). However, for companies with only a few products that are still in the early stages, this may be too costly to implement.

A manual, cheaper but also most likely less profitable way to optimize up- and cross-sells is to create different offers and evaluate the most profitable up-sells or cross-sells by A/B testing¹⁵.

Shipping costs

Charging for shipping is another way to increase the AOV. However, in a survey with 125'000 respondents, 51% of consumers said free shipping would increase their likelihood of purchasing a product the most (Mander et al., 2020). Therefore, it is not always advisable to simply charge for shipping to increase the order value. An option might be to offer several shipping tiers tied to the shipping speed or additional benefits, such as delivery insurance. The impact of the different pricing of the options could be assessed with A/B testing.

Quantity discounts

Offering quantity discounts to customers may incentivize them to purchase more of the same product, which is essentially an up-sell. However, drawing from the experience of Headstart Collective, it is crucial to display the quantity discounts visibly, so customers are aware of them. Ideally, quantity discounts are displayed close to the selling price. The quantity discounts can either be given linearly, so the same amount is saved with each additional unit, or increased incrementally the more a customer purchases, offering higher incentives when purchasing several units.

¹⁵ This term is explained in more detail in the glossary of terms in appendix A.

Product variety

Offering a wide variety of products in an online store may increase the probability that customers like and purchase several products. In the context of up- and cross-selling, additional products are needed to sell various items and increase order value. Generally, two common strategies exist: a narrow and deep, and a wide and flat product strategy. The first strategy is pursued by niche stores offering a specialized range of products in a specific niche. The second strategy is pursued by general stores that offer various products from different niches without specializing in a specific niche. However, there is no right or wrong approach. Deciding which product strategy to follow should ideally be based on a market and competitor analysis.

2.7.3 Purchase frequency

Increasing the purchase frequency is achieved by increasing customer loyalty. As the customers are already aware of the brand and its products, remarketing costs tend to be lower compared to CACs. Therefore, repurchases tend to be more profitable than initial purchases, which is why customer loyalty is crucial. Often, e-commerce companies are not profitable after the initial purchase due to the high cost of acquisition. Hence, generating repurchases and increasing purchase frequency is of high importance when optimizing profitability.

E-mail marketing

E-mail marketing is one of the most common sales channels to generate additional revenue. Klaviyo, a widely used e-mail marketing service, found by analyzing 1.5 billion e-mails that e-mail marketing was responsible for 27% of overall store revenue (Klaviyo, 2017). E-mails can be used along the entire customer journey, starting with welcome series, abandoned cart e-mails, browse abandonment e-mails, winback e-mails, thank you e-mails, loyalty e-mails, et cetera. Hence, e-mail marketing is not only able to increase the purchase frequency.

One of the most commonly utilized e-mail marketing strategies is to use a cart abandonment flow to recover abandoned carts when customers do not complete their purchase. After the initial purchase, e-mail marketing can consistently be used, to promote new product launches, suggest complementary products, or promote special offers. Further, e-mail marketing is inexpensive compared to the paid traffic channels described in the visitors section, and widely utilized to increase sales revenue.

An important KPI in e-mail marketing is the revenue per recipient. Interestingly, this figure is higher the greater the overall revenue. In the study, the revenue per recipient was \$0.21 for companies that generate more than 10 million dollars in revenue (Klaviyo, 2017). In contrast,

it was only \$0.06 for stores making less than 100 thousand dollars in revenue (Klaviyo, 2017). A possible explanation for this phenomenon may be that bigger companies tend to have more sophisticated e-mail marketing in place, and their brand reputation may be better.

Although it might seem logical that in order to increase revenue, sending as many e-mails to as many contacts as possible is the most promising method, data shows this is not the best approach. To increase revenue per recipient, it is crucial to segment the e-mails and only send them to relevant, highly targeted lists. By segmenting e-mail lists, companies can ensure e-mails are tailored to the respective cohort, thus, increasing the probability of consumers purchasing from an e-mail. Klaviyo (2017) found that companies with annual revenue below 100 thousand dollars had on average 13.36 segments, whereas companies with more than 100 million dollars in annual revenue had 133.97 segments on average. As a result, highly segmented lists generated more than three times the revenue per recipient of unsegmented lists (Klaviyo, n.d.).

With modern e-mail marketing software, complex e-mail flows can be set up, which are sent automatically when a consumer triggers them. E-mail flows can be triggered, for example, when a consumer abandons the shopping cart, purchases an item from a particular collection, or did not purchase during a specific period. Additionally, time delays and conditional splits can be used to ensure that e-mails are sent to the right consumers at the right time. By combining triggers, conditional splits, and time delays, complex flows can be created, generating revenue on autopilot. Analyzing different e-mail flows, Klaviyo (2017) found that abandoned cart e-mails generate by far the most revenue by recipient, and are positively related to the AOV.

However, consumers receive many e-mails nowadays and have to deal with information overload. Therefore, it is crucial not only to segment the e-mail lists but also to craft well-designed e-mails with excellent copy that makes consumers click. Split testing¹⁶ different e-mail subjects, e-mail content, and design is a way to optimize CTR and increase revenue and profit.

Hudák et al. (2017) stated that an objective and suitable KPIs have to be defined, and calls-to-action selected accordingly for successful e-mail campaigns. Moreover, the clarity and readability of the e-mail content should additionally be improved using eye-tracking (Hudák et al., 2017).

¹⁶ This term is explained in more detail in the glossary of terms in appendix A.

SMS marketing

SMS marketing is similar to e-mail marketing, as it serves the same purpose and is used in a very similar way. However, SMS marketing is newer and not as widely adopted as e-mail marketing yet, resulting in lower competition and an area of opportunity. Accordingly, the ROI on SMS marketing tends to be higher compared to e-mail marketing, drawing from the experience of Headstart Collective. Additionally, as SMS tends to be a more intimate way of communicating and the information overload is lower than with e-mail, the CTRs tend to be higher. Similar to e-mail marketing, complex flows can be created, and phone numbers can be segmented.

The CEO of AZN flush, a drinking game DNVB, pointed out that a great e-mail list will get a 20% open rate and 2% CTR, whereas a great SMS campaign yields a 90% open rate and 20% CTR (Wallace, 2021). This shows the power of a well-crafted SMS marketing campaign. As optimizing SMS marketing is very similar to e-mail marketing, it will not be further discussed. To sum up, segmentation and automation, as well as split testing different SMS content to identify the best-performing SMS are essential.

Loyalty program

By introducing loyalty programs that incentivize customers to repurchase, the purchase frequency may increase. An interesting option for loyalty programs are gamified approaches where customers gain a certain number of points or coins that they can retrieve for products or other benefits. Another option is simply offering a discount code after every purchase or a more significant discount after customers placed several orders.

Sustainability and recurrence of the need

The recurrence of need greatly depends on the type of product. When the product is eventually used up and depleted, there is a recurring need. For example, cosmetics have a regular recurrence of need. In contrast, an electro scooter only creates a recurring need once it does not work anymore or a newer model is released. By offering products, which have a more frequent recurring need, the purchase frequency may be increased. Additionally, the release of a new version of a product can cause consumers to feel the need to purchase this version as well, which can lead to an increased purchase frequency.

Subscription

Subscriptions are an effective way to increase purchase frequency and loyalty. By offering a cheaper subscription than if the product was bought manually at the same time interval, customers are incentivized to opt for a subscription. Companies can enjoy a monthly recurring revenue without having to remarket to the customers continuously. For instance, Dollar Shave Club successfully disrupted the razor industry by introducing a razor subscription service. This example shows how customers can also benefit from a subscription. They may benefit not only from a lower price, but also by not having to regularly think about repurchasing the product, saving their way to the supermarket.

2.7.4 Lifetime

The lifetime in the equation determines the time window a company considers when calculating the customers' monetary value throughout a specific time. As the LTV is a figure that is needed to determine adequate CAC, the lifetime is an essential factor to consider.

The lifetime varies greatly and is mainly determined by the product category and the niche a company is in. To determine a suitable lifetime, the purchase behavior of customers can be evaluated. By observing the purchase behavior of a cohort over a long period, the lifetime can be quantified. For companies without historical data, this may pose a challenge. Therefore, assumptions need to be made to estimate, and predict the lifetime of a customer.

As this framework is developed for early-stage DNVBs, the lifetime and subsequently the LTV primarily depends on the cash flow. Venture capital-backed DNVBs are able to consider a longer lifetime until their cost per acquisition has to be amortized. For bootstrapped DNVBs, a shorter time window may need to be considered since they cannot afford to spend more money on customer acquisition than revenue is coming in over a longer period. Therefore, especially in the early stages, the cash flow should be considered when defining a customer's lifetime.

2.7.5 Psychological biases

The practical implementations of the psychological biases for the LTV part are detailed in the table below. Additionally, each implementation is mapped to the respective psychological bias.

Table 12. Psychological biases: practical implementations influencing LTV

Practical Implementation	Description	Psychological biases
Leverage defaults	Customers tend to opt for the preselected options. For example, shipping insurance can be offered and preselected in the checkout process to increase AOV. Similarly, CO ₂ -compensation or complementary products can be preselected to increase AOV. Furthermore, newsletter signups may be preselected and increase LTV through e-mail and SMS marketing.	Status quo bias
Bundling	When offering bundles, a bundle can be preselected, or an additional bundle can be offered as a less attractive decoy, pushing the customers towards purchasing the most expensive bundle. The most expensive bundle should be placed as the middle option speaking to the middle-option bias of customers.	Middle-option bias, status quo bias, decoy effect
Shipping options	A less attractive shipping option can be introduced as a decoy, so customers opt for the more expensive shipping option. Another approach is to preselect the most expensive shipping option as customers tend to accept the status quo.	Decoy effect, status quo bias

2.7.6 Psychological barriers

In order to increase the LTV, trust and perceived risk are still relevant factors to consider after the purchase. Depending on the post-purchase customer experience, a customer may decide whether to purchase again or not. Rose et al. (2012) found that the online customer satisfaction has a direct and indirect influence on repurchase intention via online trust. The following table 13 presents possible practical implementations on the LTV level to reduce risk and increase trust.

Table 13. Psychological barriers: practical implementations influencing CVR

Practical implementation	Description
Brand reputation	As brand reputation increases trust and trust increases customer loyalty, the LTV of a customer may be increased by having an excellent reputation (Hajli et al., 2017; Izogo & Jayawardhena, 2018; López-Miguens & Vázquez, 2017).
Shipping times	When customers receive their product on time, they tend to be more satisfied with their purchase than with long waiting times. Hence, their post-purchase customer experience is more pleasing, potentially leading to a higher LTV due to a higher purchase frequency, resulting from an increased customer loyalty.
Perceived value	The perceived value of a product may influence the customers' trust towards an e-commerce site, leading to more frequent repurchases. Sullivan and Kim (2018) found that the perceived value of the received product influences online trust. Additionally, they found that online trust and perceived value are the main predictors of repurchase intentions.
Customer support	Providing excellent customer support, both pre-purchase and post-purchase, may reduce the consumers' perceived risk, and increase their trust. As a result of the great customer experience, they may shop again in the same store, leading to a higher LTV.
Packaging	A company needs to make sure the packaging is protecting the product. As a result, customers' perceived product risk can be mitigated as they do not have to worry about defective or damaged products (D. J. Kim et al., 2008). Additionally, offering branded packaging that stands out compared to a plain carton box may positively impact the post-purchase customer experience. Due to the positive experience, their LTV may be increased.
Return handling	The way companies handle returns may influence the customer experience and therefore the customer loyalty. Companies, such as Amazon or Zalando, which offer great return handling with free returns, often benefit from a high customer loyalty, as the perceived risks can be reduced. Customers know that their ordered products could be returned without a hassle.
Cause marketing	Cause marketing can also influence the LTV for the same arguments as mentioned in the visitors chapter (see chapter 2.5.6).

2.8 Costs

The three previously described key performance drivers are about increasing revenue, which is the reason each variable should be maximized. Costs is the only factor in the equation that diminish revenue, and should therefore be minimized. Different cost centers that serve as areas of improvement for decreasing costs are presented and described. Figure 11 shows the costs part of the POF.

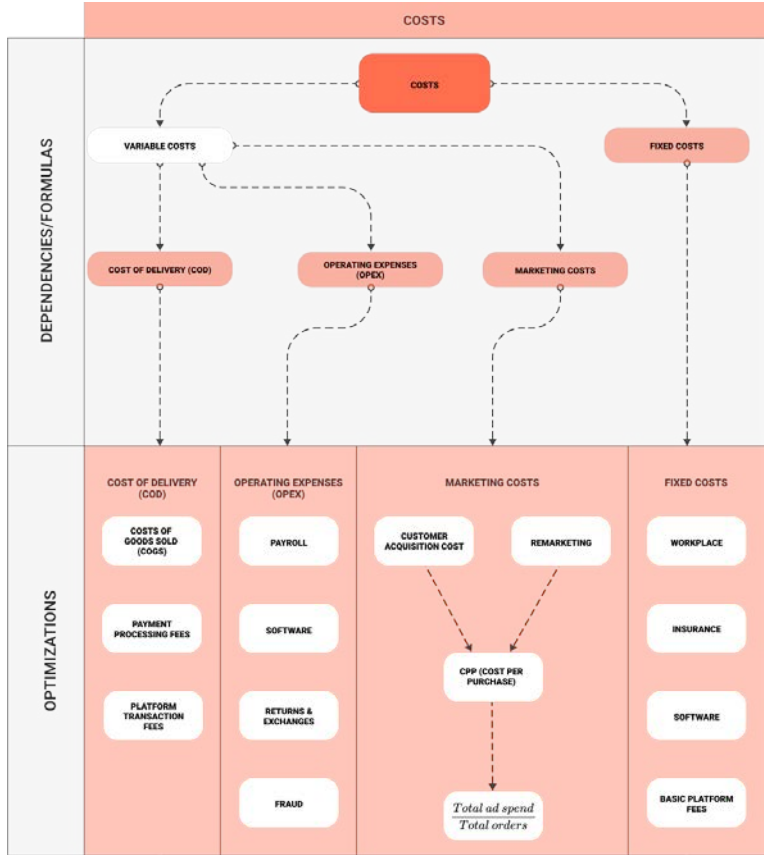


Figure 11. Costs part of the framework

2.8.1 Theoretical background

In the developed framework, costs are split into variable and fixed costs. Variable costs increase when the number of sales increases, e.g., when a company is expanding and increasing its advertising budget. On the other hand, fixed costs remain constant when the number of sales increases. Therefore, fixed costs also occur when zero sales are generated, whereas variable costs then equal zero. However, fixed costs only remain constant up to a certain point. When a company is, for example, opening a physical store location, they will have to pay for rent, equipment, et cetera. Usually, the bigger the company is, the higher the fixed costs are, and the higher the pressure to generate sales to cover these fixed costs is. In the following sections, variable and fixed costs are explained in further detail, and possible optimizations are elaborated.

2.8.2 Variable costs

There are three different types of variable costs in the developed framework: cost of delivery (COD), operating expenses (OPEX), and marketing costs. Subsequently, each type and its optimizations are discussed.

Cost of delivery

The COD contains all the variable costs that occur for the successful delivery of a product. That includes the costs of goods sold (COGS), which include the shipping costs, the payment processing fees, and the platform transaction fees, if there are any.

In order to optimize profit, all of the costs and fees mentioned above should be reduced to a minimum. For reducing the COGS, bulk orders can be placed or new contracts negotiated with better conditions. For the shipping costs, different shipping companies and their conditions can be compared, and the company with the cheapest shipping costs selected. However, the shipping price is typically relative to the shipping quality and speed. So, if the shipping costs are reduced, this may go in hand with slower shipping times. Therefore, simply reducing shipping costs may not be wise due to the side effects it may cause, such as a decrease in customer satisfaction.

The payment processing fees are usually quite similar across different payment providers but could theoretically be reduced by opting for a different payment processing company with lower rates. Platform transaction fees only occur on certain platforms if specific criteria are met. For Shopify, the platform transaction fees occur because Shopify charges customers a transaction fee if they do not process payments with Shopify Payments, their own payment processing company. If a more expensive plan is chosen, then the transaction fees will be lower. However, this only makes sense if the order volume is high enough to justify the higher costs of the plan. As the COD occurs for each product sold, it is a significant lever to maximize profitability.

Operating expenses

The OPEX contain all the costs which occur for running the business but are not fixed or marketing costs. OPEX entail salaries of employees or freelancers, software with pay-per-use pricing, returns and exchanges, and the costs associated with fraud. The OPEX are somewhat difficult to minimize as it would mean hiring fewer employees, paying lower salaries, or outsourcing jobs. Returns and exchanges can be minimized to a certain degree by offering a great product and customer experience.

Apart from returns and exchanges, fraud poses an additional challenge to e-commerce businesses. This can be card fraud and other types of fraud, such as customers claiming their product was damaged or stolen. Since not only the COD are lost but also the CAC, every fraud case has a significant impact on costs. Therefore, to maximize profit, fraud needs to be minimized. Many payment providers already have algorithms in place that aim to detect fraudulent payments. Additionally, there is software such as “Microsoft Dynamics 365 Fraud Protection” that leverages artificial intelligence and machine learning to minimize fraud of all sorts.

Marketing costs

The marketing costs for DNVBs consist of the expenses for the total paid traffic. Especially for early-stage DNVBs, marketing costs are one of the most expensive cost centers. Through effective advertising budget allocation, the marketing costs can be reduced significantly. Which adjustment factors can be optimized to maximize the profitability of the paid traffic is explained in the visitors chapter (see chapter 2.5).

2.8.3 Fixed costs

The fixed costs occur independently from the number of sales. They entail the costs for the workplace, the insurance, software with a fixed price or monthly fee, insurance, and platform fees. The platform fees depend on the selected platform. For instance, Shopify charges \$29 monthly for the cheapest plan. Similar to OPEX, the fixed costs are rather challenging to minimize. Therefore, no concrete optimizations are discussed further.

3 Case Study

The goal of the case study was to test the framework under real market conditions and analyze the accuracy of the underlying profit formula and the influence of the implemented optimizations on the key performance drivers. Hence, this chapter presents the case study, including the market entry strategy for the online store launch and the statistical analysis of the optimizations based on the POF.

First, the developed market entry strategy is presented based on the framework of McCarthy (1960). Second, the accuracy of the profit formula to predict profit and the influence of the key performance drivers are statistically analyzed. Third, the statistical analysis of the individual optimizations based on the developed framework are presented.

3.1 Market entry strategy

The rising competition in e-commerce is making it more challenging for new market entrants to reach profitability quickly. Therefore, a market entry strategy was planned and executed to increase the probability of a successful launch. The entry strategy was oriented on the marketing mix framework of McCarthy (1960). Although the developed framework is aimed to guide DNVBs towards profitability, for the purpose of this case study, a full-fledged DNVB could not be launched due to time and budget restrictions. Therefore, some of the main aspects of DNVBs, which are the vertical integration, the branding, and the customer experience, could only partially be addressed in this case study. As the developed online store only served to test the framework and its proposed optimizations, the goal was not to build a long-term DNVB. Hence, no products were ordered and branded in bulk for the sole purpose of this case study.

As an alternative to creating a full-fledged DNVB, opting for the drop shipping fulfillment model appeared to be an adequate solution as no upfront investment is required, and the risk of purchasing products that cannot be sold is eliminated. This enabled the authors to conduct the practical case study with little risk and limited preparation time while still being able to test the framework and its optimizations under real market conditions. Subsequently, the methodology, the planning, and the execution of the market entry strategy are presented.

3.1.1 Methodological approach

The market entry strategy of the online shop was based on the experience of Headstart Collective and is oriented on the marketing mix framework from McCarthy (1960). The entry strategy development for the case study took the originally proposed 4 Ps product, price, place, and promotion into consideration.

In a first step, the ultimate goals for the case study have been defined and quantified by various KPIs. Based on these goals and KPIs, the market entry strategy has been fleshed out.

3.1.2 Marketing Mix

The goal of the case study was to launch an online shop that quickly generates consistent sales throughout the time of the case study and consequently allows to apply and test the POF for DNVBs. The authors' main objective was to investigate the accuracy and practical applicability of the framework under real market conditions. Furthermore, the authors' goal was to generate at least \$50'000 in sales revenue during the case study (27.03.2021 – 20.08.2021). This goal was chosen, as less revenue would mean less representative data, which would reduce the validity of the case study regarding the accuracy. Moreover, the overall marketing objective was to be profitable throughout the case study while generating at least the minimum desired sales revenue. The authors developed a market entry strategy to achieve these goals that should combine the various marketing mix instruments as optimally as possible.

3.1.2.1 Product

The authors planned to launch a one-product online store built around a single product with several variants. This approach was chosen as the authors have been under time constraints for the case study project and were thus able to concentrate their efforts in coordinating the marketing tools of the marketing mix on only one product. Additionally, logistics and fulfillment are easier when only selling a single product, as with more products and more SKUs, complexity increases. Therefore, the width and the depth of the product mix were minimized to one product.

As particular consideration must be given to the product life cycle and the current market situation of a specific product, the decision to launch a one-product store facilitated selecting the specific marketing measures for each marketing instrument (Vernon, 1979). Furthermore, the authors could still apply individual parts of the developed framework. The final product selection was based on the selection criteria developed by Headstart Collective during the last years of their e-commerce activities. The criteria have been optimized and continually updated. The subsequent table 14 demonstrates the product selection criteria developed by Headstart Collective.

Table 14. Product selection criteria by Headstart Collective

Criterion	Categorization and definition	Description										
1 Opportunity	The criterion of opportunity refers to the favorable external factors for launching an online shop. It is strongly dependent on the niche, the advertising platforms, and the specific product.	Product has a high perceived value High demand in the market or “wow factor” and hard to find in other stores (pull – or push - marketing) Ads, landing pages, et cetera, of the competitors are not of outstanding quality, or the market is still growing Passionate and or emotional niche Customers’ price resistance ¹⁷ is high										
2 Product requirements	The physical requirements and quality requirements that the product needs to meet.	High perceived value Small, light, no fluids (worldwide shipping from China) Low-risk product (regarding the legal risk and the refund risk associated with the product) Excellent quality assessed by the authors (via product sample)										
3 Margin	Minimum 3x markup on the sourcing price on average, while for products that cost >\$50, a 2x markup can also be fitting.	The margin strongly depends on the competitors’ prices and the customers’ price resistance. If the niche is very passionate and or emotional, the customer price resistance is usually high.										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Margin</th> <th>Cost center</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>~ 33%</td> <td>COGS</td> </tr> <tr> <td>~ 33%</td> <td>Cost per purchase (CPP)</td> </tr> <tr> <td>~ 9%</td> <td>Add. costs</td> </tr> <tr> <td>~ 25%</td> <td>Profit</td> </tr> </tbody> </table>	Margin	Cost center	~ 33%	COGS	~ 33%	Cost per purchase (CPP)	~ 9%	Add. costs	~ 25%	Profit	
Margin	Cost center											
~ 33%	COGS											
~ 33%	Cost per purchase (CPP)											
~ 9%	Add. costs											
~ 25%	Profit											
4 SKU ¹⁸ simplicity	Stock keeping units (SKUs) need to be as simple as possible to optimize economies of scale and minimize complexity costs.	Fewer replacements due to wrong size or color Easier to buy stock in bulk Cheaper to source Minimize complexity costs										

The selection criteria are difficult to define comprehensively and exclusively, as the individual assessment is still partially influenced by subjective judgment and perception. Furthermore,

¹⁷ This term is explained in more detail in the glossary of terms in appendix A.

¹⁸ This term is explained in more detail in the glossary of terms in appendix A.

there is no fixed amount or priority of the criteria that must be met, nor benchmarks for their assessment, which would allow drawing clear conclusions.

As a result, the previous experience of Headstart Collective in the field of e-commerce and particularly in identifying promising products was crucial in the success of the case study. The authors planned to choose a product with existing demand to follow a market pull strategy since there was not enough time to push a completely new product in the market in a technology push strategy (Porter, 1997; Skinner, 1969). Therefore, the authors analyzed the potential of various promising products in terms of brief market research and competitor analysis. Furthermore, the market prices have been explored and compared to the sourcing prices of the same or similar products.

Magnetic eyelash kits

The authors selected magnetic eyelashes¹⁹ as the product for the case study for the following reasons. First, they have had a huge trend according to Google trends just before the case study launch. Second, there are still not many established brands built around the alternative to fake glued eyelashes. Third, no big players such as L'oréal, were competing in the magnetic eyelashes market. Fourth, the competitors' price markups are high at more than fifteen times the COGS. Moreover, the authors analyzed their ads on the Facebook ad library and noticed that the most established brands built around magnetic eyelashes consistently ran more than 250 ads on Facebook and Instagram. As most of these ads have been running for more than five months, the authors concluded they must yield profitable results.

Against this background, the authors concluded that offering magnetic eyelashes at a substantially lower price point could prove to be a successful entry strategy that quickly results in profitability.

3.1.2.2 Price

Another essential component of the marketing mix that had to be considered one of the primary determinants of sales and profit is the pricing of the magnetic eyelash kits. As mentioned in the previous section, the markups of the competitors were extraordinarily high. Therefore, the two most famous magnetic eyelashes DNVBs, Moxielash and Glamnetic, established a relatively high external price point, which most of the potential Glow Glam Beauty customers were referring to. (Kalyanaram & Winer, 1995; Tversky & Kahneman, 1974)

¹⁹ The different SKUs of the magnetic eyelash kits of Glow Glam Beauty are shown in section C1 in appendix C.

The high reference prices led the authors to believe that there must be demand for cheaper magnetic eyelashes. Therefore, the authors planned to implement a penetration strategy with much lower prices than the competition to quickly gain market share (Dean, 1950; Robinson, 1950).

As the sourcing price, including the shipping of the magnetic eyelash kits (COGS), was \$4.50, the authors defined their minimum selling price as \$13.50, considering their rule of thumb of a minimum 3x mark up on the sourcing price (see table 14). However, the authors feared that the customers could associate the low price with poor quality, even though the products were of the same quality as Moxielash's and Glamnetic's products (Mueller et al., 1996). Therefore, the authors advertised the magnetic eyelashes as a special offer. They were advertised as free and part of a stock clearance sale, while customers only had to pay for shipping and handling. The advertised regular price of the magnetic eyelashes was set to \$59.99, which served as an additional reference price indicating high quality.

Moreover, the authors chose the price of \$0 as the zero-price effect suggests that there will be an increase in a good's intrinsic value when the price is reduced to zero (Shampanier et al., 2007). The savings were presented in a \$-off format as this was found to be more effective than a %-off format (Chandrashekar & Grewal, 2003). Especially free hedonic products²⁰, such as magnetic eyelashes, do have extra pulling power. A reduction in price from \$1 to \$0 is more potent than a reduction from \$2 to \$1 (Hossain & Saini, 2015). Furthermore, according to the affect heuristic²¹, the authors expected a more positive affective response triggered if the magnetic eyelash kits do not have a downside (costs). Even though the shipping price was probably perceived as unusually high by some customers, the reference price set by the established brands let the customers still perceive the prices as fair (Xia et al., 2004).

The offer was designed to attract the attention and interest of potential customers. Furthermore, scarcity and urgency (see chapter 2.5.5) pushed the interested people to convert to customers. As many consumers already knew how magnetic eyelashes work, as shown in competitors' ads, it was unnecessary to explain the product anymore. The authors assumed that an attractive offer could be stimulating for people who have seen magnetic eyelashes before but do not want to purchase the high-priced products of the competitors.

In conclusion, the Free Plus Shipping marketing strategy should enable the authors to achieve an AOV of $\$13.50 + (3x \text{ markup on sourcing price})$ solely by charging for shipping. The COGS were \$4.50 per magnetic eyelash kit, and the break-even CPP was \$9. Even though the average

²⁰ This term is explained in more detail in the glossary of terms in appendix A.

²¹ This term is explained in more detail in the glossary of terms in appendix A.

CPP had to be relatively low, the authors were confident in achieving the desired gross profit margin of 25%. In order to increase the AOV, tiered shipping options were offered. The following table summarizes the initial pricing structure of the magnetic eyelash kit.

Table 15. Initial pricing structure of the magnetic eyelash kits

Sourcing price (COGS)	Selling price (shipping prices)	Gross profit
\$1.80 Product cost	Standard shipping: \$12.99	\$0.00 – \$4.50 per magnetic eyelash kit (approximately 25% on average)
\$2.70 Shipping price	Plus shipping (tracking and insurance):	
= \$4.50 COGS	\$14.99	

3.1.2.3 Place

As the goal of the case study was to mimic a DNVB, the only sales channel was the online store. This single-channel approach allowed to focus and bundle all the marketing activities on the online channel. As described in the introduction, the orders were fulfilled by drop shipping the products from a distributor directly to the customers. Drop shipping is defined as forwarding customer orders to the manufacturers who fulfill those orders for a predetermined price (Scheel, 1990). However, the authors did not directly cooperate with the manufacturers but a Chinese agent, who owns four warehouses in Shenzhen. He bought products in bulk and sent them to customers directly. The following figure 12 demonstrates the design of the two-tier sales channel of Glow Glam Beauty.

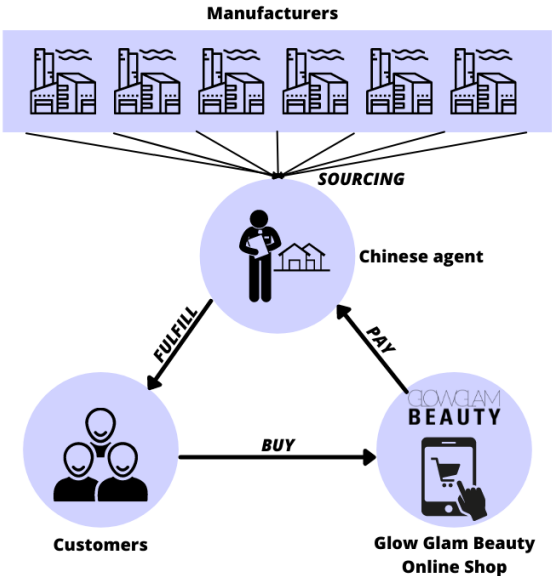


Figure 12. Design of Glow Glam Beauty sales channel structure

Typically, companies that ship the products directly from the manufacturers' warehouses do not have tied up as much capital, as they do not buy inventory, nor do they have any holding costs, storage costs, or obsolescence costs. Nevertheless, drop shipping has drawbacks that emerge from not having inventory and forwarding the orders to the manufacturers. First, products that are sourced from different manufacturers are sent to the end customers separately. This fragmentation causes an increase in shipping costs and harms the customer experience. Furthermore, the shipping times are usually relatively long, as the agents are not fulfilling the orders right away and have to order products from the manufacturer first. Moreover, international shipping may take a long time to arrive.

Therefore, drop shipping is no viable long-term solution for building a DNVB as it may harm the customer experience and customer loyalty.

3.1.2.4 Promotion

Glow Glam Beauty was an online beauty shop launched exclusively as a case study for this master thesis. As a result, the authors expected little organic traffic during the five months of the case study. Therefore, the promotion aspect of the marketing mix was considered crucial for the success of the online shop. The authors began by defining the communication objectives following the 5-steps communication scheme of Headstart Collective for developing the promotional part of the marketing mix. The 5-steps communication scheme used by Headstart Collective is based on the process for “planning, implementation, and monitoring of communication decisions” from Homburg et al. (2012). The communication scheme of Headstart Collective is demonstrated in the subsequent table 16.

Table 16. Communication scheme by Headstart Collective based on Homburg et al. (2012)

Step	Name	Definition	Glow Glam Beauty
1	Definition of communication objectives and specification of the individual target groups	Definition of communication objectives in the form of quantitative and qualitative goals Segmentation of the market in the form of specifying the customer personas that will be targeted in the project	Market pull strategy combined with a push marketing approach Quantitative: sell as many magnetic eyelash kits as possible within the time frame of five months. Foster impulsive buying Compete in the market with the best pricing offer, i.e., Free Plus Shipping offer Target audience:

			Women who are not able or willing to pay the competitors' high prices but would like to try magnetic eye-lashes.
2	Budgeting and media planning	Definition of the online marketing mix regarding advertising platforms fitting to the objectives Orientation of the advertising campaigns Provisional budget allocation to the individual advertising platforms	Leverage paid social traffic Facebook advertising services, i.e., Facebook and Instagram Influencer marketing (Instagram) Permission marketing ²² with e-mail and SMS Performance campaigns optimized for customer acquisition 90% of the budget will be allocated to the Facebook advertising activities
3	Design of the communication measures	Design of the advertisements E-mail/SMS flows Social media accounts	Video and picture ads Copywriting for the ads Abandoned cart e-mail and SMS flow Facebook and Instagram account Influencer criteria and messaging flow
4	Implementation	Launch of the campaigns on the various advertising platforms Contracts with influencers	Launch of the performance campaigns Activation of the abandoned cart flows Sign contracts with influencers
5	Monitoring and optimization	Monitoring the KPIs Optimize continuously according to the insights gained through the monitoring Leverage data	Continuously optimize Leverage what is working best Apply the developed framework

The following section describes each step of the communication scheme in more detail.

Step 1 - Definition of communication objectives and specification of the individual target groups

In the first step of defining the communication goals, the authors decide if a push or pull marketing strategy is suitable, depending on the product and the niche. A push marketing strategy involves putting advertisements in front of people who are not necessarily familiar with a

²² This term is explained in more detail in the glossary of terms in appendix A.

company or a product. On the other hand, the pull marketing strategy describes an approach, advertisers implement to get consumers to find the company on their own. The pull marketing strategy is based on the same concept as inbound marketing and is often realized by leveraging content marketing and SEA activities. In contrast, push marketing strategies involve taking the product to the consumer by any means necessary to ensure they become aware of its existence. This strategy is often implemented through social media advertising activities. (Feinberg, 1957; Piper & Naghshpour, 1996)

The authors decided to follow a push marketing strategy with Glow Glam Beauty and push the Free Plus Shipping offer to potential customers. This strategy has been chosen following the special pricing offer that should foster impulsive buying. Additionally, as the authors assumed there is already a demand for magnetic eyelashes in the market, a pull marketing strategy would fit accordingly. Nevertheless, the magnetic eyelash kits of Glow Glam Beauty were promoted in a push marketing strategy by advertising the Free Plus Shipping offer. While the product did not have to be explained in the advertisements as consumers already knew about magnetic eyelashes from other DNVBs, the entire advertising activities were focused on promoting the special offer in the course of a push marketing strategy.

The market segmentation was conducted to divide the target market into more defined categories that share similar characteristics. Based on the special Free Plus Shipping offer planned to promote the magnetic eyelash kits, the authors defined the audience segment they wanted to target. The essential characteristics of the customer persona of this specific segment include the following demographics, interests, needs, and location.

- Women
- 16 – 35 years old
- Know magnetic eyelashes but not able to afford the eyelash kits from the established brands
- Interested in cosmetics
- Impulsive buyer
- English-speaking either from the United States of America (US), United Kingdom, Ireland, Australia or New Zealand

Step 2 - Budgeting and media planning

The budgeting and media planning have been coordinated with the promotion focusing on the Free Plus Shipping offer. The budget of Glow Glam Beauty was determined by the spending limit of two credit cards. Each of the credit cards had a spending limit of \$10'000 per month

and should secure the liquidity of Glow Glam Beauty throughout the case study. The \$20'000 budget was meant to cover the expenses for the marketing activities, the sold products (COD), the used software, payment provider fees, and the freelancer salaries. As a result, the authors allocated an advertising budget of \$10'000 per month, considering all the other expenses of the online shop also had to be covered by the credit cards' spending limit.

The authors planned to focus on paid social traffic through advertisements on Facebook and Instagram, where around 90% of the overall advertising budget should be allocated. Moreover, Glow Glam Beauty should be promoted with about ten influencer shoutouts on Instagram. The costs for these shoutouts should be covered with around 5% of the overall advertising budget. Furthermore, the remaining 5% of the advertising budget should be allocated for permission marketing, such as e-mail and SMS messaging. The performance campaigns were very targeted and continuously optimized in real-time.

Step 3 - Design of the communication measures

In the third step of developing the marketing mix, the authors designed the ad creatives and ad copies for the social media advertising. Furthermore, the templates for the influencer messaging and the e-mail and SMS flows used in the case study have been created. The creation of the social media advertisements was based on the customers' pain points that have been identified.

Usually, the authors advertise their online shops on social media with short videos that include a scroll stopper to grab the attention of the potential customers, an explanation of the product, the presentation of the product benefits, and a final call-to-action. Nevertheless, the authors pursued a different approach with the Glow Glam Beauty project. As the authors expected that the product did not have to be explained, they solely focused on promoting the Free Plus Shipping special offer and conveying the scarcity and urgency of the offer. As a result, there have been three videos and three picture ads created for Glow Glam Beauty.²³

Furthermore, influencers were asked for three Instagram stories to promote the Glow Glam Beauty giveaway of 500 magnetic eyelash kits within the next 24 hours. The price offered to the influencers was calculated with the developed influencer price calculator.²⁴

Lastly, permission marketing was realized through e-mail marketing with the software Klavyio and SMS marketing with the software SMSbump. As the authors did not focus on permission

²³ The best performing image ad creatives of Glow Glam Beauty are shown in section C2 in appendix C.

²⁴ The influencer price calculator is provided in section B5 in appendix B.

marketing, both tools only had an abandoned cart flow implemented that sent an e-mail or SMS 30 minutes, 60 minutes, and 20 hours after someone abandoned his or her cart.

Step 4 and 5 – Implementation, monitoring and optimization

The conversion campaigns for Facebook and Instagram were launched on the 27th of March, 2021. The e-mail and SMS abandoned cart flow were activated on the same date, while the influencer contracts have been signed throughout the case study. The monitoring of the KPIs and the implementation of the optimizations were conducted according to the developed framework.

The Facebook pixel implemented on the website provided the authors with the data of the traffic coming from Facebook and Instagram. Furthermore, the authors created personalized links for the influencers to track the data from the traffic generated through the influencer shoutouts. The authors continuously leveraged this gathered data throughout the case study.

3.1.3 Final market entry strategy of Glow Glam Beauty

The final market entry strategy with the branding and brand positioning of Glow Glam Beauty has been developed in a 4-steps approach. Glow Glam Beauty has been launched within only two weeks of preparation. The following table introduces the four steps of the online marketing strategy and summarizes the presented considerations made along with the marketing mix of the previous sections.

Table 17. 4-steps approach for the online marketing strategy

Step	Categorization	Implementation
1	Objectives for the online marketing strategy of Glow Glam Beauty	<ul style="list-style-type: none"> - \$50K in sales revenue within the first five months after the launch - Glow Glam Beauty is profitable - Professional online presence with a website, a Facebook page, and an Instagram page - Automated customer support and order fulfillment - Sale of Glow Glam Beauty
2	Brand positioning	<ul style="list-style-type: none"> - Unique selling proposition: <ul style="list-style-type: none"> - Same products as the big brands but cheaper - No more messy glue or sticky eyelids - Easy to apply and no frustrating positioning of the false eyelashes - Reusable up to 30 times - Not weighing natural eyelashes down

		<ul style="list-style-type: none"> - Easy removal of the false magnetic eyelashes
		<ul style="list-style-type: none"> - Unique value proposition: <ul style="list-style-type: none"> - Glow Glam Beauty makes the application of false eyelashes easier than ever before to let the personality of the Glow Glam Beauty family members shine without eyelash glue struggle! - Upcoming beauty brand offering magnetic eyelash kits for the best price in the market, i.e., penetration strategy
3	Target group (customer persona)	<ul style="list-style-type: none"> - Women - 16 – 35 years old - Know magnetic eyelashes but not able to afford the eyelash kits from the established brands - Interested in cosmetics - Impulsive buyer - English-speaking either from the US, United Kingdom, Ireland, Australia or New Zealand
4	Online marketing instruments	<ul style="list-style-type: none"> - Optimized Shopify website - Social Media Marketing <ul style="list-style-type: none"> - Facebook advertising services - Influencer marketing - Automated permission marketing with Klavyio

3.2 Statistical analysis of the profit optimization framework

This chapter presents the statistical analysis of the data collected in the case study. The aim was to test and partially validate the POF for DNVBs. For the statistical analysis, data from 20 weeks from the 27th of March until the 14th of August were considered. The data of the last week of the case study was not relevant anymore as the authors prepared to sell the store and scaled it down.

3.2.1 Methodological approach

This case study aimed to partially validate the developed POF for DNVBs and assess its accuracy and applicability for profit optimization processes of online stores. Moreover, the case study should challenge the developed framework and explore its deficiencies. The data used for the statistical analysis is based on the data of the Shopify analytics dashboard²⁵ and the data of the Facebook ad account²⁶. The records have been merged into a comprehensive performance

²⁵ A screenshot of the Shopify analytics dashboard is provided in section C3 in appendix C.

²⁶ A screenshot of the Facebook ad account is provided in section C4 in appendix C.

journal²⁷ used for the statistical analysis. The statistical analysis was conducted with the statistics software SPSS.

For the statistical analysis, the key performance driver visitors is quantified by the total online store sessions from the Shopify analytics dashboard. Furthermore, the CVR of the Glow Glam Beauty shop is based on the Shopify analytics dashboard. Moreover, the LTV is quantified by the AOV of the online shop for the following statistical analysis. As almost no customer purchased again after their first purchase, the authors decided to neglect the influence of repeat customers. Therefore, the AOV instead of the LTV was taken for the analysis. The key performance driver costs is also simplified and defined as the sum of the advertising expenses and the COD. The salaries for the employed freelancers were not considered. Furthermore, the time invested by the founders of Glow Glam Beauty was neither assessed nor rewarded. Therefore, these costs were also neglected for the statistical analysis. The quantification of the independent variables of the framework equation for the statistical analysis is illustrated in table 18.

Table 18. Quantification of the main variables of the framework equation

Framework equation main variable	Quantified by the variable(s)
Visitors/traffic	Online store sessions
CVR	CVR
LTV	AOV
Costs	Advertising expenses + COGS

The variable profit is quantified by the gross profit calculated by subtracting the advertising expenses and the COD from the overall sales, illustrated in the following equation.

$$\text{gross profit} = \text{overall sales} - (\text{advertising expenses} + \text{COD})$$

Furthermore, the authors introduced a new variable to assess the predictive power of the framework, the predicted gross profit. The variable is defined as the profit calculated according to the framework equation with the data from the case study. The calculation of the predicted gross profit is demonstrated in the subsequent equation.

$$\text{predicted gross profit} = (\text{online store sessions} \times \text{conversion rate} \times \text{AOV}) - \text{costs}$$

²⁷ The performance journal of the case study is provided in section C5 in appendix C.

3.2.2 Outcomes of the case study

In 21 weeks (27.03.2021 – 20.08.2021), the online shop generated \$91'552 in sales with a conversion rate of 6.1% and an AOV of \$15.01. The majority of the revenue stemmed from paid traffic sources and only \$15'894 (17.36%) was generated through direct sales. Direct sales are considered organic traffic, but in this case, it is assumed that the majority of the direct sales are caused by paid traffic channels, i.e., consumers searching for the brand name on a search engine that saw the ads. There have been 89'821 online store sessions while most website visitors were accessing the store from the US (60.2%) with their mobile device (93.06%).

6'150 orders were fulfilled, and 7494 magnetic eyelash kits sold throughout the case study, resulting in COGS of \$33'723. The overall ad spend for Facebook advertising services was at \$33'723.96, generating 1'865'029 impressions, and reaching 1'144'672 different people throughout the case study. This resulted in a gross profit of \$24'105 with a profit margin of 26.33%.

In the second last week of the case study, the online shop, including all assets and the Facebook ad account, has been sold for \$10'000. The following table summarizes the outcomes of the case study.

Table 19. Outcome of the case study

Visitors	CVR	AOV	Ad spend	COGS	Revenue	Gross profit	Profit margin
89'821	6.1%	\$15.01	\$33'724	\$33'723	\$91'552	\$24'105	26.33%

3.2.3 Evaluation of the profit optimization framework

In the first part of the statistical validation process of the optimization framework, the equation that aggregates all relevant variables for DNVBs, the basis for the developed framework, was statistically examined using a multiple regression analysis. Based on the multiple regression analysis' results, a mediation model was created to visualize the relationships of the independent variables (visitors, CVR, LTV, costs) and the dependent variable (profit).

3.2.3.1 Multiple regression analysis

This research was conducted to determine whether online store sessions (visitors), CVR, AOV (LTV), and costs predict gross profit as assumed in the profit formula discussed before.

$$(Visitors * Conversion rate * Lifetime value) - Costs = Profit$$

It is hypothesized that online stores sessions, CVR, and AOV are positively associated with the profit, while the costs are negatively associated with profit. The results show that the four predictors explain 93% of the variance, $F(4, 15) = 63.56$, $p < .001$. Specifically, online store sessions ($\beta = 0.6$; $t(15) = 12.02$; $p < .001$), and CVR ($\beta = 233.32$; $t(15) = 2.88$; $p < .011$) are positively associated with the gross profit. The result indicate that an additional online store session increases the profit by \$0.6 and a 1% increase in CVR increased the gross profit by \$233.32. Furthermore, costs ($\beta = -0.4$; $t(15) = -5.04$; $p < .001$) negatively associated with gross profit, indicating that for \$1 increase in costs the profit decreases by \$.4. On the other hand, AOV is not significantly related with the outcome variables ($\beta = 42.03$; $t(15) = .50$; $p < .623$). Autocorrelation can be ruled out, as the Durbin-Watson is at 2.22. These results suggest that the key performance drivers of profit included in the POF formula are strongly related to the profit and can explain most of its variance.

Table 20. Model summary^b of the multiple regression analysis 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.97 ^a	.94	.93	\$213.84	2.22

Note. *Std. Error of the Estimate* = Standard Error of the Estimate; a. Predictors: (Constant), costs, average order value, online store conversion rate, online store sessions; b. Dependent variable: Gross profit

Table 21. Coefficients^a of the multiple regression analysis 1

Variable	Unstandardized B	SE	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
						Lower Bound	Upper bound
(Constant)	-2129.59	1387.37		-1.54	.146	-5'086.69	827.51
Online store sessions	.6***	.05	1.41	12.02	<.001	.49	.7
CVR	233.32*	80.985	.338	2.881	.011	60.705	405.94
AOV	42.03	83.64	.04	.5	.62	-136.25	220.32
Costs	-.4***	.08	-.82	-5.04	<.001	-.58	-.23

Note. *SE* = Coefficients Standard Error; *Sig.* = p-value; (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$) a. Dependent Variable: Gross profit

3.2.3.2 Regression analysis

To investigate the accuracy regarding the prediction power of the framework, a simple linear regression was conducted. The predictor was the predicted gross profit, and the outcome, the gross profit. The model was found to be statistically significant ($\beta = 1.07$; $t(19) = 13.75$ $p < .001$), indicating that for a \$1 increase in predicted gross profit the gross profit changed by \$1.07. The model explained approximately 91% of the variance ($R^2 = .91$; $F(1, 19) = 189.12$, $p < .001$). Autocorrelation can be ruled out, as the Durbin-Watson is at 1.87. Therefore, the null hypothesis is rejected, and the alternative hypothesis is retained.

Table 22. Model summary^b of linear regression 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.95 ^a	.91	.9	\$244.53	1.87

Note. *Std. Error of the Estimate* = Standard Error of the Estimate; a. Predictors: (Constant), predicted gross profit; b. Dependent variable: Gross profit

Table 23. Coefficients^a of the linear regression analysis 1

Variable	Unstandardized B	SE	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
						Lower Bound	Upper bound
(Constant)	390.34***	76.62		5.1	<.001	229.98	550.7 0
Predicted gross profit	1.07***	.08	.95	13.75	<.001	.91	1.24

Note. *SE* = Coefficients standard error; *df* = Degrees of freedom; *Sig.* = p-value ($*p < .05$, $**p < .01$, $***p < .001$); a. Dependent Variable: Gross profit

3.2.3.3 Conceptual model

The following conceptual model visualizes the relationship between the independent variables of the framework equation (visitors, CVR, LTV, costs) and the dependent variable profit, derived from the multiple regression analysis. Moreover, the figure shows the relationship between the predicted gross profit and the gross profit generated, derived from the linear regression analysis. Next to the β – values adjacent to the paths, the significance levels are integrated into the conceptual model, shown in figure 13.

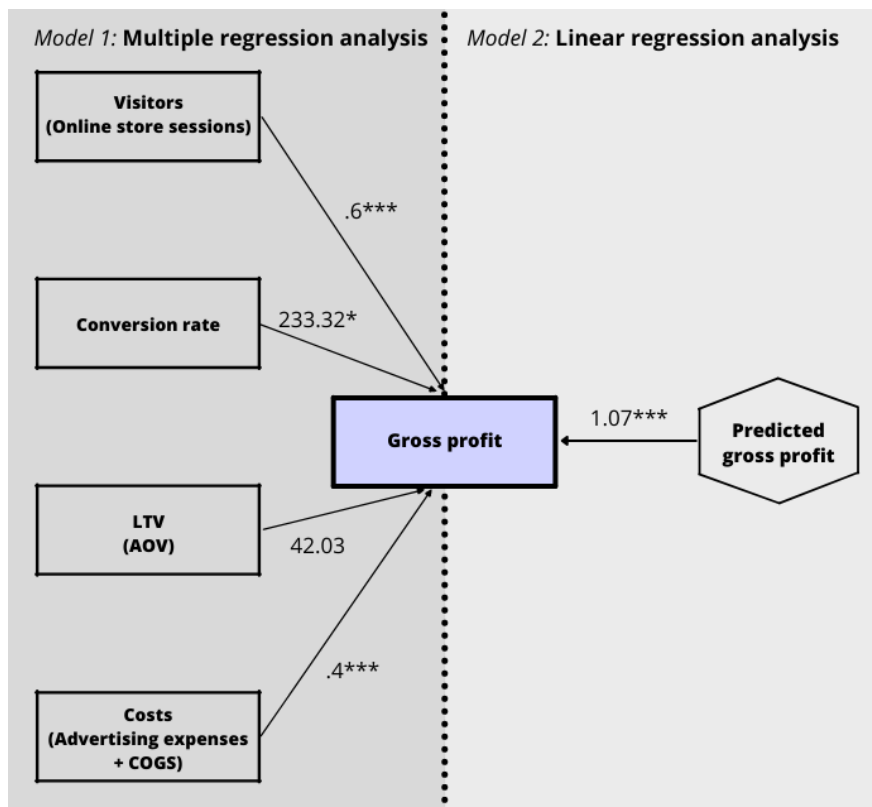


Figure 13. Conceptual model (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$)

In conclusion, the results indicate that the predicted gross profit is an accurate predictor of the gross profit. Consistent with the framework's predictions, the online store sessions (visitors) and the CVR positively influence the gross profit. Furthermore, the costs (advertising expenses + COGS) are negatively related to the gross profit. These three key performance drivers of profit are significant predictors of gross profit, while the LTV (AOV) does not significantly affect the gross profit. In conclusion, the developed framework equation that is the basis for the entire POF for DNVBs could partially be validated by the statistical analysis of the case study. The framework equation proved its relevance in predicting the gross profit on a high level of accuracy.

3.2.4 Individual optimizations for profit optimization

The authors implemented ten individual optimizations throughout the case study. Each optimization was applied exclusively and independently within two weeks, so that the optimizations did not affect each other, and impinged on the statistical effects. Paired t-tests were conducted to compare the means of the key performance drivers for profit and optimization factors, before

(week 1) and after (week 2) the implementation of an optimization. Therefore, each optimization process was implemented over two weeks.

Furthermore, no optimization was implemented in the last week of the case study when the store was scaled down, and assets were prepared for the sale. The following optimizations are presented in the chronological order they have been implemented. Each optimization is based on the POF and planned to optimize an adjustment factor and further a key performance driver.

3.2.4.1 Optimization 1 - Post-purchase upselling

In the first week of the case study, the online store generated \$1724.78 in sales, while only \$111.84 was generated in upsells. Consequently, only 6.48% of the overall sales have been generated by upselling additional magnetic eyelashes at a reduced price after the purchase.

Table 24. Upsell data 27.03.2021 – 03.04.2021

Week	Start date	End date	Total Sales	Gross profit	Upsells	Upsell-price	Upsell-take-rate
1	27.03.2021	02.04.2021	\$1'724.78	\$609.96	\$111.84	\$7.99	6.48%
2	03.04.2021	09.04.2021	\$1'146.21	\$342.04	\$97.86	\$6.99	8.54%

There have been 2'311 people visiting the online shop between the 27.03.2021 (start of week 1) and the 09.04.21 (end of week 2). The CVR was at 4.65%, and the profit margin was at 35%. As the shop was just launched a week ago and most of the data was still unreliable, the authors decided to optimize the LTV, more precisely the upsell-take-rate, while gathering more data for further optimizations. Only around 8 of 120 customers have taken the upsell in the first week, so the authors decided to lower the upsell price by \$1 (12.5%), as it was assumed to be one of the most influential factors of the upsell-take-rate. As a result, the price of the upsell was reduced from \$7.99 in week 1 to \$6.99 in week 2.

Alternative hypothesis: The lower price of the upsell positively influences the upsell-take-rate (H1: $\mu_1 < \mu_2$).

Table 25. Paired samples statistics optimization 1

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Upsell-take-rate 1	6.48%	7	0.76%	0.28%
Upsell-take-rate 2	8.54%	7	0.74%	0.28%

Note. Std. Deviation = Standard deviation; Std. Error mean = Standard error mean

The paired t-test was conducted to compare the means of the upsell-take-rate in week 1 (27.03.21 – 02.04.21) and week 2 (03.04.21 – 09.04.21). The upsell-take-rate in week 2 (M = 8.54%, SD = 0.74%) was significantly higher than in week 1 (M = 6.48%, SD = 0.76%), $t(6) = 3.86, p < 0.01$. Therefore, the optimization was successful, and the upsell-take-rate increased from 6.48% on average to satisfying 8.54% on average (increased by 31.8%). These results suggest that a price reduction of the upsell can significantly increase the upsell-take-rate. The subsequent table 26 provides a clear presentation of the paired samples t-test.

Table 26. Paired Samples Test optimization 1

	Paired differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Significance One-Sided p
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
Upsell-take-rate 2 – Upsell-take-rate 1	2.09%	1.43%	0.54%	0.76%	3.40%	3.86	6	.004

Note. *Std. deviation* = Standard deviation; *Std. error mean* = Standard error mean; *df* = Degrees of freedom

Furthermore, a linear regression analysis investigated the relationship between the upsells and the LTV (here simplified the AOV) assumed in the POF.

Table 27. Coefficients^a of the linear regression 1 of optimization 1

Variable	Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
(Constant)	15.65***	.33		47.62	<.001
Upsells	-.02	.01	-.37	-1.72	.051

Note. *Coefficients Std. Error* = *Coefficients* standard error; *Sig.* = p-value ($*p < .05$, $**p < .01$, $***p < .001$); a. Dependent Variable: LTV

A 1\$ increase in upsells decreases the AOV in our case study ($\beta = -.02$; $t(19) = -1.72$; $p = .051$), as Shopify is classifying every upsell order as an individual order. Therefore, the low-priced upsells are decreasing the AOV. As a result of this data distortion, a linear regression analysis investigated the relationship between the upsells and the gross profit.

Table 28. Coefficients^a of the linear regression 2 of optimization 1

Variable	Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
(Constant)	42.87	305.41		.14	.890
Upsells	4.05***	1.02	.68	3.99	<.001

Note. Coefficients Std. Error = Coefficients standard error; Sig. = p-value (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$); a. Dependent Variable: Gross profit

A 1\$ increase in upsells is increasing the gross profit by \$4.05 on average ($\beta = 4.05$; $t(19) = 3.99$; $p = <.001$). As customers who purchase the post purchase upsell already bought something before and are increasing their LTV without increasing their CAC, the relationship illustrates the positive influence of the upsells on the gross profit.

3.2.4.2 Optimization 2 - Abandoned cart e-mail flow - time delay

In the third week of the case study, only 0.4% of the abandoned carts could be recovered. Therefore, the second optimization was implemented to increase the abandoned cart recovery rate. The authors planned to decrease the time delay of the first e-mail in the automated abandoned cart e-mail flow. In the first two weeks of the case study, people that reached the checkout but abandoned their cart, received an e-mail after 30 minutes, 60 minutes, and 20 hours. The e-mails in the abandoned cart e-mail flow were designed to leverage the scarcity and urgency of the free magnetic eyelash kits while reminding people about the products in their shopping cart. The authors assumed, decreasing the time between the first abandoned cart e-mail of the flow and peoples' abandonment of their cart, could increase sales. As a result, an additional e-mail was introduced that was sent to people only five minutes after their cart abandonment.

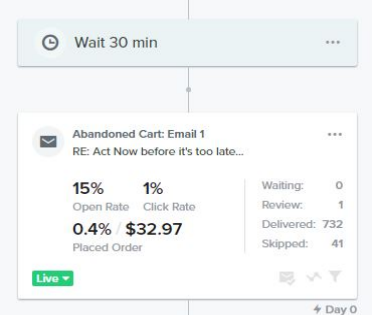
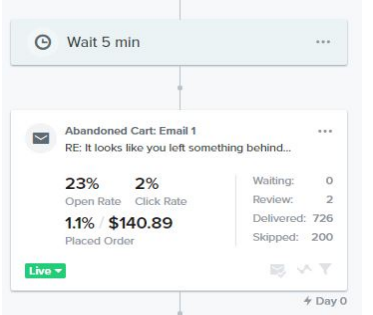
Table 29. Abandoned cart e-mail flow data 10.04.2021 – 23.04.2021

Week	Start date	End date	Total Sales	Gross profit	Open rate 1. E-mail	Click rate 1. E-mail	Placed order	Total e-mail sales
3	10.04	16.04	\$2'999.09	\$829.90	15%	1%	0.4%	\$32.97
4	17.04	23.04	\$3'225.90	\$654.97	23%	2%	1.1%	\$140.89

There was an increase in the open rate from 15% in week 3 (10.04.2021 – 16.04.2021) to 23% in week 4 (17.04.2021 – 23.04.2021). Furthermore, the click rate increased from 1% to 2%, while 1.1% of the people recovered their abandoned cart in the second week. The optimization increased the total sales generated through the first e-mail of the abandoned cart e-mail flow by

\$107.92 from \$32.97 in week 3 to \$140.89 in week 4. The e-mails were almost identical, while only the time delay was different.

Table 30. Abandoned cart 1. E-mail statistics week 3 & 4

Week 3 (10.04.2021 – 16.04.2021)	Week 4 (17.04.2021 – 23.04.2021)
	

Alternative hypothesis: The decreased time delay for the first abandoned cart e-mail positively influences the rate of placed orders through the first e-mail ($H_1: \mu_1 < \mu_2$).

Table 31. Paired samples statistics optimization 2

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
30-min time delay	0.47%	7	0.38%	0.14%
– open rate				
5-min time delay	1.18%	7	0.54%	0.20%
– open rate				

Note. *Std. deviation* = Standard deviation; *Std. error mean* = Standard error mean

The paired t-test was conducted to compare the means of the placed order rate through the first abandoned cart flow e-mail in week 3 (10.04.21 – 16.04.21) and week 4 (17.04.21 – 23.04.21). The rate for placed orders through the first e-mail in week 4 ($M = 1.18\%$, $SD = 0.54\%$) was significantly higher than in week 3 ($M = .47\%$, $SD = 0.38\%$); $t(6) = 5.15$, $p < 0.01$. These results suggest that the decrease of the time delay for the first e-mail from 30 minutes to 5 minutes positively influenced the placed order rate. The subsequent table 32 provides a clear presentation of the paired samples t-test.

Table 32. Paired Samples Test optimization 2

	Paired differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Significance One-Sided p
	Mean	Std. De- viation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
5 minutes time delay placed order rate - 30 minutes time delay placed order rate	0.71%	0.36%	0.14%	0.38%	1.05%	5.15	6	<.001

Note. *Std. deviation* = Standard deviation; *Std. error mean* = Standard error mean; *df* = Degrees of freedom

In the developed framework, the abandoned cart e-mail flow, as part of e-mail marketing, is an instrument to stimulate the LTV. As some people convert to customers after they abandoned their cart, their LTV increases by the amount of their recovered cart purchases.

In this case study, the LTV is quantified by the AOV, which is certainly not affected by the recovered carts. Therefore, it would be pointless to investigate the relationship between the abandoned cart recovery rate or the abandoned cart e-mail flow sales and the AOV. Nevertheless, the abandoned cart e-mail flow generated \$7' 151.03 in revenue over the entire case study, so the authors investigated the relationship between the abandoned cart e-mail flow sales generated and the gross profit. The subsequent table 33 provides a clear presentation of the linear regression analysis.

Table 33. Coefficients^a of the linear regression of optimization 2

Variable	Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
(Constant)	554.43	385.31		1.44	.083
Abandoned cart e-mail flow sales	1.74	1.02	.36	1.7	.053

Note. *Coefficients Std. Error* = Coefficients standard error; *Sig.* = p-value (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$); a. Dependent Variable: Gross profit

A 1\$ increase in sales through the abandoned cart e-mail flow is increasing the gross profit by \$1.74 ($\beta = 1.74$; $t(19) = 1.7$; $p = .053$). These results suggest that the sales generated through the abandoned cart e-mail flow do not significantly influence the gross profit.

3.2.4.3 Optimization 3 - Shipping options

In the fifth week of the case study, the AOV of the online store was at \$14.72, while there have been two shipping options available for the customers. The two shipping options available in the first five weeks were “insured standard shipping” for \$12.99 and “plus shipping (tracking + insurance)” for \$14.99. To increase the AOV of the online shop, the authors added another shipping option called “premium shipping (tracking + insurance + 1-year warranty)” for \$16.99 in the sixth week of the case study.

Table 34. Upsell data 27.03.2021 – 03.04.2021

Week	Start date	End date	Total Sales	Gross profit	AOV	Upsells	Upsell-take-rate
5	24.04.2021	30.04.2021	\$6'701.36	\$1'310.75	\$14.72	\$552.21	8.24%
6	01.05.2021	07.05.2021	\$5'078.71	\$1'212.33	\$15.60	\$328.53	6.47%

The authors assumed more people would choose the plus shipping option and the premium shipping option due to the decoy effect (described in *section X*). Eventually, the AOV increased from \$14.72 in week 5 to \$15.60 in week 6, while the upsell-take-rate that also influences the AOV (described in optimization 1) was almost identical.

Alternative hypothesis: The additional shipping option positively influences the AOV ($H1: \mu_1 < \mu_2$).

Table 35. Paired samples statistics optimization 3

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
3 shipping options	\$15.61	7	\$0.43	\$0.16
2 shipping options	\$14.71	7	\$0.16	\$0.06

Note. Std. Deviation = Standard deviation; Std. Error mean = Standard error mean

The paired t-test was conducted to compare the means of the AOVs in week 5 (24.04.2021 – 30.04.2021) and week 6 (01.05.2021 – 07.05.2021). The AOV in week 6 ($M = \$15.61$, $SD =$

\$0.43) was significantly higher than in week 5 ($M = \$14.71$, $SD = \$0.16$), $t(6) = 4.47$, $p < 0.01$). These results suggest that the additional premium shipping option did influence the AOV, as an increased number of customers were choosing the premium shipping option, but also the plus shipping option. The subsequent table 36 provides a clear presentation of the paired samples t-test.

Table 36. Paired Samples Test optimization 3

Paired differences	95% Confidence Interval of the Difference					Significance		
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	One-Sided p
3 shipping options – 2 shipping options	\$0.09	\$0.53	\$0.2	\$0.40	\$1.37	4.47	6	.002

Note. *Std. deviation* = Standard deviation; *Std. error mean* = Standard error mean; *df* = Degrees of freedom

3.2.4.4 Optimization 4 - Targeting

The start of the case study was exceptionally successful regarding the overall CPPs. In the first week of the case study, the overall CPP was \$4.62, with a CTR of 4.82%. These results led the authors to the conclusion that the advertisements and the targeting were well adjusted. Nevertheless, the overall CPP increased from week to week. As a result, the breakeven CPP of \$9.5 was almost reached in the seventh week of the case study. Therefore, optimization four in week eight should decrease the overall CPP, and thus improve the profitability of the online store.

Table 37. CPP data 08.05.2021 – 21.05.2021

Week	Start date	End date	Total Sales	Gross profit	AOV	Ads spend	CPP
7	08.05.2021	14.05.2021	\$3322.72	\$512	\$15.89	\$1595.72	\$7.64
8	15.05.2021	21.05.2021	\$2721.35	\$628	\$16.76	\$1139.35	\$7.34

The authors aimed to decrease the overall CPP by launching new value-based LLAs for the bottom of the sales funnel event “purchase” and LLAs for the middle of the sales funnel event of “website visited”. Furthermore, campaigns with completely new interests have been

launched on a relatively low budget that should continuously feed the LLAs with new data. The authors only adjusted the targeting for the newly launched campaigns, while the advertisements were the same as in the other campaigns.

The overall CPP decreased from \$7.64 in week seven (08.05.2021 – 14.05.2021) to \$7.34 in week eight (15.05.2021 – 21.05.2021). As some of the launched campaigns were still in the learning phase at the time of the statistical analysis (21.05.2021) and others were spending only a fraction of the allocated budget, the authors did not expect a significant difference in the overall CPP within a week. This is especially because the overall ad spend of the newly launched campaigns has been relatively low compared to the running campaigns. Nevertheless, it was expected that this optimization would have long-term effects on the overall CPP when all the campaigns start to perform and spend their entire allocated budget.

Alternative hypothesis: The launch of the new campaigns with the value-based bottom of the funnel LLAs and middle of the funnel LLAs, and the completely new interests, negatively influence the overall CPP. (H1: $\mu_1 > \mu_2$)

Table 38. Paired samples statistics optimization 4

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
CPP targeting 2	\$7.34	7	\$0.47	\$0.18
CPP targeting 1	\$7.64	7	\$0.71	\$0.27

Note. *Std. Deviation* = Standard deviation; *Std. Error mean* = Standard error mean

The paired t-test was conducted to compare the means of the CPPs in week 7 (08.05.2021 – 14.05.2021) and week 8 (15.05.2021 – 21.05.2021). The overall CPP in week 7 (M = \$7.64, SD = \$0.47) was insignificantly lower than in week 8 (M = \$7.64, SD = \$0.71), $t(6) = -1.08$, $p = 0.16$. These results suggest that the launch of the new campaigns did not negatively influence the overall CPP. The subsequent table 39 provides a clear presentation of the paired samples t-test.

Table 39. Paired Samples Test optimization 4

Paired differences	95% Confidence Interval of the Difference	Signifi- cance
--------------------	----------------------------------------------	-------------------

	Mean	Std. Devi- ation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	One-Sided p
CPP targeting 2 – CPP targeting 1	\$0.3	\$0.73	\$0.27	\$-0.97	\$0.37	-1.08	6	.16

Note. *Std. deviation* = Standard deviation; *Std. error mean* = Standard error mean; *df* = Degrees of freedom

3.2.4.5 Optimization 5 - Social proof

Until the ninth week of the case study, the CVR was around 5.71% on average. Even though this CVR was already relatively high compared to CVRs of other online shops, the authors tried to increase the CVR by adding more social proof.

Therefore, Glow Glam Beauty offered a free additional product for customers' next order in the first e-mail campaign. The link to the review section was included in the e-mail to reduce the friction (see chapter 2.6.4) for customers to write a review.

As most customers have been delighted with the magnetic eyelash kits, many wrote a review already. Nevertheless, most of the reviews were not including a photo and were not as detailed and informative. Therefore, the authors pinned the reviews with photos to the top of the reviews section to provide potential customers with various impressions of people wearing the magnetic eyelashes. The day after the authors sent an email to the customers of Glow Glam Beauty with the offer of a free lash serum for writing a review, the number of reviews and the quality of the reviews quickly increased. Consequently, the perceived social proof improved rapidly.

Table 40. CVR data 27.03.2021 – 03.04.2021

Week	Start date	End date	Total Sales	Gross profit	CVR	CPP
9	22.05.2021	28.05.2021	\$3493.64	\$836.79	6.04%	\$6.14
10	29.05.2021	04.06.2021	\$3813.34	\$969.45	7.23%	\$6.06

Furthermore, the software Lucky Orange provided the authors with insights into the customers' landing page experience by recording every visitor's webpage interaction. The heatmaps showed that not a single customer looked at more than the first sixteen reviews, while the majority only looked at around five reviews. As a result, the authors concluded that the first sixteen reviews had to be as informative, convincing, and trustworthy as possible. Therefore, the authors manually pinned the best sixteen reviews to the top, while not changing the order of the other ones.

Alternative hypothesis: The additional social proof positively influences the average CVR.
(H1: $\mu_1 < \mu_2$)

Table 41. Paired samples statistics optimization 5

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
CVR 2 (increased social proof)	7.23%	7	0.37%	.14%
CVR 1	6.03%	7	0.36%	.14%

Note. *Std. Deviation* = Standard deviation; *Std. Error mean* = Standard error mean

The paired t-test was conducted to compare the means of the CVR in week 9 (22.05.2021 – 28.05.2021) and week 10 (29.05.2021 – 04.06.2021). The CVR in week 10 (M = 7.23%, SD = 0.37%) was significantly higher than in week 9 (M = 6.03%, SD = 0.36%), $t(6) = 14.99$, $p < .001$. These results suggest that the improved social proof, achieved by increasing the number and the quality of the reviews, positively influenced the CVR. The subsequent table 42 provides a clear presentation of the paired samples t-test.

Table 42. Paired Samples Test optimization 5

Paired differences	95% Confidence Interval of the Difference					t	df	Significance One-Sided p
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
CVR 1 – CVR 2	1.19%	0.21%	0.08%	1%	1.39%	14.99	6	<.001

Note. *Std. deviation* = Standard deviation; *Std. error mean* = Standard error mean; *df* = Degrees of freedom

3.2.4.6 Optimization 6 - Landing page redesign

During the tenth week of the case study, the CVR was increased from 6.04% to 7.23% by pushing social proof. Nevertheless, the authors planned to increase the CVR even further as they have installed the Lucky Orange application on their website. This application did not only record every interaction of visitors with the Glow Glam Beauty website but also provided dynamic heatmaps, and even allowed them to chat with customers in real-time. The collected data was carefully evaluated to optimize the structure of the landing page. Most of the content stayed the same while only the order of the individual content parts has been rearranged. The following

table 43 summarizes the insights of the software Lucky Orange and the consequent changes the operators of the online shop implemented to optimize the CVR.

Table 43. Lucky Orange insights for optimization 6

Insights from Lucky orange	Optimizations implemented
The before and after photos of someone wearing the magnetic eyelashes were assessed as most interesting and most attractive to the people.	The before and after photos have been placed at the top of the product description.
GIFs of how to apply the magnetic eyeliner and the eyelashes were second most viewed by the people.	GIFs were placed right under the before and after photos.
Text that has never been read was assessed as uninteresting and irrelevant to the people.	The unnecessary text has been reduced.
Trust badges have been checked out a lot by potential customers.	The trust badges have been customized with fitting colors and placed right on top of the product description.

All changes were based on the data gathered by Lucky Orange, so that the opinion of the shop operators was not taken into consideration for the redesign. The new structure was not reasonable to the authors anymore, as important content was now at the bottom of the landing page.

Table 44. CVR data 05.06.2021 – 18.06.2021

Week	Start date	End date	Total Sales	Gross profit	CVR	CPP
11	05.06.2021	11.06.2021	\$7'369.25	\$1'463.91	7.35%	\$6.38
12	12.06.2021	18.06.2021	\$8'896.86	\$1'467.31	7.96%	\$6.98

Alternative hypothesis: The new design of the landing page positively influences the average CVR. (H1: $\mu_1 < \mu_2$)

Table 45. Paired samples statistics optimization 6

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
CVR 2 (redesigned landing page)	7.96%	7	.23%	.09%
CVR 1	7.35%	7	.17%	.06%

Note. *Std. Deviation* = Standard deviation; *Std. Error mean* = Standard error mean

The paired t-test was conducted to compare the means of the CVR in week 11 (05.06.2021 – 11.06.2021) and week 12 (12.06.2021 – 18.06.2021). The CVR in week 12 (M = 7.96%, SD = 0.23%) was significantly higher than in week 11 (M = 7.34%, SD = 0.17%), $t(6) = 5.1, p < .001$. These results suggest that the redesign of the landing page positively influenced the CVR. The subsequent table 46 provides a clear presentation of the paired samples t-test.

Table 46. Paired Samples Test optimization 6

Paired differences	95% Confidence Interval of the Difference						Signifi- cance	
	Mean	Std. De- viation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	One-Sided p
CVR 2 – CVR 1	.61%	.32%	.12%	.32%	.91%	5.11	6	<.001

Note. *Std. deviation* = Standard deviation; *Std. error mean* = Standard error mean; *df* = Degrees of freedom

3.2.4.7 Optimization 7 - Targeting

Most of the traffic generated until week thirteen was from the US, while the United Kingdom, Australia, Ireland, and New Zealand were also targeted with Facebook and Instagram ads. As a result of that, the LLAs used in the current campaigns were including data from all the different targeted countries. To optimize the targeting and decrease the overall CPP, the authors decided to concentrate their ad spend on the US. Therefore, specific LLAs haven been created that only included the data from the US. Profitable campaigns that included other countries than the US in the targeting have not been stopped, but the new campaigns were only targeting the US and leveraging the LLAs based on data from the US.

Table 47. Online store sessions by country and overall CPP 19.06.2021 – 02.07.2021

Week	Start date	End date	Total Sales	Gross profit	Online store sessions	Overall ads spend	CPP
13	19.06.2021	25.06.2021	\$3938.37	\$668.25	3698	\$1776.12	\$7.68
14	26.06.2021	02.07.2021	\$7032.28	\$2110.10	6503	\$2303.18	\$5.11

Alternative hypothesis: The focus in targeting the US and leveraging LLAs based on data from the US negatively influences the overall CPP. (H1: $\mu_1 > \mu_2$)

Table 48. Paired samples statistics optimization 7

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
CPP 2	\$5.11	7	\$.27	\$.01
CPP 1	\$7.68	7	\$.81	\$.3

Note. *Std. Deviation* = Standard deviation; *Std. Error mean* = Standard error mean

The paired t-test was conducted to compare the means of the CPPs in week 13 (19.06.2021 – 25.06.2021) and week 14 (26.06.2021 – 03.07.2021). The CPPs in week 14 (M = \$5.11 SD = \$.27) have been significantly lower than in week 13 (M = \$7.68, SD = \$.81), $t(6) = -9.22$, $p < .001$). These results suggest that the refocus of the targeting and leveraging the data from the US negatively influenced the overall CPP. The subsequent table 49 provides a clear presentation of the paired samples t-test.

Table 49. Paired Samples Test optimization 6

Paired differences	95% Confidence Interval of the Difference						Significance	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	One-Sided p
CPP 2 – CPP 1	.61%	.32%	.12%	.32%	.91%	5.11	6	<.001

Note. *Std. deviation* = Standard deviation; *Std. error mean* = Standard error mean; *df* = Degrees of freedom

3.2.4.8 Optimization 8 - Shipping options price increase

The targeting optimization in optimization 7 caused an overall CPP decrease of 33.5% from \$7.68 to \$5.11. In a next step the authors planned to increase the AOV while trying to keep the CPP on the same level, so that they could improve the profitability of the sales. Therefore, the price of each shipping option was increased by \$1. The cheapest shipping option was increased from \$12.99 to \$13.99, the second cheapest one from \$14.99 to \$15.99, and the most expensive one from \$16.99 to \$17.99.

Table 50. Shipping prices increase statistics 19.06.2021 – 02.07.2021

Week	Start date	End date	Total Sales	Gross profit	Profit margin	AOV	CRV	Overall ad spend	CPP
15	03.07.2021	09.07.2021	\$5'330.28	\$1'921.03	36%	\$14.33	5.57%	\$1'776.12	\$5.21
16	10.07.2021	16.07.2021	\$3'469.78	\$1'165.81	34%	\$15.88	5.45%	\$2'303.18	\$5.27

Alternative hypothesis: The increased shipping prices positively influence the AOV. ($H_1: \mu_1 < \mu_2$)

Table 51. Paired samples statistics optimization 8

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
AOV 2	\$15.88	7	\$0.48	\$0.18
AOV 1	\$14.33	7	\$0.25	\$0.1

Note. *Std. Deviation* = Standard deviation; *Std. Error mean* = Standard error mean

The paired t-test was conducted to compare the means of AOVs in week 15 (03.07.2021 – 09.07.2021) and week 16 (10.07.2021 - 16.07.2021). The AOV in week 16 ($M = \$15.88$ $SD = \$0.48$) was significantly higher than in week 15 ($M = \$14.33$, $SD = \$0.25$), $t(6) = 7.3$, $p < .001$). Nevertheless, the profitability has decreased in the 16th week after the optimization, because the CVR decreased and the CPP increased simultaneously. These two variables could have been affected by the price increase as well, so that in conclusion the AOV has been increased while profitability has not. The subsequent table 52 provides a clear presentation of the paired samples t-test.

Table 52. Paired samples test optimization 8

Paired differences	95% Confidence Interval of the Difference					Significance		
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper	t	df	One-Sided p
AOV 2 – AOV 1	1.56%	.56%	.21%	1.04%	2.08%	7.3	6	< .001

Note. *Std. deviation* = Standard deviation; *Std. error mean* = Standard error mean; *df* = Degrees of freedom

Even though the effects of the price increase on the AOV were significantly positive, the authors decided that the initial prices were more promising for maintaining profitability for the rest of the case study. Moreover, the authors planned to introduce influencer marketing as a new traffic source in the following week (optimization 9), so that they decided to reverse the price increase until they could experience the price sensitivity of the potential customers from the new traffic source.

3.2.4.9 Optimization 9 - Influencer shoutouts

Next to paid social traffic through advertising on Facebook and Instagram, the authors introduced influencer marketing as an additional traffic source. As the online shop was new and the name Glow Glam Beauty was not known yet, consumers had little trust. Additionally, the free magnetic eyelash kit offer may have led some consumers question the trustworthiness of the company. As a result, the authors assumed that trust as a psychological barrier is a drawback that needs to be addressed.

Consequently, the authors were looking for SMIs that could increase users' trust in Glow Glam Beauty and the special offer, as there may be a credibility spillover (see section X).

The authors intended to book around ten influencer shoutouts for Glow Glam Beauty. However, many influencers the authors worked or wanted to work with have not been as professional as they wished, as a lot of them were not able to meet deadlines for content submission or to follow the required guidelines for the content. The subsequent table 53 lists all influencer shoutouts that would have been booked during the time of the case study, while only five of them could be realized.

Table 53. Influencer shoutouts booked

Instagram account	Price	Promo Date	Followers	Engagement rate	Attributed Sales	ROAS
mjgrimsley1001	\$750	18.07.2021	229K	37%	\$1876	250%
meredithdxbury	\$400	18.07.2021	439K	10.52%	\$920.34	230%
andreaigonzalez	\$205	18.07.2021	134K	15%	\$2295.15	1120%
trcy_ngyn	\$40	25.07.2021	166K	3%	\$157.20	393%
alexandra_nx	\$275	25.07.2021	384K	12%	\$0	0%
elblakee	\$200	25.07.2021	74K	10.52%	Not realized	
_madsdavies	\$165	25.07.2021	102K	8%	Not realized	
Maddietagg	\$300	25.05.2021	123K	2.49%	Not realized	

Note. K = 1000x

Overall, the influencer shoutouts were successful considering the price of the shoutouts and the attributed sales. However, one shoutout did not generate a single sale. Nevertheless, the online shop Glow Glam Beauty generated its largest turnover (\$7'817.33) and profit (\$2'587.72) in an individual week (17.07.2021 – 23.07.2021) after the introduction of the influencer marketing program. Moreover, a total of \$5'248.69 in sales has been generated throughout the time of the influencer marketing program with an investment of \$1'670, resulting in an overall ROAS of 314.3%.

Even though the influencer marketing program of Glow Glam Beauty was highly profitable with an overall ROAS of 314.3%, the authors did not continue or leverage the new traffic source. Due to time constraints, the authors decided to stop the influencer program.

Nevertheless, the results suggest that the credibility spillover worked and people trusted the influencers that promoted the free magnetic eyelash kits. However, their content was not used for marketing via paid social by the authors.

3.2.4.10 Optimization 10 - Cost cap bidding

Most of the Facebook and Instagram advertising campaigns were running on a cost cap bid strategy with a cost control between \$5.50 and \$7.50, while the breakeven CPP was around \$9.50. As a result of that, the overall CPPs have always been profitable while only the volume of the traffic and the sales were fluctuating. The last change of the case study should test the ad account's capabilities with the data gathered throughout the case study. The overall ad spend until week 19 (31.07.2021) was at \$29'943.99 with 1'656'198 impressions and a reach of 1'248'352. After the targeting optimization in week 14 on the 26.06.2021 (optimization 7) the overall CPP has decreased from \$7.68 to a satisfying \$5.11. Nevertheless, the CPPs of the campaigns were already increasing again to an overall CPP of \$5.46 in week 19. The primary goal after switching campaigns to a cost control bid strategy was always securing the delivery of the campaigns so that cost controls have been set at around \$7 on average. If the cost controls would have been chosen too tight, campaigns could have been getting stuck, resulting in no ad spend, as they would not have been able to meet the cost controls anymore.

With the optimization 10 the authors wanted to test if they could decrease the overall CPP by setting the cost controls tighter than before. All cost controls have been lowered to the average CPP of the last 3 days of the individual campaigns. As a result of that, Facebook was forced to find customers on a tighter budget, so that the individual campaigns could meet the cost controls.

Alternative hypothesis: The decreased cost controls negatively influence the overall CPP.
(H1: $\mu_1 > \mu_2$)

Table 54. CPPs statistics after tightening cost control

Week	Start date	End date	Total Sales	Gross profit	Profit margin	AOV	Overall ad-spend	CPP
1	31.07.2021	06.08.2021	\$4503.87	\$1066.94	24%	\$14.45	\$1767.43	\$5.46
2	07.08.2021	13.08.2021	\$1844.82	\$498.46	27%	\$15.70	\$653.36	\$6.20

The optimization was not successful in decreasing the overall CPP from \$5.46. The decrease of the cost controls was probably too severe for the Facebook algorithm, so that the campaigns were not able to find as many potential customers on the tighter budget of the new cost control. As a result of that, the average CPP even increased to \$6.20, while the volume decreased to \$653.36 ads spend. Therefore, the algorithms of the campaigns were not able to meet the cost cap with the adjusted cost controls, so that the average CPP even increased, while some of the campaigns got stuck and allocated less or no ad spend. The profit margin only increased because the AOV increased from \$14.45 to \$15.70.

4 Expert interviews

The interviews aimed to complement the validation process of the developed POF for DNVBs. While the conducted case study already provided the authors with valuable insights, marketing experts should further assess the developed framework regarding the accuracy, relevancy for businesses, and applicability for profit optimization processes. Moreover, the interviews with the marketing experts should explain additional perspectives on the framework. Furthermore, the purpose of the interviews was to have the framework challenged by the experts and explore deficiencies and potential for improvement.

The interviews have been conducted between the 20.07.2021 and the 26.08.2021. The eleven interview partners are listed in the subsequent table 55.

Table 55. Interview partners

Name	Group	Career	Transcription
Dr. Olivier Blattmann	Digital marketing practitioner	Co-founder of the digital marketing agency Iqual, Lecturer of the Institute of Information Systems at the University of Bern	Appendix E Interview 1
Phillip Wiesinger	E-commerce practitioner	Worldwide commercial executive (VP) of Cyan security group, co-founder, and partner of SilverFoxHub	Appendix E Interview 2
Sven Jakelj	E-commerce practitioner	Co-Founder & CEO of e-commerce brand Feey	Appendix E Interview 3
Aldo Gnocchi	Digital marketing practitioner	Founder of the digital marketing agency Gnocchi Digital Marketing, Lecturer for digital marketing at the FHNW	Appendix E Interview 4
Nicholas Hännny	E-commerce practitioner	Founder, CEO, and CMO of the e-commerce clothing brand Nikin	Appendix E Interview 5
Prof. Dr. Christian Hildebrand	Academic	Professor of the institute of behavioral science and technology at the University of St. Gallen, Focus on digital marketing, behavioral science, human-computer interaction, marketing	Appendix E Interview 6
Chris Beyeler	Digital marketing practitioner	Founder of the digital marketing agency Beyonder, lecturer at MAZ, HWZ, and course director “federally certified digital marketing manager” at Zentrum Bildung	Appendix E Interview 7
Florian Muff	Digital marketing practitioner	Head of Advertising and member of the executive board at Hutter Consult AG	Appendix E Interview 8

David Finken	Academic	Research assistant and Ph.D. candidate at the chair of digital marketing (Prof. Dr. Reto Hofstetter), project lead Swiss consumer studies	Appendix E Interview 9
Cyril Lamblard	E-commerce practitioner	Global Head of eBusiness at Nestlé Nespresso	Appendix E Interview 10
Mike Schwede	Digital marketing practitioner	Founder and digital marketing strategist at Mike Schwede GmbH	Appendix E Interview 11

4.1 Methodological approach

This section outlines the underlying methodology and the research setting used to gather the interviews' qualitative data. The first part describes the research design, while the second part explains the sampling of the study. Finally, the data analysis is explained in the last part of the section, and elaborates on the methodological approach in analyzing and evaluating the qualitative data.

4.1.1 Research design

The qualitative research method of a semi-structured interview has been chosen for the interviews. This approach allowed the conversation to flow naturally, while the authors could still ask additional questions for greater detail and insights. Therefore, the open structure should allow gaining additional information independent of the prepared questions, while still having a high degree of control over the interview situation (Rowley, 2012). As a result of this methodological approach, there were only five questions predetermined that were asked. Furthermore, the order of the questions was flexible, and the interviewees could answer freely. The questions of the interview guide²⁸ are centered around the subjects of accuracy, relevancy and applicability, interdependencies, and the visual design, and layout of the framework.

The authors contacted 50 people who fit the criteria to arrange ten interviews. While the main goal was to gain valuable insights regarding the developed framework, the authors also saw the interviews as opportunities to network with knowledgeable people. The potential interviewees have been either contacted by e-mail or the professional networking platform LinkedIn. The outreach message included a brief description of the developed framework and the background of the authors. Furthermore, the interviewees have been informed about the current case study, the authors were conducting. Before the interviews, the whole framework and a brief description have been sent to the interested potential interviewees.

²⁸ The interview guide is provided in appendix D.

The authors planned 30 to 60 minutes interviews, while most of the interviews were conducted within 45 minutes to one hour on average. Moreover, the interviewees often asked questions to the authors as well, as they have been interested in the authors' e-commerce and DTC marketing experience. The interviews have been conducted online, either with the software Zoom or Microsoft Teams.

Often, the interviews were wide-ranging in terms of topics, and not only the framework was the subject of the discussion. Therefore, the authors limited the transcription of the interviews to the discussions regarding the developed framework.

Furthermore, the authors conducted interviews that are not implemented in the final thesis, as some interview partners did not find time to properly look into the framework. As a result, these interviewees were not providing any valuable insights for the authors regarding the framework. Therefore, the authors decided to exclude these transcriptions from the final version of the thesis and keep the interviewees anonymous.

4.1.2 Interview partners

The sampling for the interview partners has been designed to reach breadth, not representativeness. For this reason, three groups of interviewees with individual perspectives were defined. The first group consists of digital marketing practitioners, to receive first-hand operational insights from people that work at digital marketing agencies or even founded one. As these experts were expected to have much experience in media buying, their opinions were of particular interest for assessing the framework's accuracy, relevancy, and practical applicability. The second group consists of e-commerce practitioners expected to look at the framework from a more analytical and practical perspective, as all parts of the framework seem to be relevant in their e-commerce activities. These experts were expected to deeply understand the entire framework, with all its parts and interdependencies. Therefore, the authors hoped to receive insights regarding the comprehensiveness of the framework, its relevancy, and applicability from someone experienced in establishing an e-commerce business. The third group consists of academics researching marketing or e-commerce. They should be able to provide a holistic and more neutral perspective on the framework. However, several interviewees are or had been familiar with another perspective in their career. Therefore, the boundaries between the perspectives are blurry.

The criteria for the selection of the potential interviewees among the three groups were that the people were either having an excellent reputation as digital marketing practitioners, a PhD in marketing or digital marketing, successfully founded an e-commerce company or brand.

Furthermore, the authors have selected the potential interviewees as to where key insights and knowledge was likely to emerge.

4.1.3 Data analysis

The authors gained valuable insights and discussed many perspectives on the developed framework during the numerous interviews. Nevertheless, the challenge of conducting qualitative research “lies not so much in collecting the data but in making sense of it” (Langley & Abdallah, 2011, p. 202). As a result, thematic coding was used to simplify the data and find common patterns in the opinions of the three groups on the various themes.

In a first step, the transcripts have been coded with labels. In a second step, the authors created themes that categorize the codes that have been classified as the most important ones. In the last step of the data analysis, the themes have been labeled and described. Eventually, the results of the interviews are presented in a cross-group analysis, as the authors assessed a comprehensive evaluation of the gathered insights as most valuable. Therefore, the insights gathered from three different groups are presented in a summary analysis.

4.2 Cross-group analysis

The analysis of the gathered data from the eleven interviews was conducted in a cross-group analysis. As a result, the perspectives of digital marketing practitioners, e-commerce practitioners, and academics are presented in a summary analysis. The structure of the analysis follows the defined themes of the thematic coding.

4.2.1 Theme 1: Accuracy and simplicity of the framework

The overall opinion of the interview partners regarding the framework was very positive throughout. Most of the interviewees agreed with all facets of the framework while still addressing some aspects that could be improved. Nevertheless, the interview partners reflected, that the framework visualizes the determinants for success in e-commerce very well. N. Hännny even stated that he has never seen such a comprehensive framework of this kind before. He mentioned that there would be other aspects that could have been included. However, he feels like the reduction of the complexity is on an appropriate level. (N. Hännny, personal communication, August 4, 2021). Agreeing with his opinion, various interview partners announced that they would even print the framework for themselves, which serves well for orientation purposes. P. Wiesinger thinks the authors “hit right in the bullseye” with the developed framework (personal communication, July 28, 2021). He believes that especially the visualization of the

interdependencies of the determinants is very well implemented. (P. Wiesinger, personal communication, July 28, 2021)

Furthermore, according to the experts, the framework includes most of the crucial factors that must be considered in online marketing. F. Muff emphasizes that the framework includes various determinants for success, such as the landing page, which are often not taken into consideration for online marketing decisions. He elaborates on this by saying that successful advertising is just one part, while also other determinants must be considered. (F. Muff, personal communication, August 12, 2021). O. Blattmann joins his opinion and thinks that the authors did well in identifying the success driving determinants. He states that every model has its “stumbling blocks”, but the authors are aware of them (O. Blattmann, personal communication, July 20, 2021). In contrast to many startups he advises, the authors are even critically reflecting these stumbling blocks, which is impressive in his opinion. (O. Blattmann, personal communication, July 20, 2021)

C. Beyeler likes the equation the framework is based on, especially as the authors not only considered the AOV but the LTV. He further likes optimizing for profit, while not considering the usual KPIs of ROAS or ROI. (C. Beyeler, personal communication, August 12, 2021) While the framework does not consider all determinants, it is a simplified visualization that considers the most crucial factors. Nevertheless, the framework is not suitable for established brands or companies. While the interviewees knew the authors developed the framework for upcoming DNVBs, they still emphasized that crucial aspects for long-term-oriented companies are missing. N. Hännny elaborated on this by saying that, for instance, the whole long-term branding aspects are missing Nikin is currently in (personal communication, August 4, 2021). In conclusion, the interviewees agree that the framework is fitting for companies in their early stages. As of this point, the framework is missing crucial aspects and would have to be complemented with determinants such as organic traffic.

The constructive criticism primarily addressed the variable of LTV. The authors were often asked how the lifetime and the purchase frequency could be calculated or specified, as early-stage companies usually do not have any data. The authors explained that both variables could also be defined as equal to one for an increased simplification.

Furthermore, N. Hännny addressed that trust was missing in the framework (personal communication, August 4, 2021). The authors agreed and implemented this aspect in the form of a psychological barrier. Moreover, he contradicts one part of the framework, as he thinks paid social traffic also needs to be of good quality. (N. Hännny, personal communication, August 4, 2021) However, the authors look at the visitors’ facet from a narrower perspective. Therefore, the first

goal is to drive paid traffic, which needs to be converted in a second step. According to the authors, in contrast to the SEA platforms, the algorithms of the social media advertising platforms are automatically optimizing for driving quality traffic. The algorithms are looking for users interested in a business based on the objective of the social media campaign.

Furthermore, C. Lamblard addressed that buying decisions are often based on a personal choice and a personal preference, which is not only linked to the products but the values a brand embodies. Therefore, the buying decision is heavily influenced by the associations connected to the purchase, such as a positive environmental impact. (C. Lamblard, personal communication, August 25, 2021) As a result, the authors decided to add social cause as a psychological enabler to the framework. Lastly, Lamblard also missed the aspect of fraud in the developed framework, which can impact the costs of a DNVB. He further elaborated on fraud by explaining that the protection for the risk of fraud can negatively influence the CVR of an e-commerce brand. Fraud risk reduction often comes with more friction in the checkout process, resulting in losing customers. (C. Lamblard, personal communication, August 25, 2021) The authors agree and explain that they also already had to deal with the problem of fraud, as people were asking for refunds even though they received the product. As a result of these chargebacks, payment providers sometimes decided to freeze their account as they assessed the related business as too risky for their provided services. Consequently, the authors added the aspect of fraud to the adjustment factors of the costs.

In conclusion, the interviewees assessed the overall accuracy and simplicity of the framework as very good. Taking into account that the framework is just a simplified model, the most crucial aspects are implemented. Therefore, the framework serves well as an orientation for early-stage ventures with an appropriate level of accuracy and simplicity.

4.2.2 Theme 2: Practical applicability of the framework

There are different opinions regarding the practical applicability of the framework, while mainly two use cases have been described by the interviewees. First of all, the framework can serve as an orientation for early-stage e-commerce brands. Furthermore, the interviewees qualified the framework as suitable for supporting marketing consulting activities.

According to O. Blattmann, the framework fits very well for the first part of establishing a company until the proof of concept (personal communication, July 20, 2021). A. Gnocchi joins his opinion and emphasizes that it is more suitable for people, who want to build an online shop, than people in charge of an established online shop (personal communication, August 3, 2021). The interviewees highlighted that the framework serves well for orientation purposes.

Nevertheless, they do not see the use case where advertisers quantify all key performance drivers of profit and calculate the profit according to the equation. N. Hännny also addressed that quantifying the different variables of the equation would be complex and time-consuming. As a result, he also sees the use case of the framework solely for orientation purposes. He further criticized the framework has many qualitative factors that are hard to measure (personal communication, August 4, 2021). Furthermore, C. Beyeler elaborated on this by highlighting the missing guidance that makes it hard for companies to apply the framework in practice (personal communication, August 12, 2021). S. Jakelj joins his opinion. He stated that he will place the framework in his office for orientation purposes. Nevertheless, the team of Feey will never be able to work through all the aspects implemented in the framework. This kind of realization would be far too resource- and time-consuming. He mainly sees the use case of the framework in supporting the online marketing decisions of e-commerce companies (personal communication, August 6, 2021).

P. Wiesinger was impressed by the framework's practical applicability, as he expected the framework to be more theoretical. Moreover, Wiesinger is convinced that the framework is applicable under real market conditions and can serve as a guideline. He explained further that he sees the framework as a kind of a compass. In his opinion, the framework even has its reason for existence for companies in the later stages. As a result, he would not classify the framework as only fitting for early-stage ventures, even if some determinants, such as organic traffic, are missing. (P. Wiesinger, personal communication, July 28, 2021)

Next to traditional e-commerce, F. Muff sees the applicability mainly in a marketing consulting agency. He thinks the framework can help consultants explain and clarify the factors for online success. He elaborated on this by describing an example of a customer planning to increase his paid search traffic. The customer is unaware that only 10% of his visitors are coming from search traffic, and that another focus would probably make sense. The framework facilitates the explanation and visualization of the situation in such circumstances. (F. Muff, personal communication, August 12, 2021) Furthermore, M. Schwede even mentioned that the authors could offer a full e-commerce seminar to companies based on the framework (M. Schwede, personal communication, August 26, 2021).

D. Finken evaluated the use cases for the developed framework from the perspective of monetization. He stated that he likes the “sharp positioning” of the framework (D. Finken, personal communication, August 13, 2021). Finken mentioned that the framework is mainly aimed for DNVBs in their early stages. He elaborated on this by proposing the idea to realize a platform exclusively for startups. The startups would share their data to the platform to use the algorithm

based on the framework for free. The more startups join, the better the algorithm becomes. (D. Finken, personal communication, August 13, 2021)

In conclusion, the applicability was mainly described for two use cases. The framework can serve for orientation purposes in the field of e-commerce. Moreover, marketing agencies could make use of the framework for consulting activities. To summarize, the experts' opinions on the applicability of the framework were very positive. Marketing consultants even asked if they are allowed to use the framework for consulting activities. Furthermore, e-commerce practitioners often stated that they will place the framework in their offices.

4.2.3 Theme 3: Relevancy of the framework

The relevancy was partly addressed by the interviewees describing the applicability of the framework. Nevertheless, individual interviewees elaborated on the applicability in terms of relevancy.

O. Blattmann thinks the framework is mainly relevant until the proof of concept of a company. He feels like the framework does support the decision to abandon or continue with a project. Blattmann emphasized the point in time that the framework is best applied by saying, "...until the decision if we want to continue or not" (personal communication, July 20, 2021). He described the framework as a decision model that supports visualizing problems. Blattmann even compares the framework with business canvas as it can serve as a decision model. He elaborated on this by positing, "if too many lamps are on red, maybe I can still implement some optimizations, but at one point, a decision has to be made" (O. Blattmann, personal communication, July 20, 2021).

P. Wiesinger assessed the relevancy of the framework in terms of taking apart the individual parts of a complex construct. He thinks it can be helpful and relevant to consider these individual parts that can be further assessed and described. C. Hildebrand addressed the relevancy of the framework in terms of services that a marketing agency offers. He explained that consultants could use the framework to demonstrate what the marketing agency covers in their service packages. (C. Hildebrand, personal communication, August 5, 2021)

In conclusion, the framework has been assessed as relevant in terms of a decision model. Therefore, the framework can visualize if a project should be abandoned or not. Furthermore, the framework can be relevant regarding marketing agencies that communicate what they cover in their services packages.

4.2.4 Theme 4: Interdependencies in the framework

The prevailing opinion among the interviewees regarding the interdependencies in the framework is unproblematic. The interview partners believe the framework is a model that only simplifies reality and does not represent reality. Therefore, the interdependencies are not a problem in their opinion. O. Blattmann even explained that he has noted just one topic he would like to touch on. He wanted to address the interdependencies of the variables of the developed framework. Nevertheless, he also posited that he does not classify the interdependencies as problematic. He knows the authors are aware of them and are even critically reflecting on them. He elaborated on this by stating that it is tough to illustrate these interdependencies, so that mainly being aware of them is essential in his opinion. (O. Blattmann, personal communication, July 20, 2021)

F. Muff explained further that he first thought it is “dangerous” to illustrate this topic in such a framework due to the interdependencies (personal communication, August 12, 2021). Nevertheless, in his final opinion, he also described these interdependencies as unproblematic. Muff also thinks that it would have been tough to identify and evaluate all interdependencies. Furthermore, he emphasized that it is most important to implement only one optimization at a time. Otherwise, it is not possible to identify the reason for the change in performance. (F. Muff, personal communication, August 12, 2021) The authors explained that this is what they did during their case study. Moreover, they described this topic as the reason why optimizations processes often take a long time.

S. Jakelj thinks the interdependencies of the variables are not even that strong. He feels like optimizations for individual variables can easily be seen from a more isolated perspective on the influencing factors. (S. Jakelj, personal communication, August 6, 2021) C. Beyeler also classified the interdependencies as unproblematic. He further stated that he does not see how it even could lead to problems. Moreover, he thinks that neglecting the interdependencies does even make the framework a bit more tangible. (C. Beyeler, personal communication, August 12, 2021)

C. Lamblard posited that a model of interdependencies would be precious to practitioners. He elaborated on this by stating that if the authors could identify and model all the interdependencies and even develop the mathematical formulas for them, Nespresso would buy these insights right away. This statement visualizes how powerful these insights could be in the opinion of Lamblard. (C. Lamblard, personal communication, August 25, 2021)

In conclusion, all interviewees classified the interdependencies of the framework as unproblematic. They emphasized that the framework is just a model that simplifies reality.

4.2.5 Theme 5: Layout and visual appearance of the framework

Most of the interviewees have only been sent the first version of the developed framework. This version did not have any color codes nor psychological barriers included. As a result, the first version of the framework was more confusing than the current eighth version, from the authors' point of view. The framework was continuously updated throughout the time of the master thesis. Therefore, the authors presented the new updated framework versions only during the interviews. Nevertheless, the overall feedback regarding the layout and the visual appearance of the framework was almost exclusively positive.

The interview partners described the framework as complex but comprehensive. The interviewees emphasized that everything depends on what audience the authors want to address with the developed framework. A. Gnocchi described the framework as “complex but understandable for experts” (personal communication, August 3, 2021). He further addressed all the abbreviations used in the framework. Gnocchi thinks this is an additional reason why the framework is probably only comprehensible for digital marketing experts. (A. Gnocchi, personal communication, August 3, 2021)

F. Muff proposed that the authors try to visualize the framework in the form of a mind map. This way, the hierarchy of the framework could be visualized more clearly, in his opinion. Furthermore, Muff proposed that the psychological effects are at the top of the framework. He explains that the psychological effects standing “above all” would make sense to him (F. Muff, personal communication, August 12, 2021). Moreover, Muff scrutinized the categories implemented in the visitors' part. He thinks the optimizations broken down in levels of the campaign, the ad set, and the ad are not clearly assignable. The authors explained the breakdown in terms of practical applicability. This way, the framework should provide additional value for orientation purposes. Lastly, Muff wanted to make sure the newest version of the framework fits in an A3 format, as he would like to see the framework publicly downloadable and printable. (F. Muff, personal communication, August 12, 2021)

C. Hildebrand would have wished for a better mapping regarding the psychological effects. He thinks that it would provide additional value to users of the framework if the general psychological biases could be assigned to the individual psychological implementations. (C. Hildebrand, personal communication, August 5, 2021)

Furthermore, many of the interviewees would have loved to see a simplified version of the framework. Beyeler explained that the simplified version would summarize the entire framework and “only break down the simplest parts of the framework” (C. Beyeler, personal communication, August 12, 2021). N. Hännny joins his opinion and stated that an additional

simplified version could be helpful to people that are not experts in digital marketing yet. (N. Hännny, personal communication, August 4, 2021). Lastly, Beyeler addressed the graphic design in terms of aesthetics. He recommended letting a graphic designer improve the design and uniformity of the framework before its publication. (C. Beyeler, personal communication, August 12, 2021) Also M. Schwede emphasized that a graphic designer could increase the “wow-effect” of the framework (personal communication, August 26, 2021). In conclusion, the interviewees would like to see a simplified version of the framework, as it seems to be complex for non-experts.

4.3 Evaluation and discussion

The overall feedback of the interview partners regarding the framework was very positive throughout. The interviewees agreed with most facets of the framework while still addressing some potential for optimizations. Nevertheless, the qualitative validation of the POF for DNVBs based on the interviews has been successful.

According to the experts, the accuracy and simplicity of the framework are in a good balance. Even though additional aspects could have been included, the interview partners classified the framework's simplification and the complexity reduction as adequate. Furthermore, the interviewees have specified that the framework best describes the crucial aspects of early-stage ventures. The framework would have to include additional factors such as organic traffic to fit established brands and businesses. According to interviewees, the practical applicability is on a high level. Two prominent use cases for the framework were frequently mentioned.

First, early-stage e-commerce brands can use the framework for orientation purposes. Concerning this, some interviewees were missing more concrete guidelines for businesses to apply the framework. Others thought it serves very well in supporting the online marketing decisions of e-commerce companies as it is. Second, the framework can be used in digital marketing agencies as support for consultants. For instance, the framework could facilitate the explanation and visualization of customers' business situations. Moreover, marketing agencies could present the framework to demonstrate what the agency covers in their service packages.

Furthermore, the framework was assessed as mainly relevant until the proof of concept of a company. Therefore, the framework can support early-stage ventures in their decision whether to continue or abandon a project.

The interdependencies in the framework have been assessed as unproblematic throughout. The experts emphasized that the framework is just a simplification of reality and does certainly not have to represent reality. Furthermore, a comprehensive implementation and visualization of

the interdependencies would have been challenging, in the opinion of the interviewees. Neglecting the interdependencies even makes the framework more tangible and applicable, according to the interviewees.

Lastly, the layout and visual appearance of the framework were classified as very positive throughout. While the framework is complex, it is still easily understandable for experts. The interviewees proposed creating a simplified version of the framework that only breaks down its simplest parts.

5 Discussion and conclusion

The concluding chapter critically reflects on the developed framework for DNVBs, the case study findings, and the conducted interviews. Furthermore, the key findings are presented and linked back to the research questions posed in the introduction. In addition, the authors outline the limitations of the developed framework, the case study, and the conducted interviews. Lastly, a conclusion of the developed framework is presented, taking the case study's optimization performance and the interviews' evaluation into consideration.

5.1 Findings and discussion

The following section presents the key findings of the developed POF. Furthermore, the discussion critically reflects on the findings by discussing the case study results and the interview insights.

The main objective of the thesis was the development of a POF for DNVBs. The framework should be applicable cross-sectoral and work as an outline for implementing optimizations for DNVBs, particularly the online shops of Headstart Collective. Furthermore, the developed framework should be partially validated by a case study exclusively conducted for this thesis. In this wake, the authors planned to launch an online shop to apply the developed framework under real market conditions. Additionally, interviews with e-commerce practitioners, digital marketing practitioners, and academics should provide qualitative data to evaluate and develop further the framework for optimizing the profit of DNVBs. The interview partners should challenge the framework and reveal deficiencies for possible improvements.

Framework

RQ1: What are the most relevant key performance drivers of profit in e-commerce businesses, particularly DNVBs? Furthermore, how can they be put in relation to each other in a comprehensive framework?

The authors defined the four most relevant key performance drivers for the profit of DNVBs and put them into relation to each other in the form of an equation solved for profit. The equation is defined by the multiplication of visitors, CVR, and the LTV, from which the costs are subtracted, to obtain the profit.

Organic traffic is neglected in the equation, as the framework is developed for early-stage ventures that almost exclusively rely on paid traffic. Therefore, the online shop visitors are generated through paid online marketing sources (paid social traffic, paid search traffic, influencer marketing). The visitors can be described as the potential customers of an online shop, while

the CVR defines the percentage of the traffic that finally converts to customers. Consequently, the result of the multiplication of the potential customers with the CVR is the number of acquired customers.

The equation further attributes a value to each of the converted customers in the form of the LTV. Depending on the planning timeframe of a DNVB, it can be assessed how much monetary value the average customer is worth an online shop. Depending on the number of visitors that convert to customers and the monetary value of each customer, the break-even CACs can be calculated. Therefore, the LTV is the principal determinant of the costs for customer acquisition a DNVB strives for. The assumption implies that customers usually only must be acquired once, as a satisfying customer experience makes them buy multiple times at an online shop.

Costs are defined as the total of variable costs and fixed costs. The primary determinant for the variable of costs in e-commerce is mainly influenced by the marketing CACs and the COD. In conclusion, the equation first calculates the overall sales revenue of a DNVB for a defined planning horizon, from which it subtracts the costs to define its profit.

The results of the statistical analysis of the case study indicate that the predicted gross profit is an accurate predictor of the actual generated profit. Consistent with the framework's predictions, the visitors (online store sessions) and the CVR positively influence the gross profit. Furthermore, the costs (advertising expenses + COGS) are negatively related to the gross profit. These three key performance drivers significantly influence the gross profit, while the AOV (LTV) does not. In conclusion, the developed framework equation, which is the basis for the whole POF for DNVBs could partially be validated by the statistical analysis of the case study. The framework equation proved its relevancy and applicability in predicting the gross profit on a high level of accuracy.

Furthermore, the interviewees agreed with the formula the framework is based on. Therefore, the equation's most relevant key performance drivers for the profit optimization of DNVBs, and their defined relationship to each other could partially be validated quantitatively and qualitatively.

RQ₂: What are the most relevant adjustment factors that may improve the individual key performance drivers of the framework? Moreover, how could they be practically implemented?

Drawing from the experience of Headstart Collective, there have been multiple relevant adjustment factors identified by the authors, which may improve the individual key performance drivers. These potential optimizations listed in the framework are certainly non-exhaustive and

could be complemented by additional influencing factors. Nevertheless, the authors limited the adjustment factors to the most relevant ones for simplification and complexity reduction.

All experts of the interviews have confirmed that the framework contains the most crucial adjustment factors from their point of view. Furthermore, they emphasized that the selection is well-chosen, while there would be many more adjustment factors that may impact the key performance drivers of profit. Nevertheless, some experts still proposed additional adjustment factors, which the authors have partly implemented. Lastly, the experts often concluded that the simplification makes the framework more tangible and practically applicable.

The practical implementation of individual relevant adjustment factors has also been quantitatively tested in the case study. Ten optimizations based on the framework have been implemented and statistically analyzed on their influence on key performance drivers and profit. Nearly all optimizations significantly influenced either the key performance drivers or the profit, or even both. Nevertheless, it is hard to draw a clear conclusion through the statistical analysis of the optimizations implemented in the case study, as only a handful of optimizations could be tested. The authors assume that the strength of the effect of individual adjustments in DNVBs depends on the circumstances, such as the profundity of the adjustments, the specific products, the niches, the target audience, the companies, et cetera.

For instance, if the company did not have any e-mail marketing before, the implementation of an abandoned cart e-mail flow is considered a profound adjustment, which most likely leads to a performance improvement. Nevertheless, if the target audience is 65 years and older, e-mail marketing probably has less impact on the performance than if the target audience is about 25 years old.

In conclusion, the relevant adjustment factors for the individual key performance drivers allow concrete, practical implementations. Nevertheless, the authors kept the definition of the adjustment factors broad so that they are implementable cross-sectoral by all kinds of DNVBs, independent from the niche, the product, and the target audience.

RQ3: What are the most relevant psychological effects and constructs that influence the performance drivers and can be leveraged to increase profitability in e-commerce? Furthermore, how could these adjustments be practically implemented?

Based on a literature review and drawing from the experience of Headstart Collective, nine psychological biases and two psychological constructs were identified as relevant by the authors. The psychological constructs of trust and perceived risk are also called psychological barriers as they are crucial for successful customer interaction and can be barriers for a

purchase. Both biases and barriers can be leveraged to improve profitability on different levels. The framework proposes practical implementations for the nine psychological biases and the two psychological barriers on the visitors, CVR, and LTV levels. As the practical implementations of biases and barriers are of qualitative nature, their impact is hard to measure and is further influenced by other variables.

The interviewees agreed with the psychological biases and barriers implemented in the framework. The experts often emphasized that considering these biases and barriers is crucial for optimization processes, as online marketers still need to be aware that human beings are buying something online. The psychological biases and barriers complement the comprehensive framework and provide further orientation in understanding the target audience of DNVBs.

In conclusion, a non-extensive list of nine psychological biases and two psychological barriers are implemented in the framework.

Case study

RQ4: What may be a promising market entry strategy for the online shop case study?

The objective for the case study was to launch an online shop that generates consistent sales over the time of the case study and allows to apply the developed POF for DNVBs. The authors planned to generate at least \$50'000 in profitable sales revenue so that the framework's application could provide meaningful insights regarding the accuracy and applicability. Therefore, the entry strategy was crucial for coordinating the various marketing instruments of the marketing mix.

Glow Glam Beauty was a one-product store that was built around the single winning product magnetic eyelash kits. The width and the depth of the product mix were minimized, as the authors have been under time constraints for the case study project and were thus able to concentrate their efforts in coordinating the marketing tools of the marketing mix on a single product. All products considered in the product selection process have been identified according to the product selection criteria developed by Headstart Collective (see table 14).

Furthermore, the authors implemented a price penetration strategy in the form of a Free Plus Shipping offer. Therefore, the magnetic eyelash kits have been promoted as free, while customers only had to pay for shipping. According to the zero-price effect, the authors expected to increase the magnetic eyelash kit's intrinsic value by reducing the price to zero and trigger a more positive affective response (Shampanier et al., 2007). The pricing penetration strategy was chosen to attract the attention of potential customers and quickly gain market share with the special Free Plus Shipping offer.

Glow Glam Beauty' order fulfillment was based on a two-tier sales channel by cooperating with a Chinese agent while only selling the magnetic eyelash kits through a single Shopify online store.

In the promotional part of the marketing mix, the authors planned to implement a push marketing strategy by pushing the special Free Plus Shipping offer. Therefore, 90% of the \$10'000 monthly advertising budget was allocated to Facebook and Instagram advertising. Furthermore, 5% of the advertising budget was allocated for influencer marketing, such as story shoutouts. The remaining 5% of the marketing budget was used for permission marketing, such as e-mail and SMS marketing.

RQ5: How accurate is the developed framework in predicting the profit of DNVBs based on the POF formula for DNVBs? What influence do the individual key performance drivers have on profit?

A multiple regression analysis was used to statistically examine the effect of the independent variables of the framework equation (visitors, CVR, LTV) on the dependent variable profit. The predictors could explain the majority of the variance of the dependent variable gross profit. Therefore, the multiple regression model can predict the gross profit with high accuracy. The results of the multiple regression analysis suggest that the visitors (online store sessions), the CVR, and the costs are significant predictors for the gross profit, while the LTV (AOV) is not. Furthermore, the authors conducted a linear regression and introduced the new variable predicted gross profit. The variable is defined as the predicted gross profit calculated according to the framework equation with the data from the case study. The predicted gross profit is a significant predictor of the gross profit. The linear regression results suggest that the predicted gross profit is highly accurate in predicting the gross profit.

RQ6: What potential optimizations could be implemented in the case study online shop according to the framework? What effect do these optimizations have on the key performance drivers and eventually the profit?

In the first optimization, the authors could significantly increase the upsell take rate due to lowering the upsell price. Nevertheless, the linear regression conducted by the authors revealed that the upsells even decreased the AOV (LTV), as Shopify classifies every upsell as an individual order. As a result of this data distortion, an additional linear regression revealed the positive influence of upsells on the gross profit. The second optimization was meant to increase the abandoned cart recovery rate. The authors implemented an additional e-mail in the

abandoned cart e-mail flow that reached out to the people only five minutes after their cart abandonment. The results of the t-test suggest that the rate for placed orders through the first e-mail could significantly be increased with the new e-mail.

The third optimization should increase the AOV of the online shop by implementing the additional premium shipping option for \$16.99. Eventually, the authors achieved a significant increase in the AOV by implementing the additional premium shipping option.

Furthermore, the authors only insignificantly decreased the overall CPP by launching new campaigns targeting newly populated LLAs. Nevertheless, the authors expected to see effects in the long term. In the fifth optimization, the authors pinned the best reviews to the top of the review section and offered benefits to customers that write a review. This way, the social proof should be increased and eventually the CVR of Glow Glam Beauty. The results suggest a significant increase in the CVR after pushing the social proof.

Moreover, the CVR should be improved even further by redesigning the landing page. The results suggest that the authors significantly improved the CVR through the redesign in optimization six. In the seventh change, the authors switched the focus of their Facebook and Instagram advertising activities and leveraged targeting the US. This optimization led to a significant decrease in the overall CPP. Furthermore, the authors wanted to boost the profitability along with the low CPPs by increasing the AOV. Therefore, the authors increased all shipping prices by one dollar to positively influence the AOV. Optimization eight results suggest that the AOV can be significantly increased by increasing the shipping prices. Nevertheless, profitability could not be boosted as the CPP increased and the CVR decreased simultaneously.

Additionally, the authors implemented the new paid traffic source of influencer marketing to foster people's trust in Glow Glam Beauty and the Free Plus Shipping special offer. The credibility spillover from the influencers was working well, while it was also very time-consuming. Lastly, the authors tested the ad account's capabilities regarding the tightness of the cost controls. The cost controls have been adjusted to the cost controls to the average CPP of the last three days. The results suggested that the cost caps have been adjusted too tight, so some campaigns stopped delivering. As a result, the overall CPP even increased through the last optimization of the Glow Glam Beauty.

Expert interviews

RQ7: How do practitioners in e-commerce and digital markets and academics assess the framework, i.e., its accuracy and simplicity, applicability, relevancy, and appearance?

The feedback of the e-commerce and digital marketing practitioners, as well as the academics, was very positive throughout. The interviewees described the framework as a comprehensive visualization of the most relevant determinants for success in e-commerce. According to the experts, there would be many more factors the authors could have considered. However, considering the framework is developed for early-stage DNVBs, the interview partners agreed with the authors' selection of the most crucial key performance drivers included in the framework. Therefore, according to the interviewees, the framework is well-suited for orientation purposes in early-stage ventures with an appropriate level of accuracy and simplicity.

Furthermore, the experts described two different use cases the framework is applicable. First, the framework is suitable for supporting the online marketing decisions of e-commerce companies and particularly DNVBs. Moreover, experts have described a use case where the framework supports marketing consulting activities. The framework can help consultants explaining and clarifying the determinants for success to their customers. Concluding, the experts have assessed the applicability of the framework in a very positive manner. Some interviewees even asked if they are allowed to share and use the framework.

The experts have mainly described the relevancy of the framework in terms of the stage a company is in. According to the experts, the relevancy is greatest for early-stage ventures before their proof of concept, where the framework can work as a decision model. The framework can visualize if a project should be abandoned or not. Furthermore, the framework can be relevant regarding marketing agencies communicating what they cover in their service packages.

RQs: What deficiencies and potential improvements of the framework can be identified by the experts?

The experts primarily addressed the neglect of organic traffic as a deficiency of the framework. Moreover, some experts also missed the crucial branding aspects DNVBs need to implement in their online marketing strategy in the long term. Nevertheless, as the framework was developed for early-stage e-commerce brands, the interviewees agreed with the simplification and assessed the complexity reduction as appropriate. However, they emphasized that DNVBs would need a more comprehensive framework that is more long-term oriented after the proof-of-concept. As a result, the framework is only useable to a limited extent by established brands. Furthermore, some experts were missing guidelines that would increase the practical applicability of the framework. The missing guidance could make it hard for companies to apply the framework.

Lastly, the experts would like to see a simplified version of the framework, as they think it is hard to understand for non-experts. The simplified version could summarize the entire framework and break down only the simplest parts of it. This could be very helpful to people that are not experts in digital marketing yet.

5.2 Conclusion

The e-commerce market is attractive, and the barriers to entry are relatively low so that a continuous stream of new market participants is entering the market. Furthermore, government-issued COVID-19 restrictions caused even more consumers to shop online as many brick-and-mortar stores had to close, which resulted in an additional uptrend in e-commerce. Consequently, increasing market attractiveness has come with increasing competitiveness. Therefore, DNVBs, mainly acquiring customers through digital marketing activities, need to allocate their advertising budget as effectively as possible to stay ahead of the rising competition. To survive as a newly founded DNVB in the competitive landscape, determinants of success need to be identified and continuously optimized.

This thesis aimed to provide the newly founded company Headstart Collective GmbH with a POF to optimize the profitability of DNVBs systematically. Therefore, the framework should serve as a tool for DNVBs, helping them understand possible areas of improvement in profit optimization processes. Moreover, the framework should provide and visualize concrete optimizations that may improve the key performance drivers of profit. However, due to the complex characteristics of digital marketing and e-commerce, the framework neglects many aspects and determinants for reasons of simplification. Therefore, the framework should mainly be applicable for orientation purposes and support online marketing decisions in early-stage DNVBs. The thesis draws on gathered quantitative and qualitative data to address the research questions posed at the outset. First, the online shop Glow Glam Beauty was launched as a case study to test the applicability and accuracy of the developed framework under real market conditions. Furthermore, expert interviews with digital marketing and e-commerce practitioners and academics have been conducted to explore the framework's deficiencies and potential for improvement.

The findings suggest that the developed framework is an accurate predictor for the profit of a DNVB. According to the quantitative analysis of the case study, the key performance drivers visitors, CVR, LTV, and costs are explaining almost the entire variance of the gross profit. Furthermore, most of the implemented optimizations throughout the case study based on the developed framework significantly affected one or more key performance drivers of profit.

Therefore, the evaluation of the quantitative analysis led to the conclusion that the framework can serve well for orientation purposes in optimization processes in early-stage DNVBs. Additionally, experts assessed the framework as comprehensive regarding performance determinants and well balanced between accuracy and simplicity. As a result, the experts stated that the framework is highly relevant for early-stage ventures as it implements the most crucial aspects for success. However, essential factors, such as organic traffic, would have to be considered to fit the optimizations processes of established brands.

Nevertheless, the simplification also makes the framework more tangible, resulting in increased applicability. As a result, the experts often posited that an additional use case of the framework could also be the support of consultants in digital marketing agencies. There, the framework could facilitate the explanation and visualization of customers' business situations.

In conclusion, the POF for DNVBs is primarily based on the experience of Headstart Collective, and there is still much potential for improvement. At present, the framework still has deficiencies that must be addressed to increase the accuracy and applicability in profit optimizations processes. Nevertheless, the highly relevant framework already achieved a baseline that allows DNVBs to use it for orientation purposes.

5.3 Limitations

Several limitations underlie this thesis, mainly due to the scope of the topic, the time constraints, and the exploratory focus. The limitations are separated into different chapters for easier understanding.

5.3.1 Profit optimization framework

The main challenge in developing the framework was finding a balance between complexity reduction while also including everything relevant. Due to this ongoing challenge, there were some aspects left out, making the framework not exhaustive. However, the complexity reduction improves the practical applicability. Furthermore, the authors conducted the final selection of the most relevant aspects in the framework based on their practical, historical experience. As a result, not every discussed aspect is also rooted in science, but at times solely based on the author's practical experience. Another limitation is the lack of documentation of the authors' previous practical experiences. Therefore, they are not able to clearly explain where and why they obtained that practical knowledge.

The framework aims to serve as guidance in the early stages of a company, limiting its applicability for e-commerce companies at later stages. Due to the focus on early stages, organic traffic

was ignored in the development of the framework. The authors considered this type of traffic to be less relevant in the early stages of a company, so not including organic traffic further reduced complexity and improved applicability.

Lastly, many adjustment factors and key performance drivers of the framework are interdependent. For example, if the target audience is changed, it may result in more traffic, and an increase in the CVR, as the new audience may be better converting. However, the interdependencies are not mapped in the framework, as the numerous interdependencies are often not clearly identifiable. As a result, the framework would have become too complex and confusing, so that the practical applicability would have suffered.

5.3.2 Case Study

Furthermore, the time and budget constraints, and the Free Plus Shipping method of the case study are reasons for several limitations. As the authors have been on a limited budget, profitability was the fundamental prerequisite for applying the framework and start the optimization process. Therefore, the Free Plus Shipping method was chosen to increase the odds of a successful launch. Consequently, the case study results may differ for e-commerce brands without the Free Plus Shipping offer and an unlimited budget for testing.

Furthermore, the selected product of the case study was very popular at that time. As a result, magnetic eyelash kits made it feasible to follow a push marketing approach with the Free Plus Shipping method. The product was well known in the market, and the authors could quickly gain market share through the price penetration strategy. Therefore, the case study results may differ for other products and marketing approaches, so they cannot be generalized.

Furthermore, only a few selected optimizations could be tested and statistically evaluated due to the time constraints of the case study. Therefore, not all adjustment factors of the framework could be tested. Additionally, the authors had a restricted budget that could be used for testing, making the obtained data less representative than it could be with a higher advertising budget. As mentioned in the limitations regarding the framework, there are interdependencies between different variables. Hence, the optimization of one variable may influence other variables and further influence the final result of the analysis. Due to time constraints, not all key performance drivers of profit used in the statistical evaluation could be quantified according to the framework. For example, the AOV was used instead of the LTV as the case study did not assume consumers would buy several times during the time of the case study. Furthermore, other external influencing factors may have influenced the results of the statistical analysis, such as, the weekdays, time of the year, and the algorithms of the advertising platforms.

Based on the product's characteristics, the push marketing capabilities of the platforms, and the time constraints of the case study, the authors assumed that promoting the magnetic eyelash kits on Facebook and Instagram in combination with influencer marketing would yield the best results. Therefore, the results may be different on other social media advertising platforms.

Moreover, paid search was not conducted at all, as the authors assumed the unique offer would be more suitable for a push marketing approach. Furthermore, only English-speaking countries were targeted. Consequently, targeting other countries may lead to different results due to cultural and regional differences.

5.3.3 Expert interviews

The explorative and qualitative focus of the interviews leads to several limitations. Qualitative research is regarded as particularly difficult to grasp due to its flexibility and requires highly contextualized individual judgments. As semi-structured interviews were chosen, the interview questions alternated according to the flow of the interview. Further, the analysis of the interviews was influenced by subjective judgment, and no additional perspectives apart from the authors' were consulted. The findings of the expert interviews were based on a sample of eleven interview partners, which were only interviewed once. Therefore, the sample size may be considered too small to generalize the findings.

Additionally, the interview process posed many challenges. First, not all interview partners came prepared, so that a substantial amount of time was needed to explain the fundamentals of the POF, resulting in less available time for the interview questions. Second, time constraints combined with broad, open questions and excessive answers in some cases prevented a thorough coverage of all topics and elaboration on all detected vulnerabilities of the framework. Therefore, not all questions could be answered fully, and not all vulnerabilities were discussed in detail. Nonetheless, the analysis only considered the available data. Third, primarily Swiss nationals were interviewed, which may have led to biased responses, potentially not accounting for cultural and regional differences.

Furthermore, due to potential interviewee's time constraints, only limited requirements were considered in the selection of the sample. The interview partners had to be familiar with the topic and have a background in e-commerce, digital marketing, or being a researching academic in the field of digital marketing.

Lastly, only a limited number of experts were interviewed from each defined interviewee group (e-commerce practitioner, digital marketing practitioner, academic). Therefore, the results

cannot be interpreted as the general opinion of the specific interviewee groups to the framework and may differ by increasing the number of interview partners in each group.

5.4 Practical implications and future outlook

The practical implications for Headstart Collective, based on the development and validation of the POF for DNVBs, are presented subsequently along with the future outlook.

The framework was initially developed by the founders of Headstart Collective based on the implicit knowledge they gathered throughout the last years in e-commerce. Therefore, much knowledge was organized in a comprehensive framework revealing many new insights during the process. Eventually, the authors developed a comprehensive framework that Headstart Collective can use for orientation purposes during profit optimization processes.

As the interviewed experts and the conducted case study showed, the framework only visualizes well the essential determinants for early-stage DNVBs, while neglecting variables such as organic traffic. Therefore, Headstart Collective plans to create a more comprehensive framework that includes determinants relevant to later-stage ventures, such as organic traffic and long-term branding. Consequently, the goal is to develop an additional framework that serves orientation purposes after the proof-of-concept of an online shop. Moreover, the authors set out to better document and visualize the knowledge they gather throughout their e-commerce activities, as it can be the basis for new insights and ideas.

An additional implication of the master thesis is the realignment of the objectives of Headstart Collective, derived from the expert interviews. The founders feel confident in pursuing their first long-term DNVB, while dropshipping stores will still be used to test new ideas, such as, DTC marketing offers.

Furthermore, Headstart Collective decided to shift its focus away from consulting activities. The founders still want to offer consulting services and media buying, but it is no longer one of their main focuses. However, based on the feedback of the expert interviews, the authors would like to offer workshops based on the developed framework. Consequently, Headstart Collective plans to visit companies to teach them the principles and characteristics of digital marketing based on the POF, which represents the main focus in their consulting activities.

Furthermore, the authors plan to publish the framework in the form of a creative commons license. The founders of Headstart Collective eventually identified this option as the most attractive way to publish the framework, resulting from the discussions with individual interview partners. This way, Headstart Creative still benefits from the credits given to the creators of the creative work while making it accessible to everyone.

An additional practical implementation of the master thesis is related to the topic of networking. Within the last years in e-commerce, the authors did not receive any feedback other than the generated numbers of their online shops. As a result of the interviews, the authors connected with people who provided valuable feedback to the framework and the overall skill set the authors developed within the last years. Therefore, the authors will strive for more feedback in their e-commerce activities, as this may result in additional ideas and drive for projects. Furthermore, the authors noticed how valuable it could be to discuss the problems online shops, particularly DNVBs, face with other people in this field. The authors will keep in touch with the interview experts to exchange ideas, ask for feedback, discuss implemented changes of the advertising platforms, and generally discuss about e-commerce topics.

Table of References

- Aggarwal, P., Jun, S. Y., & Huh, J. H. (2011). Scarcity Messages. *Journal of Advertising*, 40(3), 19–30. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367400302>
- Andrews, M., Luo, X., Fang, Z., & Aspara, J. (2014). Cause Marketing Effectiveness and the Moderating Role of Price Discounts. *Journal of Marketing*, 78(6), 120–142. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0003>
- Ayanso, A., & Yoogalingam, R. (2009). Profiling Retail Web Site Functionalities and Conversion Rates: A Cluster Analysis. *International Journal of Electronic Commerce*, 14(1), 79–114. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415140103>
- Bateman, I. J., Munro, A., & Poe, G. L. (2008). Decoy Effects in Choice Experiments and Contingent Valuation: Asymmetric Dominance. *Land Economics*, 84(1), 115–127. <https://doi.org/10.3368/le.84.1.115>
- Bauer, R. A. (1967). Consumer behavior as risk taking. In *Risk taking and information handling in consumer behavior* (pp. 23–33). Harvard Business School.
- Bhattacharyya, S., & Bose, I. (2020). S-commerce: Influence of Facebook likes on purchases and recommendations on a linked e-commerce site. *Decision Support Systems*, 138, 113383. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113383>
- Bonetto, L. (2015). *The Ethical Consumer—US - July 2015*. Mintel International Group. <https://www.marketresearch.com/Mintel-International-Group-Ltd-v614/Ethical-Consumer-July-9295905/>
- Broderick, A., Jogi, A., & Garry, T. (2003). Tickled Pink: The Personal Meaning of Cause Related Marketing for Customers. *Journal of Marketing Management*, 19(5–6), 583–610. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2003.9728227>

-
- Brønn, P. S., & Vrioni, A. B. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: An overview. *International Journal of Advertising*, 20(2), 207–222. <https://doi.org/10.1080/02650487.2001.11104887>
- Campbell-Arvai, V., Arvai, J., & Kalof, L. (2014). Motivating Sustainable Food Choices: The Role of Nudges, Value Orientation, and Information Provision. *Environment and Behavior*, 46(4), 453–475. <https://doi.org/10.1177/0013916512469099>
- CB Insights. (2021). *Direct-To-Consumer Brands (Non-Food)*. CB Insights. <https://app.cbinsights.com/cxn/2805/4234>
- Chae, I., Stephen, A. T., Bart, Y., & Yao, D. (2017). Spillover Effects in Seeded Word-of-Mouth Marketing Campaigns. *Marketing Science*, 36(1), 89–104. <https://doi.org/10.1287/mksc.2016.1001>
- Chandrashekar, R., & Grewal, D. (2003). Assimilation of advertised reference prices: The moderating role of involvement. *Journal of Retailing*, 79(1), 53–62. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00002-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00002-2)
- Chandrashekar, R., & Grewal, D. (2006). Anchoring effects of advertised reference price and sale price: The moderating role of saving presentation format. *Journal of Business Research*, 59(10–11), 1063–1071. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.06.006>
- Chmait, N., Westerbeek, H., Eime, R., Robertson, S., Sellitto, C., & Reid, M. (2020). Tennis influencers: The player effect on social media engagement and demand for tournament attendance. *Telematics and Informatics*, 50, 101381. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101381>
- Choi, B., & Lee, I. (2017). Trust in open versus closed social media: The relative influence of user- and marketer-generated content in social network services on customer trust. *Telematics and Informatics*, 34(5), 550–559. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.11.005>

- Chu, K., & Li, C. (2008). A Study of the Effect of Risk-Reduction Strategies on Purchase Intentions in Online Shopping. *International Journal of Electronic Business Management*, 6(4), 213–226. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.8162&rep=rep1&type=pdf>
- Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and practice* (5th ed). Pearson Education.
- Cialdini, R. B., Martin, S. J., & Goldstein, N. J. (2015). Small behavioral science–informed changes can produce large policy-relevant effects. *Behavioral Science & Policy*, 1(1), 21–27. <https://doi.org/10.1353/bsp.2015.0008>
- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th edition, pp. 151–192). McGraw-Hill.
- Compeau, L. D., & Grewal, D. (1998). Comparative Price Advertising: An Integrative Review. *Journal of Public Policy & Marketing*, 17(2), 257–273. <https://doi.org/10.1177/074391569801700209>
- Cone communications, & Ebiquity. (2015). *Global CSR study*. Cone communications & Ebiquity. <https://www.conecomm.com/2015-cone-communications-ebiquity-global-csr-study-pdf>
- Cramer-Flood, E. (2021). *Global Ecommerce Update 2021*. eMarketer. <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-update-2021>
- Cui, F., Lin, D., & Qu, H. (2018). The impact of perceived security and consumer innovativeness on e-loyalty in online travel shopping. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(6), 819–834. <https://doi.org/10.1080/10548408.2017.1422452>
- Dayan, E., & Bar-Hillel, M. (2011). Nudge to nobesity II: Menu positions influence food orders. *Judgment and Decision Making*, 6(4), 333–342.

- de Matos, C. A., & Rossi, C. A. V. (2008). Word-of-mouth communications in marketing: A meta-analytic review of the antecedents and moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(4), 578–596. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0121-1>
- Dean, J. (1950). Problems of Product-Line Pricing. *Journal of Marketing*, 14(4), 518–528. <https://doi.org/10.1177/002224295001400402>
- Di Fatta, D., Patton, D., & Viglia, G. (2018). The determinants of conversion rates in SME e-commerce websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.12.008>
- Docherty, S., & Hibbert, S. (2003). Examining company experiences of a UK cause-related marketing campaign. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(4), 378–389. <https://doi.org/10.1002/nvsm.227>
- Dunn, A. (2017, October 8). *The Book of DNVB*. Medium. <https://dunn.medium.com/digitally-native-vertical-brands-b26a26f2cf83>
- e Silva, S. C., Duarte, P., Machado, J. C., & Martins, C. (2020). Cause-related marketing in online environment: The role of brand-cause fit, perceived value, and trust. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(2), 135–157. <https://doi.org/10.1007/s12208-019-00237-z>
- Ettl, M., Harsha, P., Papush, A., & Perakis, G. (2020). A Data-Driven Approach to Personalized Bundle Pricing and Recommendation. *Manufacturing & Service Operations Management*, 22(3), 461–480. <https://doi.org/10.1287/msom.2018.0756>
- Everard, A., & Galletta, D. F. (2005). How Presentation Flaws Affect Perceived Site Quality, Trust, and Intention to Purchase from an Online Store. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 56–95. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220303>
- Facebook. (2021a). *About Ad Auctions*. Facebook Business Help Center. <https://www.facebook.com/business/help/430291176997542>

-
- Facebook. (2021b). *About Campaign Budget Optimization*. Facebook Business Help Center. <https://www.facebook.com/business/help/153514848493595>
- Facebook. (2021c). *About Custom Audiences*. Facebook Business Help Center. <https://www.facebook.com/business/help/744354708981227>
- Facebook. (2021d). *About Lookalike Audiences*. Facebook Business Help Center. <https://www.facebook.com/business/help/164749007013531>
- Facebook. (2021e). *About Placements in Ads Manager*. Facebook Business Help Center. <https://www.facebook.com/business/help/407108559393196>
- Facebook. (2021f). *About your CPM under reach and frequency*. Facebook Business Help Center. <https://www.facebook.com/business/help/1324346470993674?id=842420845959022>
- Facebook. (2021g). *Best Practices for Carousel Ads*. Facebook Business Help Center. <https://www.facebook.com/business/help/927639917355563>
- Facebook. (2021h). *Best Practices for Collection Ads*. Facebook Business Help Center. <https://www.facebook.com/business/help/1349403145138942>
- Facebook. (2021i). *Best Practices for Image Ads on Facebook and Instagram*. Facebook Business Help Center. <https://www.facebook.com/business/help/388369961318508>
- Facebook. (2021j). *Best Practices for Mobile Video Ads*. Facebook Business Help Center. <https://www.facebook.com/business/help/144240239372256>
- Facebook. (2021k). *Call-to-Action Buttons Available Per Objective*. Facebook Business Help Center. <https://www.facebook.com/business/help/410873986524407>
- Facebook. (2021l). *Choose the Right Objective*. Facebook Business Help Center. <https://www.facebook.com/business/help/1438417719786914>
- Facebook. (2021m). *Edit Your Ad Set*. Facebook Business Help Center. <https://www.facebook.com/business/help/2086707291383992>

- Facebook. (2021n). *Explore the available choices for your advertising campaign*. Facebook for Business. https://en-gb.facebook.com/business/learn/lessons/how-to-use-ad-level-options?course_id=1892545544179112&curriculum_id=399243460690588
- Facebook. (2021o). *Facebook advertising targeting options*. Facebook for Business. <https://en-gb.facebook.com/business/ads/ad-targeting>
- Facebook. (2021p). *Facebook bid strategy guide*. Facebook for Business. <https://en-gb.facebook.com/business/m/one-sheeters/facebook-bid-strategy-guide>
- Facebook. (2021q). *Facebook photo ads*. Facebook for Business. <https://en-gb.facebook.com/business/ads/photo-ad-format>
- Facebook. (2021r). *Fundamentals of ad set for your Facebook advertising campaign*. Facebook for Business. https://en-gb.facebook.com/business/learn/lessons/ad-set-level-overview?course_id=1892545544179112&curriculum_id=399243460690588
- Facebook. (2021s). *Get the Most Out of Your Bid in the Facebook Ad Auction*. Facebook for Business. <https://www.facebook.com/business/news/get-the-most-out-of-your-bid-in-the-facebook-ad-auction>
- Facebook. (2021t). *Post Engagement*. Facebook Business Help Center. <https://www.facebook.com/business/help/735720159834389>
- Facebook. (2021u). *Post Shares*. Facebook Business Help Center. <https://www.facebook.com/business/help/1525495737681452>
- Facebook. (2021v). *The Ad Copy Cheat Sheet*. Facebook for Business. <https://www.facebook.com/business/news/ad-copy-cheat-sheet>
- Facebook. (2021w). *Understanding campaign levels of your Facebook ad strategy*. Facebook for Business. <https://en-gb.facebook.com/business/learn/lessons/understanding-ad-campaign-levels-for-business>

- Fairbrother, P. (2020, February 25). Does Engagement On Facebook Ads Increase Their Performance? A \$1,000 Experiment. *AdEspresso*. <https://adespresso.com/blog/facebook-ad-performance-social-proof-experiment/>
- Feinberg, D. (1957). Review of Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory [Review of *Review of Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory*, by W. Alderson]. *The American Economic Review*, 47(6), 1058–1060. <https://www.jstor.org/stable/1810080>
- Fessenden, T. (2018, April 15). *Scrolling and Attention*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/scrolling-and-attention/>
- Gabir, H. H., & Karrar, A. Z. (2018). The Effect of Website's Design Factors on Conversion Rate in E-commerce. *2018 International Conference on Computer, Control, Electrical, and Electronics Engineering (ICCCEEE)*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/ICCCEEE.2018.8515842>
- Geyser, W. (2021). *The State of Influencer Marketing 2021: Benchmark Report*. Influencer Marketing Hub. <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report-2021/>
- Google. (2017). *Page Load Time in Relation to Bounce Rate*. Think with Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/app-and-mobile/page-load-time-statistics/>
- Google. (2021a). *About keyword matching options*. Google Ads Help. <https://support.google.com/google-ads/answer/7478529?hl=en>
- Google. (2021b). *Campaign: Definition*. Google Ads Help. <https://support.google.com/google-ads/answer/6304?hl=en>
- Google. (2021c). *Cost-per-click (CPC): Definition*. Google Ads Help. <https://support.google.com/google-ads/answer/116495?hl=en>

-
- Google. (2021d). *Evaluate and optimize your bids*. Google Ads Help. <https://support.google.com/google-ads/answer/7085711?hl=en>
- Google. (2021e). *Google Ads: SEO vs. PPC?* Google Ads. <https://ads.google.com/home/resources/seo-vs-ppc/>
- Google. (2021f). *How ad groups work*. Google Ads Help. <https://support.google.com/google-ads/answer/2375404?hl=en>
- Google. (2021g). *How Keyword Planner works*. Google Ads. https://ads.google.com/intl/en_us/home/tools/keyword-planner/
- Google. (2021h). *How the Google Ads auction works*. Google Ads Help. <https://support.google.com/google-ads/answer/6366577?hl=en>
- Google. (2021i). *How To Set Up Google Ads: A Checklist*. Google Ads. <https://ads.google.com/home/resources/how-to-setup-googleads-a-checklist/>
- Google. (2021j). *Landing page optimisations & best practices*. Google Ads. https://ads.google.com/intl/en_id/home/resources/landing-page-optimisation/
- Google. (2021k). *Optimizing your campaign for online sales*. Google Ads Help. <https://support.google.com/google-ads/answer/6165592?hl=en>
- Google. (2021l). *Understand the benefits of ad extensions in Google Ads*. <https://support.google.com/google-ads/answer/6167131?hl=en>
- Grabner-Kraeuter, S. (2002). The Role of Consumers' Trust in Online-Shopping. *Journal of Business Ethics*, 39(1/2), 43–50. <https://doi.org/10.1023/A:1016323815802>
- Grand View Research. (2020). *E-commerce Market Share, Growth & Trends Report, 2020-2027*. Grand View Research. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/e-commerce-market>
- Gräve, J.-F. (2019). What KPIs Are Key? Evaluating Performance Metrics for Social Media Influencers. *Social Media + Society*, 5(3). <https://doi.org/10.1177/2056305119865475>

- Gudigantala, N., Bicen, P., & Eom, M. (Tae-in). (2016). An examination of antecedents of conversion rates of e-commerce retailers. *Management Research Review*, 39(1), 82–114. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2014-0112>
- Hahnelt, E. (2021, March 8). *E-Mail-Marketing-Benchmark 2021: Alle Kennzahlen auf einen Blick*. <https://www.inxmail.de/wissen/blog/detail/e-mail-marketing-benchmark-2021-alle-kennzahlen-auf-einen-blick-teil-1>
- Hajli, N., Shanmugam, M., Papagiannidis, S., Zahay, D., & Richard, M.-O. (2017). Branding co-creation with members of online brand communities. *Journal of Business Research*, 70, 136–144. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.026>
- Hall, R. H., & Hanna, P. (2004). The impact of web page text-background colour combinations on readability, retention, aesthetics and behavioural intention. *Behaviour & Information Technology*, 23(3), 183–195. <https://doi.org/10.1080/01449290410001669932>
- Han, M. C., & Kim, Y. (2017). Why Consumers Hesitate to Shop Online: Perceived Risk and Product Involvement on Taobao.com. *Journal of Promotion Management*, 23(1), 24–44. <https://doi.org/10.1080/10496491.2016.1251530>
- Hansen, J. M., Saridakis, G., & Benson, V. (2018). Risk, trust, and the interaction of perceived ease of use and behavioral control in predicting consumers' use of social media for transactions. *Computers in Human Behavior*, 80, 197–206. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.11.010>
- Hartmann, M., Klink, J., & Simons, J. (2015). Cause related marketing in the German retail sector: Exploring the role of consumers' trust. *Food Policy*, 52, 108–114. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2014.06.012>
- Hernandez, A., & Resnick, M. L. (2013). Placement of Call to Action Buttons for Higher Website Conversion and Acquisition: An Eye Tracking Study. *Proceedings of the Human*

-
- Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 57(1), 1042–1046.
<https://doi.org/10.1177/1541931213571232>
- Higgs, S. (2015). Social norms and their influence on eating behaviours. *Appetite*, 86, 38–44.
<https://doi.org/10.1016/j.appet.2014.10.021>
- Homburg, C., Kuester, S., & Krohmer, H. (2012). *Marketing Management: A Contemporary Perspective* (2nd edition). McGraw-Hill Education.
- Hossain, M. T., & Saini, R. (2015). Free indulgences: Enhanced zero-price effect for hedonic options. *International Journal of Research in Marketing*, 32(4), 457–460.
<https://ideas.repec.org/a/eee/ijrema/v32y2015i4p457-460.html>
- Huber, J., Payne, J. W., & Puto, C. (1982). Adding Asymmetrically Dominated Alternatives: Violations of Regularity and the Similarity Hypothesis. *Journal of Consumer Research*, 9(1), 90. <https://doi.org/10.1086/208899>
- Hudák, M., Kianičková, E., & Madleňák, R. (2017). The Importance of E-mail Marketing in E-commerce. *Procedia Engineering*, 192, 342–347. <https://doi.org/10.1016/j.pro-eng.2017.06.059>
- Isaac, M. (2016, March 15). Instagram May Change Your Feed, Personalizing It With an Algorithm. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2016/03/16/technology/instagram-feed.html>
- Izogo, E. E., & Jayawardhena, C. (2018). Online shopping experience in an emerging e-retailing market: Towards a conceptual model. *Journal of Consumer Behaviour*, 17(4), 379–392. <https://doi.org/10.1002/cb.1715>
- Jacoby, J., Speller, D. E., & Berning, C. K. (1974). Brand Choice Behavior as a Function of Information Load: Replication and Extension. *Journal of Consumer Research*, 1(1), 33. <https://doi.org/10.1086/208579>

- Jarvenpaa, S. L., & Todd, P. A. (1996). Consumer Reactions to Electronic Shopping on the World Wide Web. *International Journal of Electronic Commerce*, 1(2), 59–88. <https://doi.org/10.1080/10864415.1996.11518283>
- Jeffers, J. (2019, August 20). *Site Speed is (Still) Impacting Your Conversion Rate*. Portent. <https://www.portent.com/blog/analytics/research-site-speed-hurting-everyones-revenue.htm>
- Jiménez-Castillo, D., & Sánchez-Fernández, R. (2019). The role of digital influencers in brand recommendation: Examining their impact on engagement, expected value and purchase intention. *International Journal of Information Management*, 49, 366–376. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.009>
- Johnson, E. J., Shu, S. B., Dellaert, B. G. C., Fox, C., Goldstein, D. G., Häubl, G., Larrick, R. P., Payne, J. W., Peters, E., Schkade, D., Wansink, B., & Weber, E. U. (2012). Beyond nudges: Tools of a choice architecture. *Marketing Letters*, 23(2), 487–504. <https://doi.org/10.1007/s11002-012-9186-1>
- Jordan, J. (2012, November 15). E-commerce 2.0. *Andreessen Horowitz*. <https://a16z.com/2012/11/15/e-commerce-2-0/>
- Kalwani, M. U., Yim, C. K., Rinne, H. J., & Sugita, Y. (1990). A Price Expectations Model of Customer Brand Choice. *Journal of Marketing Research*, 27(3), 251–262. <https://doi.org/10.1177/002224379002700301>
- Kalyanaram, G., & Winer, R. (1995). Empirical Generalizations From Reference Price Research. *Marketing Science*, 14, 161–161. <https://doi.org/10.1287/mksc.14.3.G161>
- Kamakura, W. A. (2008). Cross-Selling: Offering the Right Product to the Right Customer at the Right Time. *Journal of Relationship Marketing*, 6(3–4), 41–58. https://doi.org/10.1300/J366v06n03_03

- Kamalul Ariffin, S., Mohan, T., & Goh, Y.-N. (2018). Influence of consumers' perceived risk on consumers' online purchase intention. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(3), 309–327. <https://doi.org/10.1108/JRIM-11-2017-0100>
- Kibo. (2020). *Q3 2020: Ecommerce quarterly benchmarks*. Kibo Commerce. <https://kibocommerce.com/wp-content/uploads/2020/11/Q3-2020-Ecommerce-Quarterly-Benchmarks-Report.pdf>
- Kim, D. J., Ferrin, D. L., & Rao, H. R. (2008). A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents. *Decision Support Systems*, 44(2), 544–564. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2007.07.001>
- Kim, D. Y., & Kim, H.-Y. (2021). Influencer advertising on social media: The multiple inference model on influencer-product congruence and sponsorship disclosure. *Journal of Business Research*, 130, 405–415. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.020>
- King, A. B. (2008). *Website Optimization: Speed, Search Engine & Conversion Rate Secrets*. O'Reilly Media.
- Klaviyo. (n.d.). *Email Segmentation for eCommerce*. Klaviyo. Retrieved August 3, 2020, from <https://www.klaviyo.com/marketing-resources/segmentation-benchmark-report>
- Klaviyo. (2017). *How segmentation and automation drive email marketing success*. Klaviyo. <https://www.klaviyo.com/marketing-resources/ecommerce-benchmarks>
- Korthals, M. (2015). Which forms of nudging food decisions are ethically acceptable? In D. E. Dumitras, I. M. Jitea, & S. Aerts (Eds.), *Know your food* (1st ed., pp. 179–184). Wageningen Academic Publishers. https://doi.org/10.3920/978-90-8686-813-1_26
- Kotha, S., Rajgopal, S., & Venkatachalam, M. (2001). *From Surfing to Buying: The Role of Online Customer Experience in Acquiring and Converting Web Traffic*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.5179&rep=rep1&type=pdf>

- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. *Research Methodology in Strategy and Management*, 6, 201–235. [https://doi.org/10.1108/S1479-8387\(2011\)0000006007](https://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006007)
- Lăzăroiu, G., Neguriță, O., Grecu, I., Grecu, G., & Mitran, P. C. (2020). Consumers' Decision-Making Process on Social Commerce Platforms: Online Trust, Perceived Risk, and Purchase Intentions. *Frontiers in Psychology*, 11, 890. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00890>
- Lee, P. Y., & Lau, K. W. (2018). A new triadic creative role for advertising industry: A study of creatives' role identity in the rise of social media advertising. *Creative Industries Journal*, 11(2), 137–157. <https://doi.org/10.1080/17510694.2018.1434362>
- Lee, P.-M. (2002). Behavioral Model of Online Purchasers in E-Commerce Environment. *Electronic Commerce Research*, 2(1/2), 75–85. <https://doi.org/10.1023/A:1013340118965>
- Lee, S., & Kim, E. (2020). Influencer marketing on Instagram: How sponsorship disclosure, influencer credibility, and brand credibility impact the effectiveness of Instagram promotional post. *Journal of Global Fashion Marketing*, 11, 232–249. <https://doi.org/10.1080/20932685.2020.1752766>
- Lee, S. Y., & Seidle, R. (2012). Narcissists as Consumers: The Effects of Perceived Scarcity on Processing of Product Information. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(9), 1485–1499. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.9.1485>
- Lichtenstein, D. R., Burton, S., & Karson, E. J. (1991). The Effect of Semantic Cues on Consumer Perceptions of Reference Price Ads. *Journal of Consumer Research*, 18(3), 380. <https://doi.org/10.1086/209267>
- Liebermann, Y., & Stashevsky, S. (2002). Perceived risks as barriers to Internet and e-commerce usage. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5(4), 291–300. <https://doi.org/10.1108/13522750210443245>

- López-Miguens, M. J., & Vázquez, E. G. (2017). An integral model of e-loyalty from the consumer's perspective. *Computers in Human Behavior*, *72*, 397–411. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.003>
- Lorenzo-Romero, C., Constantinides, E., & Alarcón-del-Amo, M.-C. (2013). Web Aesthetics Effects on User Decisions: Impact of Exposure Length on Website Quality Perceptions and Buying Intentions. *Journal of Internet Commerce*, *12*(1), 76–105. <https://doi.org/10.1080/15332861.2013.763695>
- Mander, J., Buckle, C., & Hopkins, I. (2020). *GlobalWebIndex's flagship report on the latest trends in commerce*. GlobalWebIndex. <https://www.globalwebindex.com/hubfs/Downloads/Commerce%20Flagship%20Report%20-%20GWI.pdf>
- Marketwatch. (2021). *Shopify Inc. Stock Price*. Marketwatch. <https://www.marketwatch.com/investing/stock/shop>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, *20*(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McCarthy, J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Richard D. Irwin.
- McLean, G., Osei-Frimpong, K., Wilson, A., & Pitardi, V. (2020). How live chat assistants drive travel consumers' attitudes, trust and purchase intentions: The role of human touch. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(5), 1795–1812. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2019-0605>
- Microsoft. (2021). *About ad extensions*. Microsoft Advertising. <https://help.ads.microsoft.com/#apex/ads/en/51001/1>
- Mirsch, T., Lehrer, C., & Jung, R. (2017). Digital Nudging: Altering User Behavior in Digital Environments. *Proceedings Der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2017)*, 634–648. <https://wi2017.ch/de/proceedings>

- Miyazaki, A. D., & Fernandez, A. (2001). Consumer Perceptions of Privacy and Security Risks for Online Shopping. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 27–44. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00101.x>
- Moe, W. W., & Fader, P. S. (2004). Capturing evolving visit behavior in clickstream data. *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 5–19. <https://doi.org/10.1002/dir.10074>
- Momsen, K., & Stoerk, T. (2014). From intention to action: Can nudges help consumers to choose renewable energy? *Energy Policy*, 74, 376–382. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2014.07.008>
- Mou, J., & Shin, D. (2018). Effects of social popularity and time scarcity on online consumer behaviour regarding smart healthcare products: An eye-tracking approach. *Computers in Human Behavior*, 78, 74–89. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.08.049>
- Mueller, W., Marion, B., Sial, M., & Geithman, G. (1996). *Cheese Pricing: A Study of National Cheese Exchange*. University of Wisconsin.
- Nespresso. (2021). *Nespresso Earth Project | Sustainability*. Nespresso. <https://www.nespresso.com/ch/en/earth-project>
- Netessine, S., Savin, S., & Xiao, W. (2006). Revenue Management Through Dynamic Cross Selling in E-Commerce Retailing. *Operations Research*, 54(5), 893–913. <https://doi.org/10.1287/opre.1060.0296>
- Nikin. (2021). *Tree Planting*. Nikin. <https://nikin.ch/pages/baeume-pflanzen>
- Niranjanamurthy, M. (2014). E-commerce: Recommended online payment method—Paypal. *International Journal of Computer Science and Mobile Computing*, 3(7), 669–679. https://www.academia.edu/7788857/e-commerce_recommended_online_payment_method_-_paypal
- OECD. (2020). *E-commerce in the time of COVID-19*. OECD. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/e-commerce-in-the-time-of-covid-19-3a2b78e8/>

- Park, D.-H., Lee, J., & Han, I. (2007). The Effect of On-Line Consumer Reviews on Consumer Purchasing Intention: The Moderating Role of Involvement. *International Journal of Electronic Commerce*, 11(4), 125–148. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415110405>
- Park, J., Lennon, S. J., & Stoel, L. (2005). On-line product presentation: Effects on mood, perceived risk, and purchase intention. *Psychology and Marketing*, 22(9), 695–719. <https://doi.org/10.1002/mar.20080>
- Park, S.-Y., & Lee, S. (2013). Effects of a perceived brand crisis on product evaluation and purchase intention: The moderating roles of brand credibility and brand attachment. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 23, 213–226. <https://doi.org/10.1080/21639159.2013.763488>
- Patel, N. (2018, February 23). *17 E-commerce Conversion Hacks That'll Double Your Conversions*. Neil Patel. <https://neilpatel.com/blog/ecommerce-conversion-hacks/>
- Pavlou, P. (2003). Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(3), 101–134. <https://doi.org/10.1080/10864415.2003.11044275>
- Pernice, K. (2017, December 10). *F-Shaped Pattern of Reading on the Web: Misunderstood, But Still Relevant (Even on Mobile)*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/f-shaped-pattern-reading-web-content/>
- Piper, W. S., & Naghshpour, S. (1996). Government technology transfer: The effective use of both push and pull marketing strategies. *International Journal of Technology Management*, 12(1), 85–94. <https://www.inderscience-online.com/doi/abs/10.1504/IJTM.1996.025482>
- Polonsky, M. J., & Macdonald, E. K. (2000). Exploring the link between cause-related marketing and brand building. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 5(1), 46–57. <https://doi.org/10.1002/nvsm.96>

-
- Porter, M. (1997). Competitive Strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12–17.
<https://doi.org/10.1108/eb025476>
- Rajendran, K. N., & Tellis, G. J. (1994). Contextual and Temporal Components of Reference Price. *Journal of Marketing*, 58(1), 22–34.
<https://doi.org/10.1177/002224299405800102>
- Ranganathan, C., & Ganapathy, S. (2002). Key dimensions of business-to-consumer web sites. *Information & Management*, 39(6), 457–465. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00112-4](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00112-4)
- Robinson, A. (1950). The Pricing of Manufactured Products. *The Economic Journal*, 60(240), 771–780. <https://doi.org/10.2307/2226715>
- Rose, S., Clark, M., Samouel, P., & Hair, N. (2012). Online Customer Experience in e-Retailing: An empirical model of Antecedents and Outcomes. *Journal of Retailing*, 88(2), 308–322. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.03.001>
- Roselius, T. (1971). Consumer Rankings of Risk Reduction Methods. *Journal of Marketing*, 35(1), 56–61. <https://doi.org/10.1177/002224297103500110>
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35(3/4), 260–271. <https://doi.org/10.1108/01409171211210154>
- Savitz, E. (2013, March 13). The Future Of E-Commerce For Small Businesses. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/ciocentral/2013/03/13/the-future-of-e-commerce-for-small-businesses/>
- Schafer, J. B., Konstan, J., & Riedi, J. (1999). Recommender systems in e-commerce. *Proceedings of the 1st ACM Conference on Electronic Commerce - EC '99*, 158–166.
<https://doi.org/10.1145/336992.337035>
- Scheel, N. T. (1990). *Drop Shipping as a Marketing Function: A Handbook of Methods and Policies*. Praeger.

- Schneider, D. (2021, May 24). *eCommerce Conversion Rate—Analysis & Optimization*. Similarweb. <https://www.similarweb.com/corp/blog/conversion/ecommerce-intelligence/ecommerce-conversion-optimization/>
- Schouten, A. P., Janssen, L., & Verspaget, M. (2020). Celebrity vs. Influencer endorsements in advertising: The role of identification, credibility, and Product-Endorser fit. *International Journal of Advertising*, 39(2), 258–281. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1634898>
- Shampanier, K., Mazar, N., & Ariely, D. (2007). Zero as a Special Price: The True Value of Free Products. *Marketing Science*, 26(6), 742–757. https://econpapers.repec.org/article/inmormksc/v_3a26_3ay_3a2007_3ai_3a6_3ap_3a742-757.htm
- Skinner, W. (1969). Manufacturing—Missing Link in Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1969/05/manufacturing-missing-link-in-corporate-strategy>
- Skory, M., & Repka, S. (2004). The description of social, cause-related marketing and corporate social responsibility. *Journal of the Canadian Institute of Marketing*, 7(2), 1–3. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.2000&rep=rep1&type=pdf>
- Smith, B. (2020, November 3). Google Ads Bidding Strategies: The Ultimate Guide. *AdEspresso*. <https://adespresso.com/blog/google-ads-bidding-strategies/>
- Snapchat. (2021a). *Ad Set Budgets*. Snapchat Business Help Center. https://businesshelp.snapchat.com/s/article/snap-ads-daily-budget?language=en_US
- Snapchat. (2021b). *Ad Types Overview*. Snapchat Business Help Center. https://businesshelp.snapchat.com/s/article/snap-ads-intro?language=en_US
- Snapchat. (2021c). *Bidding Strategies*. Snapchat Business Help Center. https://businesshelp.snapchat.com/s/article/bidding-strategies?language=en_US#AutoBid

- Snapchat. (2021d). *Custom Audiences*. Snapchat Business Help Center. https://businesshelp.snapchat.com/s/topic/0TOOy000000YVdEGAW/custom-audiences?language=en_US
- Soonsawad, P. (2013). Developing a New Model for Conversion Rate Optimization: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 8(10), 41. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n10p41>
- Statista. (n.d.). *eCommerce—Switzerland*. Statista. Retrieved June 1, 2021, from <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/switzerland>
- Statista. (2021). *Facebook MAU worldwide 2021*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>
- Stubb, C., Nyström, A.-G., & Colliander, J. (2019). Influencer marketing: The impact of disclosing sponsorship compensation justification on sponsored content effectiveness. *Journal of Communication Management*, 23(2), 109–122. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2018-0119>
- Sullivan, Y. W., & Kim, D. J. (2018). Assessing the effects of consumers' product evaluations and trust on repurchase intention in e-commerce environments. *International Journal of Information Management*, 39, 199–219. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.008>
- Sunstein, C. R. (2014). Nudging: A Very Short Guide. *Consumer Pol'y*, 583. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2499658>
- Tafesse, W., & Wood, B. P. (2021). Followers' engagement with instagram influencers: The role of influencers' content and engagement strategy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102303. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102303>

- Taylor, J. W. (1974). The Role of Risk in Consumer Behavior: A comprehensive and operational theory of risk taking in consumer behavior. *Journal of Marketing*, 38(2), 54–60. <https://doi.org/10.1177/002224297403800211>
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin Books.
- The Wharton School. (2017, September 14). Why Amazon’s “1-Click” Ordering Was a Game Changer. *Knowledge@Wharton*. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/amazons-1-click-goes-off-patent/>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Unbounce. (2021). *The Unbounce Conversion Benchmark Report 2021*. Unbounce. <https://unbounce.com/conversion-benchmark-report/>
- Uzunoglu, E., & Misci Kip, S. (2014). Brand communication through digital influencers: Leveraging blogger engagement. *International Journal of Information Management*, 34(5), 592–602. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.04.007>
- Vanhamme, J., Lindgreen, A., Reast, J., & van Popering, N. (2012). To Do Well by Doing Good: Improving Corporate Image Through Cause-Related Marketing. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 259–274. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1134-0>
- Vernon, R. (1979). The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 255–267. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.1979.mp41004002.x>
- Wallace, T. (2021). *Guide to SMS for Ecommerce in 2021*. Postscript. <https://www.postscript.io/guide-sms-for-ecommerce/>
- Walsh, G., Schaarschmidt, M., & Ivens, S. (2017). Effects of customer-based corporate reputation on perceived risk and relational outcomes: Empirical evidence from gender

- moderation in fashion retailing. *Journal of Product & Brand Management*, 26(3), 227–238. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2016-1267>
- Wang, S., Beatty, S. E., & Foxx, W. (2004). Signaling the trustworthiness of small online retailers. *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 53–69. <https://doi.org/10.1002/dir.10071>
- Weber, K., & Roehl, W. S. (1999). Profiling People Searching for and Purchasing Travel Products on the World Wide Web. *Journal of Travel Research*, 37(3), 291–298. <https://doi.org/10.1177/004728759903700311>
- Weinmann, M., Schneider, C., & Brocke, J. vom. (2016). Digital Nudging. *Business & Information Systems Engineering*, 58(6), 433–436. <https://doi.org/10.1007/s12599-016-0453-1>
- Wu, C., & Cosguner, K. (2020). Profiting from the Decoy Effect: A Case Study of an Online Diamond Retailer. *Marketing Science*, 39(5), 974–995. <https://doi.org/10.1287/mksc.2020.1231>
- Xia, L., Monroe, K., Cox, J., Kent, B., Monroe, K., & Jones, J. (2004). The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions. *Journal of Marketing*, 68, 1–15. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.1.42733>
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>

Appendices

Appendix A – Glossary of terms

Term	Definition
Accelerated mobile pages	AMP stands for “Accelerated Mobile Pages.” It is an Open Source Framework that was launched as a joint initiative by Google and several other technology and publishing companies. With AMP, it is possible to create simple mobile websites that load almost instantly. Characteristic features of AMP are reduced JavaScript and CSS elements, and the use of a Content Delivery Network.
Affect heuristic	The affect heuristic is a heuristic, a mental shortcut that allows people to make decisions and solve problems quickly and efficiently, in which current emotion—fear, pleasure, surprise, etc.—influences decisions. In other words, it is a type of heuristic in which emotional response, or “affect” in psychological terms, plays a lead role.
Customer’s price resistance	Resistance, or a resistance level, is the price at which the price of an asset meets pressure on its way up by the emergence of a growing number of sellers who wish to sell at that price.
eWOM	Electronic word-of-mouth communication (eWOM) is any positive or negative statement made by potential, actual or former customers about a product or company which is made available to multiples of people and/or institutions and is spread over the internet.
GIFs (Graphics interchange format)	A GIF is a type of computer file that contains a still or moving image. GIF is the abbreviation for "Graphic Interchange Format"
Hedonic products	Products associated with experimentation, enthusiasm, satisfaction and pleasure, typically leading to emotional gratification.
Lookalike audience	A lookalike audience is a group of social network members who are determined as sharing characteristics with another group of members.
Market pull	The market pull approach attempts to provide products the market demands by conducting market research and selling products that are in demand.

Permission marketing	Permission marketing refers to a form of advertising where the intended audience is given the choice of opting in to receive promotional messages.
Proof of concept	Proof of concept, also known as proof of principle, is a realization of a certain method or idea in order to demonstrate its feasibility, or a demonstration in principle with the aim of verifying that some concept or theory has practical potential. A proof of concept is usually small and may or may not be complete.
Pull marketing	Pull marketing means implementing a strategy that naturally draws consumer interest in your brand or products (usually with relevant and interesting content).
Push marketing	Push marketing involves pushing your brand in front of audiences (usually with paid advertising or promotions).
Sales funnel Bottom of funnel	A sales funnel is the marketing term for the journey potential customers go through on the way to purchase. There are several steps to a sales funnel, usually known as the top, middle, and bottom of the funnel, although these steps may vary depending on a company's sales model.
Stock keeping units (SKU)	In the field of inventory management, a stock keeping unit (SKU) is a distinct type of item for sale, such as a product or service, and all attributes associated with the item type that distinguish it from other item types.
Technology push	A technology push is a new invention that is pushed through research and development, production and sales and enters onto the market without considering whether or not it satisfies a user's need. The technology push approach attempts to interest the market in new products based on new solutions.
A/B Testing Split testing	A/B testing, also known as split testing, is one of the most effective ways to make measurable (and scientific) improvements to your online presence. The practice takes two versions of a piece of content, like a landing page, and runs them simultaneously to equally sized audiences to see which page performs better.

Appendix B – General appendix

B1: Campaign objectives and business goals on Facebook (Facebook, 2021)

Objective	Business Goal
Brand Awareness	Increase people's awareness of your business, brand or service.
Reach	Show your ad to as many people as possible in your target audience.
Traffic	Send people from Facebook to any destination you choose, such as your website's landing page, a blog post, app, phone call, etc.
Engagement	Reach people more likely to engage with your post. Engagement includes likes, comments and shares but can also include offers claimed from your page.
App Installs	Send people to the store where they can download your business's app.
Video Views	Share videos of your business with people on Facebook most likely to watch it.
Lead Generation	Collect leads for your business. Create ads that collect info from people interested in your product, such as sign-ups for newsletters, or have people give your business a call.
Messages	Connect with people on Messenger, Instagram Direct, and WhatsApp. Communicate with potential or existing customers to encourage interest in your business.
Conversions	Encourage people to take a specific action on your business's site, such as having them add items to a cart, download your app, register for your site, call your business, or make a purchase.
Catalog Sales	Show products from your ecommerce store's catalog to generate sales.
Store Traffic	Promote your brick-and-mortar business locations to people that are nearby.

B2: Bidding strategies on social media advertising platform

The following table presents some of the most common bidding strategies that social media advertising platforms offer advertisers to choose from, including a brief description. The list is non-exhaustive, and the bidding strategies and the names can differ depending on the advertising platform. The developed table should only serve as an orientation for the most relevant bidding strategies in e-commerce.

(Facebook, 2021p; Snapchat, 2021c)

Category	Bidding strategy	Goal	Characteristics
Automated bidding (no cost control)	Highest value or lowest cost, auto-bidding	Getting the most results volume possible and do not have strict CPA (cost per action) needs.	<ul style="list-style-type: none"> - Spending the full budget of an advertiser is a high priority - Fitting for advertisers who may not have a clear goal/KPI in mind
Manual bidding (cost control)	Cost cap/ target cost	Get the most results possible while staying within the benchmark of the CPA (cost per action).	<ul style="list-style-type: none"> - Spend maybe slower than when using the lowest cost - Learning phases may take longer to exit - More substantial fluctuation in spend and CPA in the short-term
	Minimum ROAS	Breaking even on one's ad spend and reaching a specific return by controlling the purchase value an advertiser generated from ads.	<ul style="list-style-type: none"> - Delivery may stop if minimum return on ad spend (ROAS) cannot be reached - Requires pixel to pass back purchase values
	Bid cap/ max bid	Reach the most results without exceeding one's bid cap.	<ul style="list-style-type: none"> - Fitting for advertisers that use internal bidding or LTV models - Does not control for the CPA

B3: Placement options on Facebook

Placement options of the Facebook advertising platform (Facebook, 2021e).

Feeds	Facebook News Feed	The ads appear in the desktop or mobile news feed of people.
	Instagram Feed	The ads appear in the mobile feed when people use the Instagram app.
	Facebook Marketplace	The ads appear in the marketplace home page when someone browses the marketplace.

	Facebook Video Feeds	The ads appear between organic videos in video-only environments.
	Facebook Right Column	The ads appear in the right columns on Facebook, that only appear in the desktop news feed.
	Instagram Explore	The ads appear in the browsing experience when a user clicks on a photo or video.
	Messenger Inbox	The ads appear in the home tab of the Messenger.
Stories	Facebook stories	The ads appear in people’s stories on Facebook.
	Instagram stories	The ads appear in people’s stories on Instagram.
	Messenger stories	The ads appear in people’s stories on Messenger.
In-Stream	Facebook In-Stream Videos	The ads appear in video on demand and in a select group of approved partner live streams on Facebook.
	IGTV (Instagram TV) Videos	The ads appear in IGTV video content uploaded by participating creators.
	Instagram Reels	The ads appear in the reels tab on Instagram.
Search	Facebook Search Results	The ads appear next to relevant Facebook and Marketplace search results.
Messages	Messenger Sponsored Messages	The ads appear as messages to people who have an existing conversation with an advertiser in Messenger.
In-Article	Facebook Instant Articles	The ads appear in the Instant Articles within the Facebook mobile app.
Apps	Audience Network Native, Banner and Interstitial	The ads appear on apps on the Audience Network.
	Audience Network Rewarded Videos	The ads appear as videos people can watch in the exchange for a reward in an app.
Oculus	Oculus Mobile App Feed	The sponsored VR app or Oculus Event ads appear as recommendations in the Oculus mobile App.
	Oculus Mobile App Search Results	The sponsored VR app or Oculus Event ads appear in the search results for relevant keywords in the Oculus mobile app.

B4: Keyword match types on Google (Google, 2021i)

“Keyword match type” is a setting in Google Ads that lets you further refine when your ad will show up on Google. There are five options:

Match type	Description
Broad Match	The “broad match” setting shows your ad for searches that contain your keywords in any order, and for related terms. This option shows your ad in the broadest variety of searches, and is the default setting for all campaigns.

Broad Match Modifier	This setting allows you to specify that certain words in your broad-match keyword must show up in a user's search to trigger your ad. So, if your keyword is "high fiber wool yarn" and you wanted to make sure "wool" and "yarn" were always present in a search, you could ensure that by adding a plus sign (+) before those words. So, your broad match modifier keyword would be: high fiber +wool +yarn.
Phrase Match	This option shows your ad for searches that contain your exact keyword, or for searches that contain your exact keyword plus words before or after it. (I.e. if your keyword is "wool yarn" you might also show up for "fine wool yarn" or "wool yarn for sale near me.") To choose this option, you should add quotation marks around any keywords, i.e. "wool yarn".
Exact Match	When you choose exact match, your ad will only show if someone searches for the exact word or phrase you choose. For this option, put brackets around your keyword, i.e.: [wool yarn].
Negative Match	This match option allows you to exclude undesirable words or phrases from triggering your ad, weeding out irrelevant traffic. For instance, if you only sell high-end yarn, you might want to exclude words like "bargain" or "cheap." You can do so by putting a minus sign in front of the words you don't want to show up for, i.e.: -cheap, -bargain.

B5: Influencer price calculator

This calculator was developed based on the practical experience of Headstart Collective. It considers the insights provided by the influencer and computes a fair price. As the calculations are implemented in an excel sheet, an example illustrates the mathematical derivations.

Instagram insights	Example
Profit margin of product	\$6
How many promos is the influencer running per week?	6
Influencer's followers	162'000
Influencer's average likes for the last 7 posts	26'571
Influencer's average comments for the last 7 posts	134
Story views	46'057
% of qualified audience willing to buy (for Glow Glam Beauty --> women)	89%

Suggested price to pay = \$937

Main formula:

Conversion rate * profit margin of product = Suggested price to pay

Intermediate results	Formula	Example
Engagement rate	Overall engagement / 3	0.07
That will buy	Story views * qualified audience	40990.73
Go to store	That will buy / real engagement rate	10409.25
Conversion rate	Go to store * 1.5%	156.13

Engagement calculations	Formula	Example
Engagement rate (likes)	Followers/likes	0.16
Engagement rate (comments)	Comments/likes	0.02
Engagement rate (story views)	Story views/followers	0.02
Resulting in overall engagement	A + B + C	0.21
Real engagement rate	Engagement rate / (number of promos/7)	0.25

Appendix C – Case study appendix

C1: SKUs of magnetic eyelash kits sold by Glow Glam Beauty

Luscious Kitten



Sexy Professional



Flirty Venus




Flashy Babe



C2: Best performing ad creatives of Glow Glam Beauty

Glow Glam Beauty Inc.
Published by Nico Bellabarba

Free Magnetic Lash Kits! Only pay shipping
Only 500 available! Stock Clearance
Act Now! Before we gave them all away
Get yours now glowglambeauty.com/magnetic-lashes
Get yours now glowglambeauty.com/magnetic-lashes




GLOWGLAMBEAUTY.COM
500 Magnetic Lash Kits to Give-Away for Free
Only 500 left! Stock Clearance. [Shop Now](#)

1.1K 490 Comments 223 Shares

Glow Glam Beauty Lashes
Published by Ashan Schenker

Free Magnetic Lash Kits! Only pay shipping
Only 500 available! Stock Clearance
Act Now! Before we gave them all away
Get yours now glowglambeauty.com/magnetic-lashes




GLOWGLAMBEAUTY.COM
500 Magnetic Lash Kits to Give-Away for Free
Only 500 left! Stock Clearance. [Shop Now](#)

242 68 Comments 47 Shares

Glow Glam Beauty Lashes
Published by Ashan Schenker

Free Magnetic Lash Kits! Only pay shipping
Only 500 available! Stock Clearance
Act Now! Before we gave them all away
Get yours now glowglambeauty.com/magnetic-lashes

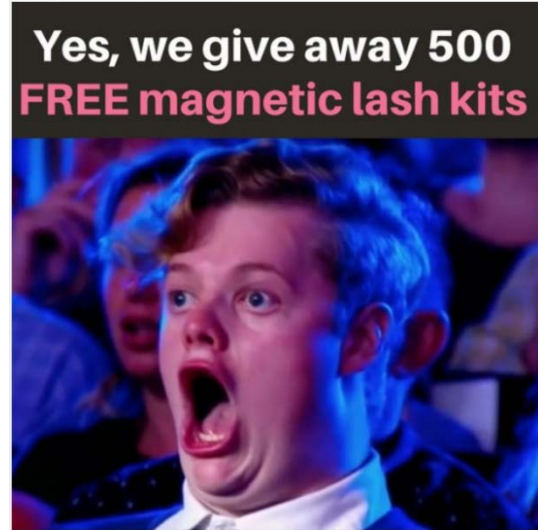


GLOWGLAMBEAUTY.COM
500 Magnetic Lash Kits to Give-Away for Free
Only 500 left! Stock Clearance. [Shop Now](#)

44 5 Comments 10 Shares

Glow Glam Beauty Lashes
Published by Ashan Schenker

Attention Beauty Queens!
On average women will spend over \$2500 a year to maintain their lashes at the salon!
That's why we decided to give away 500 FREE Magnetic Lash Kits on our anniversary 🎉 First come first serve!
Only pay shipping & handling!
Get yours here 📍
glowglambeauty.com/magnetic-lashes

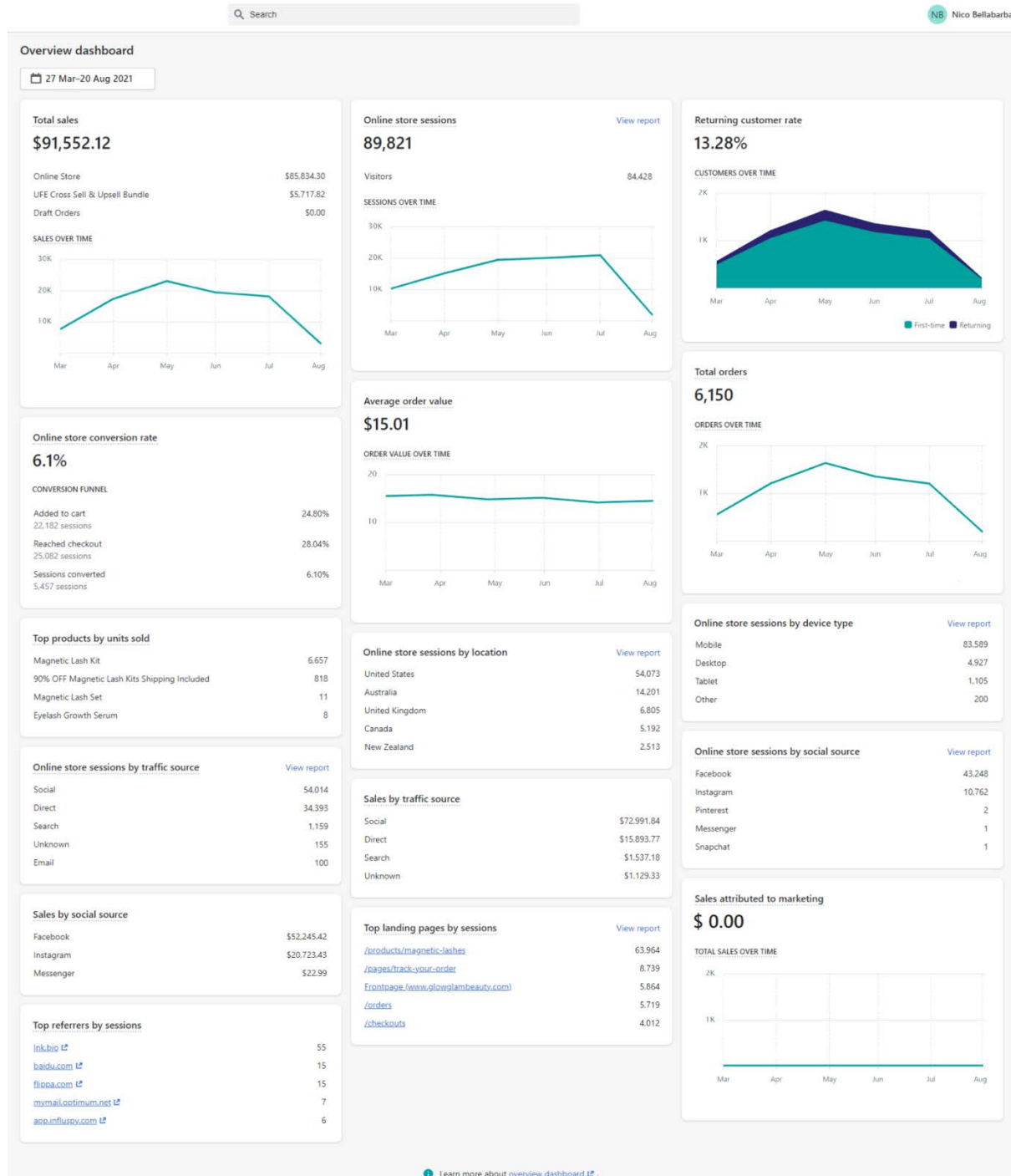


GLOWGLAMBEAUTY.COM
500 FREE Lash Kits Anniversary Give Away [Shop Now](#)

194 112 Comments 13 Shares

C3: Shopify analytics dashboard

The screenshot shows the overall results of the case study tracked by Shopify.



C4: Facebook ad account

The screenshot shows the overall ad spend of the case study and the individual campaigns.

Campaign Name	Bid Strategy	CPM (Cost per 1,000...)	Amount Spent	Reach	Impressions	3-Second Video Plays	Thumbstop rate	Video Plays at 75%	Video Plays at 50%	Unique CTR (Link...)	Unique Adds to Cart	Cost per Add to Cart	Unique Checkouts Initiated	Cost per Checkout Initiated	Purchase	Cost per Purchase
Prospecting v2 \$200 - Purchase LL...	Cost cap	\$16.28	\$9,006.96	302,817	553,337	-	-	-	-	5.23%	6,084	\$0.91	7,896	\$0.92	1,669	\$5.40
03.03.21 new campaign volume	Cost cap	\$21.85	\$7,496.25	216,643	343,051	-	-	-	-	4.61%	3,528	\$1.27	4,618	\$1.29	1,107	\$6.77
Pipe 1: Meme guy - LC40	Using ad ...	\$20.27	\$3,928.71	129,932	193,795	-	-	-	-	3.10%	984	\$1.81	1,324	\$1.61	559	\$7.03
Pipe 1.1: Meme guy CC8	Using ad ...	\$18.07	\$2,749.52	121,965	152,154	-	-	-	-	2.46%	1,027	\$1.73	1,324	\$1.54	366	\$7.51
Purchase LLA 2 Zeus - GlimGlam - ...	Cost cap	\$11.33	\$2,283.24	146,560	201,546	447	0.00	137	219	4.01%	-	-	-	-	-	-
Pipe 1: Meme guy	Using ad ...	\$20.27	\$2,019.44	70,629	99,615	-	-	-	-	2.77%	487	\$1.98	656	\$1.77	280	\$7.21
Prospecting TOF LLAs countries C...	Using ad ...	\$20.30	\$1,369.84	50,287	67,469	-	-	-	-	5.10%	914	\$1.01	1,149	\$0.96	216	\$6.34
Volume Glow x Glam merged CC 5\$	Using ad ...	\$17.15	\$1,297.97	56,048	75,687	-	-	-	-	4.58%	907	\$0.91	1,242	\$0.85	262	\$4.95
04.03.21 volume	Cost cap	\$19.35	\$1,190.89	48,201	61,547	-	-	-	-	4.21%	493	\$1.03	652	\$1.03	206	\$5.78
Volume 08/02 CC5	Using ad ...	\$18.62	\$614.66	28,730	33,013	-	-	-	-	3.48%	344	\$1.05	475	\$1.06	110	\$5.59
Purchase LLA - GlimGlam - Cost cap	Cost cap	\$24.26	\$463.64	16,484	19,112	5,718	0.30	1,722	2,874	3.74%	200	\$1.75	266	\$1.49	58	\$7.99
Pipe 2: UGC	Using ad ...	\$16.94	\$213.94	11,672	12,627	7,305	0.58	783	1,529	3.35%	110	\$1.65	128	\$1.50	16	\$13.37
Pipe 2: UGC - LC30	Using ad ...	\$16.74	\$151.05	8,506	9,021	5,093	0.56	577	1,098	3.63%	76	\$1.56	99	\$1.34	16	\$9.44
Purchase LLA - GlimGlam	Lowest co...	\$21.85	\$132.94	5,778	6,083	1,747	0.29	513	864	3.84%	64	\$1.38	91	\$1.24	24	\$5.54
Results from 27 campaigns		\$18.08 Per 1,000 Imp...	\$33,723.96 Total Spent	873,176 People	1,865,029 Total	25,588 Total	0.01	5,926 Total	9,766 Total	5.41% Per Person	- Total	- Per Action	- Total	- Per Action	- Total	- Per Action

C5: Performance journal of the Glow Glam Beauty case study

Week	Start date	End date	Total Sales	Gross Profit	Profit margin	Predicted gross profit	Upsell revenue	Upsell take-rate	Upsell profit-ratio	Abandoned cart e-mail flow sales	Total orders	Eyelash kits sold	COGS
1	27.03.21	02.04.21	\$1,725	\$610	35.36%	\$446	\$112	6.48%	18.34%	\$303	120	142	\$639
2	03.04.21	09.04.21	\$1,146	\$342	29.84%	\$115	\$98	8.54%	28.61%	\$666	78	95	\$428
3	10.04.21	16.04.21	\$2,999	\$830	27.67%	\$448	\$175	5.83%	21.06%	\$368	191	252	\$1,134
4	17.04.21	23.04.21	\$3,226	\$655	20.30%	\$442	\$182	5.63%	27.75%	\$340	211	271	\$1,220
5	24.04.21	30.04.21	\$6,701	\$1,311	19.56%	\$293	\$552	8.24%	42.13%	\$342	457	550	\$2,475
6	01.05.21	07.05.21	\$5,079	\$1,212	23.87%	\$494	\$350	6.88%	28.83%	\$296	329	402	\$1,809
7	08.05.21	14.05.21	\$3,323	\$512	15.41%	\$291	\$329	9.89%	64.17%	\$267	215	270	\$1,215
8	15.05.21	21.05.21	\$2,721	\$628	23.08%	\$417	\$119	4.37%	18.92%	\$75	164	212	\$954
9	22.05.21	28.05.21	\$3,494	\$837	23.95%	\$547	\$231	6.60%	27.57%	\$130	237	289	\$1,301
10	29.05.21	04.06.21	\$3,813	\$969	25.42%	\$262	\$287	7.52%	29.56%	\$67	265	317	\$1,427
11	05.06.21	11.06.21	\$7,269	\$1,464	20.14%	\$798	\$363	5.00%	24.83%	\$229	474	596	\$2,682
12	12.06.21	18.06.21	\$8,897	\$1,467	16.49%	\$783	\$447	5.03%	30.49%	\$445	610	720	\$3,240
13	19.06.21	25.06.21	\$3,938	\$668	16.97%	\$424	\$161	4.08%	24.06%	\$270	264	332	\$1,494
14	26.06.21	02.07.21	\$7,032	\$2,110	30.01%	\$1,349	\$447	6.36%	21.20%	\$320	467	582	\$2,619
15	03.07.21	09.07.21	\$5,330	\$1,921	36.04%	\$1,685	\$329	6.16%	17.10%	\$601	373	438	\$1,971
16	10.07.21	16.07.21	\$3,470	\$1,166	33.60%	\$761	\$189	5.44%	16.19%	\$619	220	288	\$1,296
17	17.07.21	23.07.21	\$7,817	\$2,588	33.10%	\$3,316	\$461	5.90%	17.83%	\$580	561	635	\$2,858
18	24.07.21	30.07.21	\$3,888	\$757	19.47%	\$580	\$231	5.93%	30.48%	\$277	255	322	\$1,449
19	31.07.21	06.08.21	\$4,504	\$1,067	23.69%	\$617	\$301	6.67%	28.17%	\$303	314	371	\$1,670
20	07.08.21	13.08.21	\$1,845	\$498	27.02%	\$333	\$105	5.68%	21.03%	\$357	119	154	\$693
21	14.08.21	20.08.21	\$3,304	\$793	23.99%	\$377	\$252	7.62%	31.75%	\$301	226	256	\$1,152
Total	27.03.21	20.08.21	\$91,522	\$22,405	25.00%	\$14,779	\$5,718	6.37%	27.15%	\$7,151	6150	7494	\$33,723

Week	Start date	End date	Costs	Store sessions	Conversion rate	Average order value	Sessions USA	Sessions UK	Sessions AU	Sessions IL	Sessions NZ	Sessions Mobile
1	27.03.21	02.04.21	\$1,115	2311	4.63%	\$14.59	1591	122	358	53	38	2088
2	03.04.21	09.04.21	\$804	1828	3.42%	\$14.70	1438	79	198	26	14	1700
3	10.04.21	16.04.21	\$2,169	2730	6.08%	\$15.77	2060	59	236	-	38	2541
4	17.04.21	23.04.21	\$2,571	3437	5.66%	\$15.49	2218	117	351	-	89	3182
5	24.04.21	30.04.21	\$5,391	5477	7.05%	\$14.72	2929	449	1241	-	170	5060
6	01.05.21	07.05.21	\$3,866	4261	6.56%	\$15.60	2591	183	601	-	124	3851
7	08.05.21	14.05.21	\$2,811	3308	5.90%	\$15.89	2051	167	564	-	73	2982
8	15.05.21	21.05.21	\$2,093	2484	6.03%	\$16.76	1414	175	521	-	45	2281
9	22.05.21	28.05.21	\$2,657	3543	6.04%	\$14.97	2241	165	417	-	72	3252
10	29.05.21	04.06.21	\$2,844	2975	7.23%	\$14.44	1674	205	537	-	142	2773
11	05.06.21	11.06.21	\$5,805	5834	7.35%	\$15.40	3183	397	1221	-	174	5487
12	12.06.21	18.06.21	\$7,430	7009	7.96%	\$14.72	3794	496	1667	-	141	6468
13	19.06.21	25.06.21	\$3,270	3698	6.65%	\$15.02	2245	292	703	106	242	3385
14	26.06.21	02.07.21	\$4,922	6503	6.25%	\$15.43	2548	1679	1452	331	373	6191
15	03.07.21	09.07.21	\$3,409	6382	5.57%	\$14.33	4708	386	880	129	160	6114
16	10.07.21	16.07.21	\$2,304	3542	5.45%	\$15.88	2125	398	612	159	139	3310
17	17.07.21	23.07.21	\$3,875	9399	5.48%	\$13.96	4797	553	580	-	-	9044
18	24.07.21	30.07.21	\$2,817	4113	5.38%	\$15.35	3058	189	452	-	100	3825
19	31.07.21	06.08.21	\$3,437	4896	5.73%	\$14.45	3428	373	685	120	103	4578
20	07.08.21	13.08.21	\$1,346	3203	3.34%	\$15.70	2285	218	338	97	56	2926
21	14.08.21	20.08.21	\$2,511	2888	6.79%	\$14.73	1695	103	587	-	60	2550
Total	27.03.21	20.08.21	\$67,447	89'821	5.93%	\$15.14	54'073	6'805	14'201	1'021	2'353	83'588

Week	Start date	End date	Sessions Desktop	Sessions Tablet	Sessions Facebook	Sessions Instagram	Sales Social	Sales direct	Sales Facebook	Sales Instagram	CPM	Amount spent	Reach
1	27.03.21	02.04.21	179	34	752	230	\$1,498	\$191	\$888	\$610	\$18.71	\$476	20660
2	03.04.21	09.04.21	111	13	654	103	\$901	\$232	\$654	\$248	\$16.13	\$377	19522
3	10.04.21	16.04.21	146	35	1234	251	\$2,429	\$558	\$1,539	\$889	\$18.22	\$1,035	46230
4	17.04.21	23.04.21	207	41	1454	303	\$2,232	\$832	\$1,384	\$847	\$18.88	\$1,351	54123
5	24.04.21	30.04.21	365	44	2997	25	\$5,168	\$1,263	\$4,133	\$1,034	\$19.99	\$2,916	110696
6	01.05.21	07.05.21	358	40	1977	179	\$3,932	\$1,077	\$3,100	\$831	\$21.64	\$2,057	75236
7	08.05.21	14.05.21	290	32	1312	212	\$2,323	\$802	\$1,741	\$582	\$22.43	\$1,596	57251
8	15.05.21	21.05.21	179	13	888	158	\$1,856	\$772	\$1,215	\$641	\$21.09	\$1,139	44185
9	22.05.21	28.05.21	246	40	1260	348	\$2,861	\$534	\$1,731	\$1,130	\$23.32	\$1,356	44054
10	29.05.21	04.06.21	158	36	1281	302	\$3,027	\$677	\$1,969	\$1,058	\$22.82	\$1,417	52334
11	05.06.21	11.06.21	247	89	3373	422	\$5,920	\$1,116	\$4,581	\$1,339	\$18.87	\$3,123	122049
12	12.06.21	18.06.21	431	100	4274	394	\$7,154	\$1,389	\$5,734	\$1,397	\$18.53	\$4,190	160993
13	19.06.21	25.06.21	188	119	2767	172	\$3,519	\$384	\$3,004	\$515	\$18.37	\$1,776	74190
14	26.06.21	02.07.21	187	112	5209	227	\$5,903	\$1,031	\$5,371	\$533	\$11.46	\$2,303	137120
15	03.07.21	09.07.21	204	58	2802	1776	\$4,310	\$889	\$2,526	\$1,784	\$13.99	\$1,438	80270
16	10.07.21	16.07.21	196	28	1955	64	\$2,561	\$761	\$2,408	\$154	\$15.83	\$1,008	47985
17	17.07.21	23.07.21	247	91	4295	1971	\$6,520	\$1,088	\$1,877	\$4,644	\$15.90	\$1,017	47471
18	24.07.21	30.07.21	228	44	2013	197	\$3,125	\$687	\$2,761	\$364	\$18.80	\$1,368	53983
19	31.07.21	06.08.21	240	64	2591	298	\$3,689	\$679	\$2,767	\$921	\$16.67	\$1,767	75377
20	07.08.21	13.08.21	222	47	1215	400	\$1,384	\$402	\$896	\$488	\$16.46	\$653	31360
21	14.08.21	20.08.21	298	25	1269	177	\$2,680	\$530	\$1,965	\$715	\$21.55	\$1,359	50161
Total	27.03.21	20.08.21	4'927	1'105	45'572	8'209	\$72,992	\$15,894	\$52,245	\$20,723	\$18.56	\$33,724	1'405'250

Week	Start date	End date	Impressions	CTR	Adds to cart	Cost per add to cart	Checkout initiated	Cost per checkout initiated	Purchase	Cost per purchase	Influencer payments
1	27.03.21	02.04.21	25431	4.82%	273	\$0.83	469	\$0.87	103	\$4.62	-
2	03.04.21	09.04.21	23349	4.38%	295	\$0.82	428	\$0.76	66	\$5.71	-
3	10.04.21	16.04.21	56824	3.70%	641	\$1.09	873	\$1.01	171	\$6.05	-
4	17.04.21	23.04.21	71567	3.85%	800	\$1.06	1037	\$1.10	205	\$6.60	-
5	24.04.21	30.04.21	145885	3.22%	1285	\$1.57	1692	\$1.47	418	\$6.97	-
6	01.05.21	07.05.21	95077	3.25%	844	\$1.67	1169	\$1.50	307	\$6.69	-
7	08.05.21	14.05.21	71153	3.17%	434	\$1.70	585	\$1.47	209	\$7.64	-
8	15.05.21	21.05.21	54034	2.87%	384	\$1.74	551	\$1.42	155	\$7.34	-
9	22.05.21	28.05.21	58174	4.37%	748	\$1.16	970	\$1.17	221	\$6.14	-
10	29.05.21	04.06.21	62109	3.69%	740	\$1.25	956	\$1.24	228	\$6.06	-
11	05.06.21	11.06.21	165540	3.45%	1519	\$1.39	1974	\$1.36	489	\$6.38	-
12	12.06.21	18.06.21	226131	3.18%	1871	\$1.50	2421	\$1.47	593	\$6.98	-
13	19.06.21	25.06.21	96708	4.31%	515	\$1.44	688	\$1.31	134	\$7.68	-
14	26.06.21	02.07.21	200975	4.05%	1098	\$0.74	1436	\$0.80	259	\$5.11	-
15	03.07.21	09.07.21	102837	3.80%	770	\$0.82	946	\$0.86	182	\$5.21	-
16	10.07.21	16.07.21	63679	4.37%	788	\$0.76	1001	\$0.82	183	\$5.27	-
17	17.07.21	23.07.21	63965	4.63%	776	\$0.86	1012	\$0.81	184	\$5.30	\$1,355
18	24.07.21	30.07.21	72760	4.20%	817	\$1.12	1066	\$1.07	230	\$5.91	\$315
19	31.07.21	06.08.21	106053	4.18%	1170	\$1.00	1535	\$0.96	324	\$5.46	-
20	07.08.21	13.08.21	39693	4.50%	496	\$0.87	656	\$0.84	101	\$6.20	-
21	14.08.21	20.08.21	63085	3.13%	-	-	-	-	-	-	-
Total	27.03.21	20.08.21	1'865'029	3.86%	16'264	\$1.17	21'465	\$1.12	4762	\$6.16	\$1,670.00

Appendix D – Interview Guide

Before the interview

Send them the profit optimization framework for preparation including a short description of each variable.

Introduction

Give them a brief introduction about you to establish a relationship of trust. Explain the context (Master's Thesis) and the topic (Profit Optimization Framework).

If they could not prepare in advance, explain them the framework briefly.

Suggested questions to guide interview

What is your overall impression of the Profit Optimization Framework?

To what extent do you think it is suitable for use in practice?

Where do you see concrete use cases for the framework?

To what extent does it make sense to isolate the key performance drivers and optimization factors and look at them individually?

What about the interdependencies between key performance drivers and optimization factors?

Do you think it can be look at from such an isolated perspective?

How do you rate the visual layout and design of the framework?

What do you miss in our framework and what are your suggestions for improvement?

Closing

State the options of anonymization if they mention critical data of companies. Thank them for taking their time to talk to with you and explain the further process. Offer to send them the final master thesis.

Appendix E – Interview Transcripts

Interview 1 – Dr. Olivier Blattmann

Positions: Co-founder Iqual AG, Lecturer at the University of Bern

Group: Digital marketing practitioner

Date: 20.07.2021

Duration: 82 min

Format: Zoom Interview

Language: German

Nico Bellabarba Was ist dein Gesamteindruck zum entworfenen Framework? Inwieweit findet deiner Meinung nach, das Framework auch Platz in der praktischen Anwendung?

Dr. Olivier Blattmann Meine Meinung ist sehr differenziert. Es ist sehr schwierig das in einem Satz herunterzubrechen aber alles in allem finde ich es sehr cool, wie ihr eigentlich wie digital Marketing Engineers geschaut habt, wie ihr eure Idee systematisieren könnt. Ihr habt versucht alle Einflussfaktoren und Determinanten von Erfolg herauszukristallisieren und jedes Modell, welches man anwendet, hat halt seine Stolpersteine. Jedoch seid ihr euch im Gegensatz zu den allermeisten Startups, die ich begleiten durfte und darf, diesen Stolpersteinen bewusst! Spätestens seit du mir das Mail geschrieben hast (*weitere Erläuterungen zu unserem Background, weil Herr Blattmann uns erst etwas kritisch entgegen getreten ist betreffend dem Erfolg, den wir bereits verzeichnen konnten*) ist mir klar, dass ihr viel bewusster damit umgeht als die meisten Startups. Die sehen das meistens rosarot! Die machen schon auch so etwas, jedoch werden viele Faktoren ausgeblendet, die wesentlich für den Erfolg sind einer Unternehmung, oder für den Erfolg einer Geschäftsidee, oder was auch immer für Produkte. Ihr jedoch habt sie im Gegensatz zu diesen Startups berücksichtigt und sogar kritisch reflektiert. Das ist eigentlich sehr beeindruckend und ich sehe so etwas auf dem Level von Masterstudenten nur sehr selten oder gar nie. Ich finde es wirklich super-cool was ihr da gemacht habt!

Nico Bellabarba Vielen Dank für das Feedback!

Dr. Olivier Blattmann Ihr habt zwar einige Sachen im Modell ausgeblendet, jedoch macht es dies überhaupt handhabbar. Ihr habt auch die wichtigsten Punkte erwischt, sodass das Modell funktioniert. Am Ende des Tages, habt ihr schon die richtigen Determinanten für eure Formel

berücksichtigt. Ihr sprecht aber definitiv einen mündigen Leser damit an. Jemand der weiss, dass eine Marktnachfrage, wenn man bspw. mit Google Ads arbeitet, ganz anders abläuft je nach Nachfrage. Welches Produkt verkauft ihr schon wieder in eurer Case Study? Magnetische Wimpern?

Nico Bellabarba Ja genau, magnetische Wimpern.

Dr. Olivier Blattmann Ja, wenn man dies gleich als Beispiel nimmt, wenn man für Bekanntheit sorgen muss, also sobald man noch push machen muss, dann ist man an ganz einem anderen Ort, als wenn man auf Pull-Effekte zählen kann. Dies ist beispielsweise in eurem Framework nur sehr begrenzt abgebildet. Also wenn man für Marktnachfrage sorgen muss oder sogar einen Markt entwickeln muss, dann wird dies oft auch durch Mitbewerber passieren, die bspw. für die gleiche Produktgruppe werben etc. Also wenn bspw. jemand in der Schweiz eine Kampagne für magnetische Wimpern macht, dann kann es sein, dass euer Onlinestore absahnt, ohne dass die Werbeaktivitäten von euch kommen. Auf solche Dinge hat man überhaupt keinen Einfluss. Dies ist nur ein Beispiel, aber ich könnte in vielen Aspekten eures Frameworks Kritikpunkte finden, jedoch wenn ich ganz ehrlich bin ist dies nur nebensächlich. Deswegen finde ich euer Framework sehr cool und gut abgerundet. Es ist nur so komplex wie nötig, soviel wie es wirklich sein muss, aber nicht mehr! Eventuell ist dies vielleicht sogar schon zu komplex... Also die Startups, die ich berate, würden dies nicht verstehen...

Nico Bellabarba Vielen Dank für das Feedback.

Ashan Schenker Ja für uns war es auch immer sehr schwierig zu definieren, was wir genau in das Framework implementieren möchten und was nicht, weil es dann eben schnell mal zu komplex wird, sodass es nicht mehr so anwendungsorientiert ist. Würdest du also die push und pull Thematik, die du angesprochen hast, noch implementieren?

Dr. Olivier Blattmann Die Frage ist, was will euer Framework wirklich abdecken? Ich habe das Gefühl, dass ihr irgendwann mal das Gefühl hattet, dass ihr alles abdeckt, dann habt ihr aber irgendwann bemerkt, dass es eher passend ist für das Etablieren von neuen Unternehmungen. Ihr habt euch also darauf konzentriert bis zur Reifephase, bis dann Themen wie Branding, Pull Strategie, SEO, neue Website, Cross- und Upselling zum Thema werden. Euer Framework ist also eher auf die Aufbauzeit einer Unternehmung ausgerichtet, jedoch wenn dies dann so funktioniert, dann kann es eigentlich nur besser werden. Also auch, dass ihr nur Paid-Kanäle

im Framework beschreibt, zeigt auf, dass es darum geht von nichts etwas aufzubauen. Wenn ihr nun aber bspw. bei der Höhle der Löwen bereits 10 Millionen für eure Idee erhaltet, seid ihr bereits in einem Bereich, der nicht mehr im Framework abgebildet ist und könnt bspw., auch wenn die Idee nicht ganz funktioniert, einfach jeden Mitbewerber mit 10 Millionen in Adspend totschiessen. Wie ihr jedoch zurzeit unterwegs sind, seid ihr beides Vollblutunternehmer. Wenn ihr Vollblutunternehmer seid, gebt ihr also nur das was ihr verdient habt wieder aus, und habt so euer Kapital. Dies ist also ein ganz anderes Setting. Ist halt euer Geld, das ihr ausgebt und nicht OPM „other peoples‘ money“. Also zusammenfassend ist euer Modell sehr passend für den ersten Teil des Aufbaus einer Unternehmung - fail fast - oder eben nicht! Und wenn du also nach dem ersten Teil nicht failst, dann sollte schon das nächste Framework kommen. Das sind übrigens dann auch ganz andere Menschen. Also auch im Sinn von ihr verkauft eure Business meist wieder nach dem Proof of Concept... Und das könnte auch euer Ding werden, denn wenn man dann Prozesse optimieren muss, ein HR aufbauen, sich um verschiedenste andere Dinge kümmern etc... Vielleicht seid ihr wirklich gar nicht die Typen dafür und wollt dies gar nicht! Ihr seid geborene Unternehmer, wie ich selbst auch Freunde habe... ihr wollt die Dinge nur zum Laufen bringen und wenn's läuft, seid ihr so schnell wie möglich wieder weg. Also zusammenfassend noch einmal: Der erste Teil, bis eine Unternehmung läuft, könnt ihr meiner Meinung nach mit eurem Modell sehr gut abdecken, dann fehlen jedoch wesentliche Determinanten. Bspw. im heutigen Marketing lehrt jeder Student Content first. In eurem Modell - Scheiss auf Content! Und das stimmt auch beim Aufbau einer Unternehmung. Erst nach einem gewissen Reifegrad der Unternehmung oder Shop wird irgendwann ein Digitec/ Galaxus daraus, die bspw. sogar Blogs zu den Marvel Serien auf dem Disney Channel aufbereiten. Also sorry, das ist ein Onlineshop... was?! Aber ihre User feiern sie dafür! 50-100 Kommentare pro Folge! Also da kommen plötzlich ganz andere Themen auf. Was hat also Digitec/ Galaxus mit Marvel Serien zu tun? In erster Linie gar nichts! In zweiter Linie ist es aber hervorragendes Community Management, Engagement etc. Und solche Dinge habt ihr alle nicht in eurem Modell aber diese Dinge sind halt auch sehr komplex...

Nico Bellabarba Genau, also wir haben zu Beginn das Framework eigentlich für Onlineshops kreieren wollen und haben uns dann auf DNVBs fokussiert, also solche Unternehmungen, die nur online starten und eventuell auch Produkte verkaufen, die die Leute gar noch nicht kennen und erklärt werden müssen. Aber wie würdest du denn die Definition der Eingrenzung formulieren? Also für was sich das Framework eignet? Bis zu welchem Zeitpunkt im Verlauf einer Unternehmung findest du das Framework passend?

Ashan Schenker Ja halt vereinfacht gesagt, bis dann Organic Traffic einen wesentlichen Teil des Traffics ausmacht, oder?

Dr. Olivier Blattmann Bis zum Entscheid machen wir weiter oder nicht! Eigentlich ist es auch ein Entscheidungsmodell, welches ihr hier designt habt. Also eigentlich wie ein Canvas... Wenn also zu viele Lämpchen auf Rot sind, dann weiss ich, dass ich eventuell noch etwas optimieren kann, aber dann ist fertig. Wisst ihr eigentlich wie viele Fragen, dass ich täglich habe. Ich könnte euch meinen Posteingang teilen und da kommen täglich ganz viele Leute, die bspw. sagen, dass sie seit 2 Jahren Google Ads schalten und es nicht funktioniert. Es wird viel zu viel Geld ausgegeben... könntest du uns also mit SEO helfen? Nein, sicher nicht! Warum nicht? Ganz einfach es ist der gleiche Kanal! Wenn es schon mit SEA nicht funktioniert, dann versuch es doch nicht noch mit SEO. Kostet nämlich auch sehr viel, und man hat dann vielleicht in 6 Monaten einen spürbaren Effekt, wenn es wirklich gut funktioniert. Vielleicht wenn das wirklich sehr gut ist und viel rausgeballert wird sogar in 3 Monaten. Aber es wird tendenziell pro Klick die nächsten Monate teurer sein, als das was du bei SEA hattest. Wenn SEA alleinig nicht funktioniert hat, bring ich das auch nicht zum Laufen! Und euer Framework hilft genau dabei, das, was nicht funktioniert auszuschliessen! Also ich finde es super! Vor allem macht das Framework vieles bewusst! Ihr seid euch bereits über so vieles bewusst!

Nico Bellabarba Demzufolge bist du auch mit der Ausgangsgleichung, auf welcher wir unser Framework aufgebaut haben, einverstanden?

Dr. Olivier Blattmann Ja! Es ist plus minus die Formel, welche ich euch auch in der Vorlesung auf Folie, weiss nicht mehr genau welche, bei online Strategie Stellschrauben irgendwo, präsentiert habe. Das sind genau die! Nur bei euch sind sie mehr operationalisiert. Aber alles in allem läuft es aufs Gleiche raus. Ihr habt eigentlich super die Essenz aus dieser Folie extrahiert. Aber natürlich reflektiert und in eine Formel verpackt! Und die Komplexität, die das Framework hat, wie Nico das auch ganz reflektiert im Mail geschrieben hat, ja es gibt halt Probleme wie du sagst, ist ja cool, wenn man den LTV steigern möchte, aber dann kommt das Produkt erst nach 8 Wochen beim Kunden an. Das funktioniert halt nur begrenzt, wenn es Customer Loyalty oder Customer Lifetime Value gar nicht gibt. Wenn dort also in der Formel eine 0 ist kannst du es gleich vergessen... Also es ist halt einfach brutal. Das Framework fasst es super zusammen!

Nico Bellabarba Vielen Dank für die Inputs. Du hast bereits einen grossen Teil der Fragen abgedeckt, die wir stellen wollten. Eine weitere Frage, die wir uns jedoch noch gestellt haben, betrifft das Thema Interdependenz zwischen den Variablen. Also die ganzen Variablen sind so interdependent, und unser Framework stellt sie so isoliert dar in der Gleichung. Also nicht nur in der Gleichung, sondern im ganzen Framework. Aber vielleicht beeinflusst ja eine Untervariable unter Umständen dann jede Hauptvariable ein wenig. Und wir haben halt fast wie entschieden bei den Untervariablen, ja das hat halt den grössten Einfluss darauf und es einfach dort implementiert... Wie bewertest du dies?

Dr. Olivier Blattmann Weisst du was ich mir vor dem Telefonat für ein Wort aufgeschrieben habe? Interdependenzen! Das ist genau der Punkt, den ich ansprechen wollte! Ihr habt bei euren Variablen, genau wie du gesagt hast, dass es sein kann, wenn man bei der einen Variable ganz viel macht, kann es sein, dass dann eine andere Variable darunter leidet. Ein Beispiel dazu ist ein Onlineshop, der Turnschuhe verkauft hat und die Conversion Rate so hoch getrieben hat also optimiert, dass am Schluss die Retourenquote in die Höhe getrieben wurde. Also man musste die Schuhe fast kaufen als Konsument! Aber wenn man dann den Kauf ein wenig reflektiert hat, dann hat man bemerkt, dass man den Schuh ja gar nicht braucht, der passt ja gar nicht zu mir! In einer Vollkostenbetrachtung ist also das Hochschiessen der Retourenquote einhergehend mit der Conversion-Rate-Optimierung, der Deckungsbeitrag ist negativ geworden! Also auch die Conversion Rate hat ein Optimum! Also ich würde jetzt mal behaupten, dass man diese beliebig optimieren kann. Also bis die Retourenquote aus der Folge von Conversion-Rate-Optimierung ein ernsthaftes Problem darstellt, musst du also vorher verdammt viel richtig gemacht haben! Und genau das ist ein Beispiel dafür, wieso wir stundenlang zu jedem Punkt zusammen philosophieren könnten. Ich weiss, dass ihr reflektiert damit umgeht, und deswegen finde ich die Interdependenzen auch nicht weiter schlimm. Es ist halt ein Modell. Ein Modell ist halt nur eine Vereinfachung der Realität und bildet nicht die Realität ab.

Nico Bellabarba Ja sonst hätte man ja die Anleitung, wie man es perfekt machen müsste oder...

Dr. Olivier Blattmann Ja genau! Meine Kunden mit Onlineshops vom März 2020 das hättet ihr sehen müssen. Ab Mitte März 2020 hatten meine Kunden jeden Tag Weihnachten! Sogar ein Onlineshop, der nur zu Weihnachten wirklich läuft, also wirklich nur zur Weihnachtszeit. Also so zwischen dem 15. November und 20. Dezember läuft dieser Onlineshop hauptsächlich, auch dieser hat im März 2020 während des Lockdowns das erste Mal Weihnachten gehabt. Und

dann noch einmal. Und dann noch einmal. Jeden Tag für 6 Wochen Weihnachten. Die konnten kaum mehr nachkommen mit den Bestellungen. Und gerade dieses Beispiel. Kalkuliere dieses in ein Business Modell... das ist unmöglich! Das sind alles externe Determinanten und deswegen geht das nicht!

Small Talk über ein zukünftiges Projekt von Headstart Collective mit einer der grössten Influencer der Schweiz. Besprechen Vor- und Nachteile, die es mit sich bringen, mit so grossen Influencern zu arbeiten. Besprechen das Leveragen der Daten aus den Social Media Accounts etc..

Dr. Olivier Blattmann Ich habe mir überlegt, dass euer Framework etwas von einem Canvas und einem morphologischen Kasten hat. Erinnert ihr euch an den morphologischen Kasten aus der Vorlesung mit den CMS? Wo alle Ausprägungen wie bspw. welche Programmiersprache integriert ist, welche Datenbank etc.? Es hat was von einem morphologischen Kasten. Es sind einzelne Ausprägungen drin... Und ich habe mich gefragt, ob man nicht noch tiefer gehen sollte... müsste man nicht noch einen Schritt weiter gehen... aber auch hier wieder, es ist ein Modell, wie ihr das im Text beschrieben habt, und ich meine das Business Model Canva von Horst Walter deckt ja auch überhaupt nicht alles ab. Da kann man auch bei jedem Punkt noch 20 Wenn und Aber davorsetzen. Ausserdem würdet ihr beiden staunen, wie häufig Startups von Google Ads abhängig sind. Das ist wirklich krass... Mir ist das vor Jahren mal aufgefallen, und dann habe ich das so in meinem Kopf "mitlaufen" lassen. Aber ich betreue zum Teil Startups, die 80% abhängig sind von Google Ads Traffic. Wenn diesen Startups die Kreditkarte gesperrt wird für 6 Wochen, dann können die den Laden dicht machen. Obwohl sie in den Medien gehyped werden, und obwohl sie Investorenrunden gewinnen, etc. etc... Wenn du wirklich hinschaust, woher das Zeug kommt, dann ist das meistens Google Ads. Und zwar krass abhängig. Und das ist bei euch und eurem Framework sehr reflektiert, weil ihr nicht nur auf einen Kanal setzt, sondern gleich auf verschiedenste Kanäle geht... Weil ihr ausserdem noch andere Stell-schrauben betrachtet und ja das finde ich viel cooler...

Nico Bellabarba Ja aber wir müssen auch zugeben, dass wir sehr von diesen Advertising Plattform abhängig sind, wir haben schon oft erlebt, dass uns dies zum Verhängnis wurde.

Dr. Olivier Blattmann Ja, aber das ist ja auch nicht weiter schlimm! Wenn du eine Idee launchen willst, dann kannst du nicht auf eine Nischenplattform gehen. Es müsste ja ein Matching geben zwischen dieser Nischenplattform und dem Shop, das perfekt wäre. Also allgemein ist

es einfach wichtig sich bewusst zu sein... also, wenn dann ein Projekt mal läuft..., dass man sich nicht in eine Abhängigkeit begibt und den Traffic von nur einer Plattform generiert. Diversifikation, nachdem es läuft, ist sehr wichtig.

Ashan Schenker Ja genau unser Framework ist auch ein Multichannel Approach, den es darstellt.

Dr. Olivier Blattmann Ja das ist cool!

Interview 2 – Philipp Wiesinger

Position: Worldwide commercial executive (VP) of Cyan Security, co-founder and partner of SilverFoxHub

Group: E-commerce practitioner

Date: 28.07.2021

Duration: 29 min

Format: Zoom Interview

Language: German

Nico Bellabarba Hallo Philipp. Vielen Dank, dass du dir Zeit nimmst für das heutige Interview. Konntest du dir Zeit nehmen, das Framework anzuschauen und die Beschreibung durchzusehen? Wir haben versucht, uns kurz zu halten, aber das war relativ schwierig.

Philipp Wiesinger Hallo zusammen und danke für die Einladung. Genau, also ich habe es mit dem einen oder anderen hier auch aus Marketing oder Monetarisierung-Sicht besprochen und wir haben es sehr, sehr gut gefunden in erster Linie. Und ich glaube, es war eigentlich relativ klar, was die Aussage ist und es war sehr, sehr gut dargestellt und sehr gut formuliert. Eigentlich auch, wie die Dinge miteinander verzahnt sind, wie sie miteinander arbeiten. Also es war sehr gut gemacht. Echt cool.

Ashan Schenker Vielen Dank!

Philipp Wiesinger Und vor allen Dingen, um dem noch etwas hinzufügen zu dürfen. Ich hatte am Anfang ein bisschen das Gefühl, dass wird relativ theoretisch daher kommen und das tut es natürlich auch ein Stück weit, aber es ist dann relativ schnell, sehr praktikabel und es kann auch durchaus für ein Unternehmen, bin ich davon überzeugt, oder für die richtigen Teams in Unternehmen als Guideline oder sowas hergenommen werden. Ohne jetzt sozusagen super theoretisch daher zu kommen. Also das finde ich echt eine gute Punktlandung.

Ashan Schenker Besten Dank für das Lob. Genau, wir haben versucht, diese Balance zu finden zwischen theoretischen Grundlagen, aber gleichzeitig auch praktischer Anwendbarkeit...

Philipp Wiesinger Man merkt auch total, entschuldige wenn ich dich kurz unterbreche, dass ihr das eine oder andere Mal erfolgreich oder nicht, das spielt an dieser Stelle keine Rolle, schon mal selbst verwendet habt. Das was diese praktische Seite angeht. Und es ist ja letztendlich auch ein sehr praktisches Thema. Es ist eine Beschreibung, wenn man so will, so wie ich das sehe, eines gewissen Handwerks oder eines Toolkits sozusagen und das ist per Definition etwas Praktisches. Und das merkt man einfach, das ist wirklich gut gemacht.

Nico Bellabarba Vielen Dank! Wenn Sie jetzt noch ein konkretes Feedback geben müssten, was wären allfällige Verbesserungsvorschläge? Was vermissen Sie in unserem Framework?

Philipp Wiesinger Das ist schwierig zu sagen. Also was mir immer ganz gut gefällt, bei solchen Dingen, ist wenn man ein praktisches Beispiel hat, wo man vielleicht einen Case tatsächlich berechnet. Ich weiss jetzt nicht, vielleicht habe ich das auch übersehen oder ist es woanders zu finden, keine Ahnung, aber das fände ich noch gut zur Veranschaulichung.

Nico Bellabarba Genau, also wir sind gerade dabei, eine Case Study durchzuführen und werden dir diese auch noch zukommen lassen, sobald sie fertig ist. Zudem haben wir auch schon des Öfteren das Feedback erhalten, dass das Framework insbesondere während des Starts einer Unternehmung hilfreich ist, aber zu einem späteren Zeitpunkt weniger relevant wird. Wie siehst du das?

Philipp Wiesinger Das würde ich jetzt wahrscheinlich so gar nicht unterschreiben. Ich glaube tatsächlich, da es ja ein Framework ist, kann man dieses immer wieder herannehmen. Es ist wie eine Art Kompass, wenn man so will oder eine Art Wegbeschreibung, so lese ich das hier. Weil die Dinge, die da drinnen stehen, das Framework ist meines Erachtens valide am ersten Tag des Unternehmens, aber vielleicht auch am 421. Tag ist es noch aktuell und korrekt. Man ist nur dann als Unternehmen vielleicht in einer anderen Stage und möchte dann noch vielleicht ein bisschen auch Vergleiche ziehen können. Wie erfolgreich war ich denn in gewissen Steps? Wo stehe ich denn vielleicht Best in Class und so weiter. Das ist natürlich immer etwas sehr Interessantes. Oder vielleicht noch so eine Art Leitfaden, wenn man jetzt so ein Change implementieren würde. Was wäre denn ungefähr so Pi mal Daumen für ein Unternehmen an Effort zu rechnen? Wie viel Zeit brauche ich dafür? Welche Profile an Leuten brauche ich dafür? Wie lange dauert das? Et cetera, et cetera. Das sind natürlich diese klassischen Fragen, die bei der Implementierung eines Tools oder einer Methodologie oder wie

auch immer, gefragt werden, ähnlich wie bei der Implementierung eines IT-Tools. Um nochmal zurück auf's Framework zu kommen, könnte man natürlich auch hier bei Paid Search Traffic beispielsweise schauen, welche Arten gibt es, was gibt es für Möglichkeiten, wie komme ich überhaupt zu einem Budget? Wie hoch muss das Budget mindestens sein, für AdWords et cetera? Vielleicht geht das auch zu weit. Oder vielleicht wird sogar vorausgesetzt, dass man sowas weiss? Ich weiss es nicht. Aber wie gesagt, wenn man ein bisschen was davon versteht, kann man das einordnen. Und ich glaube auch man kann sich schnell in zu kleinen Details verlieren, die das Framework unnötig komplex machen.

Nico Bellabarba Super, danke für das Feedback. Dann gehen wir weiter. Wir haben ja eigentlich diese Ausgangsgleichung, worauf wir unser Framework aufbauen. Was halten Sie davon und vermissen Sie eine Variable dabei? Oder wie schätzen Sie, den Aufbau eines bestehenden Produktes der ersten drei Variablen abzüglich Kosten, ein?

Philipp Wiesinger Also ich finde sie generell gut. Ich meine, es ist eine Gleichung, man kann jetzt wahrscheinlich darüber diskutieren und kann da vielleicht noch etwas finden, was man auszusetzen hat. Meine persönliche Meinung bei den Kosten, da wäre ich ein bisschen vorsichtig, sind das variable Kosten, sind das Fixkosten? Ist es beides? Ist es nur das Eine oder das Andere? Ich würde da wahrscheinlich noch weniger von Profit sprechen oder so eher sagen, wenn es um variable Kosten geht, dann denke ich mehr so Richtung Contribution Margin oder Deckungsbeitrag oder sowas und weniger Profit. Aber das sind Kleinigkeiten. Ich finde, für dass es ein Framework ist es sogar sehr gut, dass es hier sehr einfach dargestellt wird und sehr simpel. Und ich meine, es ist in der Tat fast alles drin.

Ashan Schenker Vielen Dank für das Feedback. Nun eine weitere Frage, und zwar haben wir ja eigentlich fünf Hauptvariablen. Eine davon ist der Profit und sie sind alle sehr interdependent. Wir schauen diese aber eigentlich sehr isoliert an, sodass man die einzelnen Variablen systematisch optimieren kann. In der Realität beeinflusst ein Change aber oft noch weitere Variablen, da diese voneinander abhängen. Was haltest du von unserem Approach? Und inwiefern macht er so Sinn? Oder siehst du das eher als ein Schwachpunkt unseres Frameworks?

Philipp Wiesinger Also ich persönlich finde es extrem gut, weil ich schon der Meinung bin, dass man auf, ich würde mal sagen, auf jeden Fall vier dieser fünf Punkte optimieren kann.

Weil der Profit rechts neben dem Gleich-Zeichen steht, ist er der Ausdruck aus dem Zusammenhang aller Variablen auf der linken Seite der Gleichung. Das heisst, ich kann nicht nur den Profit optimieren, der Profit ist Outcome. Aber so habt ihr's ja auch gedacht mir eurer Gleichung. Bei den vier anderen Variablen kann ich diese aber schwerpunktmässig optimieren. Ich kann zum Beispiel gezielt auf Visitors optimieren. Oder ich könnte hier auch den Lifetime Value völlig links und rechts liegen lassen und rein auf Visitors optimieren. Da werde ich wahrscheinlich dann natürlich auch meine Kosten in die Höhe treiben. Das ist damit verbunden, das ist korrekt. Aber ich kann natürlich auch einfach mehr Geld in die Hand nehmen und rein versuchen mehr Visitors zu kriegen. Macht das allein Sinn? Nicht unbedingt. Es ist natürlich immer das, was innerhalb der Klammer steht, extrem wichtig. Deswegen ja auch die Multiplikation dieser Variablen, also das ist völlig korrekt. Ich kann jetzt natürlich auch versuchen, eine extrem gute Conversion Rate hinzukriegen. Wenn ich es aber gleichzeitig nicht schaffe, einen ordentlichen Funnel, sprich ordentliche Visitors hinzubekommen, dann ist das zwar wunderbar, dass ich da sozusagen Best in Class bin in der Umwandlung der Visitors, aber ich habe einfach keine Visitors. Ist das jetzt clever oder nicht? Für mich ist das, glaub ich, auch immer eine Phase bzw. welche Ziele verfolgt man. Es ist natürlich auch immer die Frage, worauf die Conversion Rate abzielt. In diesem Fall geht es natürlich um die Profitmaximierung, das ist korrekt. Aber es gibt auch andere Themen, die in den verschiedenen Phasen interessant sind, z.B... Ich kann das Gleiche auch nicht mit Profit, sondern mit einem Ergebnis verknüpfen. Soll heissen, ich mache A/B Tests oder sowas, um etwas auf Landing Page einfach mal auszuprobieren. Ich möchte sozusagen meine potenzielle Kundenbasis befragen unter Anführungszeichen. Dann brauche ich Visitors und ich brauche Conversions sowie einen geeigneten ein Call-to-Action. Das muss nicht unbedingt ein Kauf sein. Es können auch andere Dinge sein. Jetzt wäre sozusagen der Profit am Ende des Tages nicht unbedingt das, was ich messe, sondern ich möchte eine möglichst hohe Beteiligung an einer Frage et cetera. Ich kann da stundenlang drüber quasseln, aber ich glaube, es ist am Ende des Tages wichtig. In welcher Phase des Unternehmens steckt man? Was ist wichtig als Ergebnis? Was braucht man gerade, um einen weiteren Plan zu verfolgen? Und deswegen ist so ein Framework glaub ich sehr, sehr gut, weil es diese individuellen Teile auseinandernimmt, um individuell betrachtet und erklärt. Und es zeigt doch dann, wieso die Teile wieder zusammengesetzt miteinander funktionieren. Und deswegen finde ich es eine sehr saubere und sehr praktikable Art und Weise, an die Sache heranzugehen.

Ashan Schenker Genau das war auch gewissermassen unser Grundgedanke, dass man eben je nach Stage, in der man sich befindet, sich auf die unterschiedlichen Ziele fokussieren kann und quasi systematisch in diese Richtung hin optimieren kann. Man kann beispielsweise sagen, am Anfang wollen wir den Fokus auf Visitors, sprich Traffic legen und erst dann den Fokus auf die Conversion-Rate-Optimierung legen.

Philipp Wiesinger Was mir da noch besonders auffällt, das ist vielleicht der Lifetime Value. Es gibt da so ein sehr gutes SaaS-Framework, das kennt ihr vielleicht auch. Sie es vielleicht Einbeinige? Das funktioniert so nach der Devise ich habe folgendes Produkt, ich weiss, dass ein Kunde im Durchschnitt in dem Bereich so solange bei einem Produkt bleibt. Und da stellt sich die Frage, Wie viel darf ich denn dann eigentlich an Acquisition Costs in dem Bereich budgetieren, für so eine Art des Kunden. Das wird dann quasi ein bisschen reverse engineered und vielleicht so versucht zu erklären. Aber ich würde behaupten, dass dieser Lifetime Value und die Kosten, die Direct Costs, die stehen ja auch in einem Verhältnis miteinander. Das heisst, ich brauche nicht unbedingt die Visitors oder die Conversion Rate, das kann ich ausklammern, das ist für mich Customer Acquisition. Aber der Lifetime Value besteht ja auch letztendlich aus Kostenreduzierung, Share of Wallet und Häufigkeit des Kaufs zu optimieren und zu steigern, um sozusagen den Lifetime Value des Kunden zu optimieren. Man kann dann, auch wenn man auf den Lifetime Value optimiert, den auf die rechte Seite der Gleichung nehmen. Das finde ich auch interessant. Aber Visitors und Conversion Rate, das ist ja klar, das ist der Holy Grail der Acquisition. Lifetime Value ist für mich einfach eine andere Stellschraube oder es sind viel mehr die Variablen, die hinzukommen, die diesen KPI ja letztendlich interessant machen. Wie gesagt, man ist fast schon in einer philosophischen Diskussion wahrscheinlich.

Ashan Schenker Genau, also für uns ist der Lifetime Value eine Variable, die die Customer Acquisition Cost justifiziert. Wenn man einen hohen Lifetime Value hat, kann man auch mehr Ausgaben in der Akquise von Neukunden rechtfertigen.

Nico Bellabarba Ja und wir haben uns aufgrund der Natur unseres Business-Modells, meist auf ein 60-day-Lifetime-Value fokussiert. Wir haben uns darauf beschränkt, weil wir die meisten Kosten mit laufenden Einnahmen decken müssen. Viel mit Kreditkarten arbeiten, die wir dann wieder abbezahlen müssen. Deswegen ist es für uns als Digitally Native Vertical Brand sehr wichtig einen eher kürzeren Lifetime Value in Betracht zu ziehen und dahin zu

optimieren, weil man einfach liquide bleiben muss. Man kann sozusagen nicht eine "Lifetime" warten, bis der "Value" realisiert ist, da man bis zu diesem Zeitpunkt bereits die Liquidität und den Cash Flow verloren hat.

Philipp Wiesinger Das ist auch sehr interessant, das muss ich ganz ehrlich sagen, das hat mir extrem gut gefallen. Und ich hoffe, ihr versteht, was ich meine, wenn ich das sage. Es gibt meines Erachtens grundsätzlich zwei Arten, auf den Markt zu gehen. Das eine ist, man entwickelt ein Produkt, wo man glaubt, das ist marktfähig und möchte es letztendlich dann auf den Markt bringen und versuchen, dafür Kunden zu bekommen. Das ist meines Erachtens wahrscheinlich so der Klassiker. Das andere ist, man geht raus und schaut welchen Bedarf gibt es und versucht dann, etwas zu bauen, was diesem Bedarf gerecht werden. Ich bin der Meinung, dass das Zweite das Schlauere ist, das Akademischere vielleicht, aber das Schlauere. Die Methode ist vielleicht auch eher für Leute, die nicht unbedingt für eine Sache extrem brennen und sagen, ich will unbedingt auf das und das Produkt bauen, das ist mein Lebensziel. Sondern es geht darum, eine wirtschaftliche Möglichkeit zu exploiten, wie man so schön sagt. Das ist er. Ich bin der Meinung das ist die Quintessenz, die man nach drei, vier, fünf oder vielleicht sogar mehr Jahren Wirtschaftsstudium eigentlich gelernt haben sollte. Das ist meine persönliche Meinung. Man kann das, glaube ich, online sehr gut machen oder viel besser machen. Ich bin auch der Meinung, dass es das ist, was ihr gemacht habt. Ihr habt geschaut, was ist der Bedarf des Kunden und wie bekomme ich das, dann möglichst schnell to market. Um auch die Lagerungskosten, die Transportkosten, alle diese Kosten auf dem Weg, möglichst gering zu halten, um möglichst wenig Kapital zu binden, Working Capital et cetera. Aber um es vereinfacht zu sagen, es ist eine Demand First Attitude und keine Supply First Attitude. Und das finde ich etwas sehr Positives, etwas sehr Intelligentes. Das gefällt mir persönlich und ich bilde mir ein, oder es kam mir so vor, als würde man das lesen, wenn man die ersten paar Seiten liest. Macht das Sinn oder habe ich da etwas falsch interpretiert?

Nico Bellabarba Ja, das ist genau das, was wir machen. Also wir sourcen ja eigentlich auch alle Produkte aus Asien und verschicken sie von dort aus direkt an den Kunden, sodass wir mit möglichst wenig Kapitaleinsatz, möglichst schnell to market gehen können. Wir teilen auch deine Meinung und wollen vor allem unsere Marketing Skills jetzt verbessern und versuchen nicht neue Erfindungen auf den Markt zu bringen, die dann sehr schnell wieder kopiert werden. Zudem wollen wir nicht riskieren, Geld ins Product Development zu stecken, wo wir nicht sicher sind, ob da überhaupt ein Bedarf da ist oder die Consumers überhaupt verstehen,

wofür das Produkt genutzt wird et cetera. Und wie du gesagt hast, das läuft dann halt oft nicht darauf hinaus, dass wir Produkte verkaufen, für die wir Feuer und Flamme sind. Also jetzt auch in der Case Study verkaufen wir Magnetic Eyelashes, also eigentlich magnetische Wimpernverlängerungen. Da wir diese Produkte aber selbst nicht benutzen, ist es wichtig, den Kunden zu verstehen, seine Probleme, seine Pain Points und auch seine Language natürlich. Nur so können wir die Kunden möglichst gut ansprechen, sodass sie sich verstanden fühlen.

Philipp Wiesinger Sehr gut, ja finde ich super!

Nico Bellabarba Genau. Ja, damit wären wir eigentlich schon mit den Fragen durch, respektive du hast mit deinen ausführlichen Antworten alles Wesentliche abgedeckt. Hast du noch eine Frage an uns?

Philipp Wiesinger Also was ich natürlich sehr spannend finde ist, inwieweit darf ich das auch quasi weitergeben? Ich habe ja gesagt, ich habe das ein zwei Leuten in dieser Marketing Monetization Abteilung gezeigt. Aber es würde mich natürlich auch interessieren, das vielleicht auch anderen schicken zu dürfen. Ich habe wirklich sehr grosses Interesse an der Case Study und eigentlich auch an der ganzen Masterarbeit. Ich würde es natürlich auch gern lesen, ist echt interessant. Man lernt extrem viel. Also ihr habt da wirklich wahnsinnig ins Schwarze getroffen für mich. Das ist echt spannend und ich bin da richtig interessiert daran, echt neue Sachen zu lernen. Und ich wäre euch sehr dankbar, wenn ihr mir die Möglichkeit gebt, das lesen zu können.

Ashan Schenker Sicher, sehr gerne. Ja, ich denke, wir müssen es noch mit der Uni abklären, wie genau die Rechte et cetera sind, wie man das sharen darf. Aber wir werden dir sicher gerne mitteilen, inwiefern du das weiterverwenden darfst.

Philipp Wiesinger Das wäre super! Klasse! Alles klar, dann vielen Dank für das super Interview!

Nico Bellabarba Vielen Dank, Philipp! Danke, dass du dir die Zeit genommen hast.

Philipp Wiesinger Sehr gern. Ich danke euch. Vielen Dank und weiterhin viel Erfolg. Finde ich echt super, was ihr macht.

Ashan Schenker Danke vielmals, Philipp. Dir auch, tschüss und einen schönen Tag noch.

Philipp Wiesinger Danke, tschau zusammen!

Interview 3 – Sven Jakelj

Position: Co-founder and CEO of Feey

Group: E-commerce practitioner

Date: 29.07.2021

Duration: 47 min

Format: Zoom Interview

Language: German

Nico Bellabarba Hallo Sven, vielen Dank, dass du dir Zeit nimmst. Was ist dein Gesamteindruck von unserem Profit Optimization Framework? Inwieweit siehst du es in der praktischen Anwendung beispielsweise eben auch für Feey?

Sven Jakelj Also grundsätzlich finde ich es schon mal super cool, dass es eine Übersicht gibt. Ihr habt eigentlich aus meiner Sicht die wichtigen Punkte alle drauf. Im Alltag ist es immer schwierig, weil so strukturiert gehst du halt auch nicht an die Dinge ran, aber es ist cool, wenn du eine Übersicht hast, wo du immer draufschauen kannst, um Dinge zu optimieren. Und ich glaube es kommt immer sehr auf die Phase der Firma drauf an oder bei uns, wir sind sehr early-Stage. Wir haben jetzt ein Produkt, das gut ankommt bei der Kundschaft. Die Prozesse haben wir soweit im Griff, dass wir auch jetzt relativ rasch wachsen können. Wir können jetzt langsam skalieren. Und dann sind bei uns Dinge, wie die Conversion Rate super wichtig, oder? Gerade wenn du da jetzt die Ads anschaust, gewisse KPIs gäbe aber es noch nicht irgendwie...beispielsweise unsere Töpfe, die kaufen wir noch ein, die produzieren wir noch nicht selbst und da hast du natürlich einen grossen Hebel, wenn du dann die Produkte selbst produzierst. Aber das ist in unserer Phase halt noch nicht so relevant. Um das Ganze ein bisschen so in eine Perspektive zu setzen. Für mich sind vor allem Dinge wie, Conversion Rate super spannend anzuschauen, wie ihr das betrachtet habt. Die anderen Dinge, die sind einfach schön, dass ich jetzt eine Übersicht habe, wo ich dann je nach Phase von uns wieder eure Vorlage herausnehmen kann, dann schön durcharbeiten kann. Dann, das Ganze direkt anzuwenden heute, ist für uns jetzt nicht der richtige Zeitpunkt. Aber gewisse Teile können wir jetzt schon verwenden und andere können wir später verwenden. Ich glaube, für eine Firma, die etwas etablierter ist als wir, wäre das wahrscheinlich eine sehr gute Übung, wenn man das Framework nimmt und das Ganze einfach durcharbeitet und ob man dann gewisse Punkte noch weglässt oder nicht, ist ja dann jedem überlassen. Grundsätzlich finde ich es super, so eine Übersicht zu haben.

Nico Bellabarba Vielen Dank für das Feedback. Also hast du auch noch konkrete Verbesserungsvorschläge oder willst du sagen, das ist eigentlich alles in allem sehr gut abgerundet und hat, auch wenn es stark vereinfacht ist, eigentlich alle wichtigen Variablen drin, die drin sein müssen?

Sven Jakelj Bei mir waren beim Durchlesen war es nicht so, dass ich gedacht habe, wo ist das denn jetzt oder was fehlt. Alles, was ich im Kopf habe, habe ich irgendwo gefunden. Aber ich bin jetzt auch nicht so aktiv durchgegangen, dass ich jetzt mir bei jedem Punkt überlegt habe, ist das richtig oder würde ich das anders machen. Deshalb, es hat nichts gefehlt, was jetzt aus meiner Sicht super relevant wäre. Das ist einfach halt zu beachten, in welcher Phase befinden wir uns und was ist für uns jetzt relevant. Da habe ich eigentlich nichts gefunden und auch die Dinge, die wir später machen möchten bei Feey, waren eigentlich auch dabei. Ich bin mir nicht mehr ganz sicher, hattet Ihr auch eine Priorisierung drin?

Nico Bellabarba Nein, nicht wirklich.

Sven Jakelj Das ist jetzt für mich, wenn wir am Arbeiten sind, Dinge wie zum Beispiel die Conversion Rate. Vor allem, wenn du dann mehr Ads schaltest oder so. Wenn du das nicht super optimiert hast, dann ist das einfach aus meiner Sicht ein Riesenfehler, oder? Egal wie gross du als Shop bist, das musst du eigentlich fast zu Beginn schon machen. Bevor du die ersten Leute auf deine Website schickst, musst du schauen, dass du den Shop so hast, dass die Conversion Rate einigermaßen stimmt. Und wenn man sowieso das ganze Framework durcharbeitet, spielt es keine Rolle. Aber das ist für mich so einer der grössten Hebel.

Nico Bellabarba Ja, das ist ein sehr guter Punkt. Es gibt halt nicht die einzige richtige Best Practice Priorisierung. Deshalb glauben wir auch, dass es mehr eine Orientierung ist. Und wenn man dann alle Variablen quantifiziert hat, kann man zum Beispiel entscheiden: Ja, Conversion Rate. Wenn wir jetzt skalieren wollen, müssen wir die sich noch auf bis zu einem gewissen Wert je nach Branche anheben, sodass es sich überhaupt lohnt, vermehrt Ads zuschalten.

Sven Jakelj Ja, so Dinge wie der durchschnittliche Warenkorb, da kann man mit sehr wenig super viel rausholen oder vielleicht ein praktisches Beispiel jetzt für uns: Wenn du eine Pflanze kaufst oder etwas, was die meisten Leute brauchen, ist Dünger. Aber niemand geht bei uns im Shop in die Sektion Pflegemittel und kauft dann Dünger. Was wir jetzt gemacht haben ist

einfach im Cart selbst, dass wenn du den Cart anschaust mit den Produkten drin, dort haben wir jetzt das Upsell reingepackt, den Dünger. Also bevor du zum Checkout gehst, siehst du: "Oh Dünger? Klar. Ich habe keinen Dünger zu Hause!" Und der Preis ist dann so gemacht, dass er halt im Verhältnis zu den Pflanzen genau so ist, dass du denkst: "Ah auf das kommt es jetzt auch nicht mehr drauf an, oder?" Und das kaufen so viele Leute, dann hast du einfach deinen durchschnittlichen Warenkorb um zehn Prozent erhöht. Und das sind Dinge, die je nach Framework oder je nach Shopsystem, das du verwendest, beispielsweise Shopify nimmst, dann ist das super einfach zu machen und es ist halt wirklich wenig Aufwand. Ich glaub so das Abwägen von Aufwand und Ertrag, das ist sicher ein ganz wichtiger Punkt zu beachten, wenn man mit dem Framework von euch arbeitet. Wenn ich jetzt das Ganze quasi ausdrucken würde, bei uns und das Team sagen würde: "So, jetzt gehen wir das Ganze durch." Das sind so viele Punkte, die einfach sehr viel Arbeit in Anspruch nehmen, das würde dann sehr lange dauern, oder? Und fast nicht möglich in der Praxis. Für uns jetzt, dann glaub ich, wenn man so eine Art Priorisierung drin hat, könnte es noch helfen. Vor allem für Leute, die jetzt vielleicht noch nicht so lange in der Welt sind.

Ashan Schenker Ja vielleicht noch als kleine Anmerkung, das Framework soll auch primär eben für Early Stage Ventures sein, weil beispielsweise haben wir den ganzen Teil mit organischem Traffic weggelassen, weil halt in der Anfangsphase eigentlich beinahe Null organischen Traffic hast oder er halt vernachlässigbar klein ist. Deswegen haben wir auch da jetzt nicht so eine klare Priorisierung drin, weil wir insbesondere einfach eine Übersicht geben wollen und die relevantesten Stellschrauben aufzeigen wollen. Aber nicht konkret, mach dies zuerst, dann mach dann das und dann das.

Sven Jakelj Von der Übersicht her, das ist ganz klar gelungen. Die ist wirklich gut, aus meiner Sicht.

Ashan Schenker Ja, aber da gebe ich dir natürlich Recht. Das wäre noch ein weiterer Step, der hilfreich sein könnte, aber es ist halt auch nicht bei allen Unternehmen gleich zwingendermaßen. Bei einigen eignet sich beispielsweise vielleicht ein Upsell viel mehr als bei anderen et cetera.

Sven Jakelj Das Framework ist eigentlich super aus meiner Sicht. Dann kommt es auf den Scope drauf an, den ihr habt, oder? Ich glaube alle Shops haben eigentlich, ob das jetzt Upsell ist oder etwas anderes. Wenn die Leute etwas kaufen bei dir, da kannst du sehr gut noch ein

bisschen mehr rausholen, egal wie du das dann anstellst. Oder auch wenn du Subscription hast oder so. Vor allem zu Beginn geht das halt oft vergessen. Wenn du es halt nach dem Tag eins schon drin hast, oder? Ab dann, die Dinge laufen einfach wie ein gutes E-Mail-Marketing, wenn das mal aufgesetzt ist, dann läuft es, egal wie gross du bist, und hast dann einfach jeden Tag ein bisschen Ertrag davon. Wir überlegen immer so: Was können wir heute automatisieren, was uns dann täglich ein bisschen Ertrag gibt? Das sind die Dinge, an denen wir am meisten arbeiten.

Ashan Schenker Ja, genau und bezüglich Upsells, wie du sagst, wenn du da deinen AOV schon ein bisschen anheben kannst, lohnt es sich, weil die Cost of Acquisition bezahlst du ja trotzdem. Deswegen hast du dann viel höhere Profitmargen. Ja, dann vielleicht noch generell, du hast jetzt gesagt, es dient gut als Übersicht. Wo siehst du vielleicht sonst noch einen konkreten Use Case, wo das Framework anwendbar sein könnte in der Praxis?

Sven Jakelj Wenn jemand mit einem Onlineshop beginnen möchte, würde das wahrscheinlich Sinn machen, wenn er sich euer Framework zur Hand nimmt und sich einfach mal durch alle Begriffe durchgoogelt und lernt, was das bedeutet. Denn er muss es so oder so wissen. Und, ja, ich meine also schlussendlich, wenn du erfolgreich sein möchtest mit deinem Shop, musst du wissen, was Ihr da draufhabt und je früher, dass du es weisst, desto profitabler bist du von Anfang an, oder? Ich kann mich noch erinnern, als wir begonnen haben. Der durchschnittliche Warenkorb war zu Beginn etwa 60 oder 70 Franken. Wir haben gedacht, ja cool und haben einfach gearbeitet. Und dann so drei, vier Monate später haben wir gemerkt okay, da haben wir eine grosse Stellschraube, starten wir mal damit und dann waren wir innert kürzester Zeit über 100 Franken. Und wenn du das von Tag eins weisst, dann hast du einfach die drei, vier Monate die 30, 40 Franken pro Warenkorb mehr. Grundsätzlich, je früher, dass du das Zeug weisst, was Ihr da draufhabt, desto besser. Also ich werde mir das Framework auch ausdrucken, weil es lohnt sich immer mal wieder, das Ganze anzuschauen. Und dann ist es wie gesagt, thematisch halt wichtig, in welchen Bereichen, dass du zu welcher Zeit arbeitest, oder? Wie beispielsweise der Punkt mit den Kosten, und das ist bei uns etwas, das kommt ein bisschen später. Viel davon ist Alltag für mich, weil ich den Grossteil meiner Arbeit da reinstecke, oder? Und von dem her. Das ist für mich der beste Use Case vom ganzen Modell. Andere Anwendungen sind für mich schwieriger. Für mich ist es einfach, jemand der einen Shop hat, muss wissen, was da drauf ist, muss verstehen um was es geht, denn sonst wird er Probleme haben erfolgreich zu sein.

Nico Bellabarba Dann eigentlich eine Frage, die uns schon seit etwas längerem beschäftigt hat. Die Variablen, die wir optimiert haben, in unserem Framework wie Conversion Rate, Lifetime Value, Visitors und Costs sind ja alle sehr interdependent, also sind sehr abhängig voneinander. Insbesondere die Optimierungen der Variablen sind sehr miteinander verstrickt. Also wenn etwas bei Visitors optimiert wird, hat das vielleicht auch eine Auswirkung auf die Conversion Rate. Wir betrachten das Ganze aber eigentlich sehr isoliert in unserem Framework. Also inwiefern, stimmst du dieser Vereinfachung zu? Wie schätzt du diese Interdependenz zwischen den Variablen ein? Und die isolierte Betrachtung findest du okay?

Sven Jakelj Nein, also von dem Beispiel, das du mir gerade genannt hast oder mit der Conversion Rate. Ich meine die ist für mich überhaupt nicht abhängig von anderen Faktoren. Falsch, du kannst sie dann noch beeinflussen, aber grundsätzlich gibt es ja die Art und Weise, wie dein Shop aufgestellt sein sollte, damit die Conversion Rate stimmt, oder? Beispiel in der Schweiz: Wenn du Kauf auf Rechnung nicht drin hast, ist sie einfach viel tiefer als bei allen anderen Shops, wo alles andere gleich ist. Und dann gibt es für mich dann schon eine klare, sagen wir mehr oder weniger klar, man kann immer noch diskutieren über gewisse Punkte, aber es gibt Dinge, die du einfach machen musst, damit deine Conversion Rate stimmt. Kauf auf Rechnung zum Beispiel. Der Warenkorb sollte, das ist jetzt schon ein Detail, aber sollte von der Seite kommen und nicht auf dem ganzen Bildschirm sein. Und dann gibt es einfach viele solcher Punkte, die getestet wurden. Wenn du dann in die Details gehst oder ja klar du kannst dann mit den Produkten, Preisen und so weiter spielen, damit die Conversion Rate von einem neuen Besucher dann höher ist. Da bin ich dann schon bei dir, da hängt es dann auch vom Produktangebot ab und den Ads und so weiter. Grundsätzlich glaube ich, kann man sie ganz gut isoliert betrachten und dann an der arbeiten. Vielleicht auch schönes Beispiel von uns, wir haben vor etwa fünf Monaten das Filtersystem in unserem Shop geändert. Also wie man die Produkte finden kann auf der Collection Page. Wir haben, dann gedacht: "Cool, wir können noch ein, zwei neue Filter reinpacken", wie beispielsweise den Standort der Pflanze oder das Lichtverhältnis, das gebraucht wird, das hatten wir vorher nicht. Vorher war es einfach Grösse, Farbe, einfache oder schwierige Pflanze. Dann haben wir einen neuen Filter dazu genommen und das Filtersystem an sich war eigentlich besser. Also, es hätte alles die Conversion Rate optimieren sollen. Dann haben wir es Live gestellt und unsere Conversion Rate ging durch den Boden, also wirklich nicht mal mehr die Hälfte von vorhin. Und am ersten Tag dachten wir noch so ja vielleicht ist es das Wetter oder so, du schaust noch keine anderen Zahlen an. Am zweiten Tag denkst du: "Komisch, etwas stimmt nicht. " Dann, irgendwann am Abend vom zweiten Tag

jemand: "Das kann nicht sein, oder? " Da verlierst du dann viel Geld, oder? Dann sind wir in die Daten gegangen und haben einfach nichts gefunden. Und irgendwann haben wir gedacht: "Okay, was hat sich sonst noch geändert?" Und dann haben wir gemerkt, weil wir den Filter mit dem Standort oder den Lichtverhältnissen hatten. Dann muss es wohl so gewesen sein, dass die Kundschaft sich überlegt hat: "Okay, ich will eine Pflanze für den Ecken oder diesen Raum, der hat nicht so viel Licht", dann geben sie den Filter ein -wenig Licht- und dann ist die Auswahl viel kleiner. Und dann haben sie nichts mehr gefunden, was ihnen sehr gut gefallen hat. Normalerweise kauft bei uns die Kundschaft so ein, dass sie auf die Webseite kommen und dann suchen sie optisch, was ihnen gefällt. "Ah, das will ich", und dann im Anschluss erklären wir den Leuten, wo sie die Pflanze hinstellen sollen, wenn sie die kaufen mit den Produktbeschreibungen und so, damit alles gut funktioniert. Aber der Filter hat bewirkt, dass die Leute die Überlegung, wohin, welche Pflanze, das hat das Kaufverhalten völlig geändert. Das war nicht mehr: "Was gefällt mir? ", sondern, "Wohin, was brauche ich für diesen Ort? ". Und dann haben sie halt nicht mehr gefunden, was Ihnen gefällt. Das haben wir dann wieder geändert. Und in dem Moment, dass wir das wieder geändert haben, war die Conversion Rate wieder gleich. Und das ist für mich so ein schöner Punkt. Das ist überhaupt nicht abhängig von anderen Faktoren. Es war eine Änderung im Shop, die wir gemacht haben, und die hat die Conversion Rate ziemlich stark beeinflusst. Deshalb denke ich, man kann sie sehr gut einzeln betrachten. Später ist klar muss man sie auch zusammen betrachten. Vielleicht noch ein Beispiel für die Abhängigkeit. Heutzutage werden Pflanzen meiner Meinung nach nicht richtig verkauft. In den orangen Töpfen, das sind so die Zucht Töpfe. Die Erde ist nicht gut da drin, vielen Pflanzen muss man die Wurzeln schneiden, braucht man grössere Töpfe et cetera et cetera. Wir machen das jetzt eigentlich alles bei unserem Service. Das heisst, wenn bei uns einer eine Pflanze kauft, ist da sehr viel Dienstleistung drin. Und dazu kommt dann noch, dass das Verpacken, Versenden halt viel aufwändiger ist als in anderen Orten und das führt zu einem höheren Preis. Deshalb denken viele Leute bei uns zuerst: "oh ist zu teuer, kaufe ich nicht!", sobald sie mal gekauft haben, dann verstehen sie das und kaufen immer wieder. Und jetzt ist bei uns immer die Schwierigkeit: Wie kriege ich einen Neukunden oder Neukundin dazu, um das erste Mal einzukaufen? Weil bei uns denken sie, wenn Sie das erste Mal auf der Website sind: "Oh ist zu teuer, ich geh wieder." Und da hast du jetzt schon die Möglichkeit, mit Aktionen oder Produkten eigentlich die Conversion Rate so zu beeinflussen, dass diese dann für später halt wieder gesamthaft besser ist. Und das ist dann voll Abhängigkeit, wie du es meinst.

Ashan Schenker Ja das ist ein guter Punkt. Apropos Conversion Rate, was mich noch interessiert hat. Wo ich dich das erste Mal angefragt habe, war ich auf der Website und da, wenn ich mich richtig erinnere, war da noch nicht dieser Guide, wo man eingeben konnte. "Ja, ich will eine Pflanze für dort" oder "meine Freunde sagen, ich habe einen grünen Daumen" und so. Da habt Ihr ja wie dieses Quiz, das einem so die passendsten Pflanzen anzeigt. Habt Ihr das neu und falls ja, hat das die Conversion Rate massgeblich beeinflusst?

Sven Jakelj Nein, das haben wir nicht neu. Wir haben, es schon seit ziemlich am Anfang. Wir sind der Meinung, Pflanzen werden oft so gekauft, wie du sagst: "Oh die schön, die will ich kaufen." Das führt aber normalerweise dazu, dass du genau die schwierigste Pflanze kaufst. Und du hast wahrscheinlich noch nicht sehr viel Ahnung von Pflanzen, wenn du das so machst. Und dann stellst du sie zu Hause noch an den falschen Ort und dann ist die Chance, dass sie überlebt superklein. Darum haben wir gesagt, es ist sehr wichtig, dass die Leute die richtige Pflanze kaufen und wir haben das, dann mit den Pflanzen Finder gelöst. Es war sehr früh drin. Es ist nicht immer gleich prominent platziert. Mittlerweile ist es fix direkt auf der Startseite. Da kann ich dir leider nicht sagen, wie das die Conversion Rate beeinflusst. Wenn es aber ums E-Mail-Marketing geht, kann ich dir sagen, das lohnt sich dann sehr. Weil wir pro Tag drei Prozent von den Visitors haben, die die E-Mail-Adresse hinterlassen oder so. Allein mit diesem Tool ohne irgendwelche Pop-ups. Und täglich kommen da unzählige E-Mail-Adressen rein und es ist sogar so gemacht, dass du sie nicht angeben musst. Du kannst die E-Mail-Adresse auch einfach nicht eingeben, weil wir sind halt der Meinung, es ist zwar ein bisschen Clickbait, aber grundsätzlich steht der Service im Vordergrund und wenn die Leute zufrieden sind dann kriegen wir die E-Mail-Adresse sowieso. Und auch, halt dass die Leute vielfach, wenn sie keine Ahnung haben von Pflanzen, zuerst einmal eine richtige Pflanze kaufen, wenn Sie einem empfohlen wird. Es wird sehr geschätzt. Einfluss auf die Conversion kann ich dir leider nicht sagen.

Ashan Schenker Ja, und ich denke wahrscheinlich auch nicht, eben gerade für den Life Time Value für Repeat Purchases, weil wenn sie eine Pflanze kaufen, die dann innerhalb von zwei Wochen stirbt, würden sie wahrscheinlich keine Zweite mehr kaufen.

Sven Jakelj Da triffst du genau den Punkt, oder? Da achten wir sehr drauf. Wenn ein Kunde eine schwierige Pflanze kauft, weil sie schön ist. Sie stirbt nach drei Wochen, ist es kein Kunde mehr für uns, keine Kundin. Und darum versuchen wir wirklich den Leuten, die noch weniger Ahnung haben, die einfachen zu geben. Unser Sortiment ist auch schon stark so ausgerichtet.

Ja, es gibt halt viele superschöne Pflanzen. Aber da musst du fast eine Fachperson sagen, dass sie bei dir überlebt. Die haben wir meistens gar nicht mehr im Shop. Und wir haben so die Raritäten Sektion, aber ist noch so teuer, dass ein Pflanzenanfänger, die gar nicht kauft. Aber es gibt auch günstige Pflanzen, die schön sind. Aber die einfach, ja da musst du wirklich eine Ausbildung in diesem Bereich haben, dass sie bei dir überlebt. Solche Pflanzen haben wir gar nicht im Sortiment genau aufgrund dieses Punktes. Wir sind da auch super kulant, dass wenn eine Pflanze früh eingeht, kriegst du dann oft fast gratis eine Neue. Wir haben ja auch die 30 Tages Garantie. Grundsätzlich ist es gar nicht möglich, dass sie in 30 Tagen tot ist, weil sie kommt in einem so guten Zustand. Also wenn du sie nicht abschneidest, sollte sie überleben. Aber wenn sie dann wirklich sehr schnell oder rasch eingeht und die Kunden und Kundinnen haben sich bei uns gemeldet und Hilfe angefordert haben, dann kriegen sie auch eine Neue, weil Pflanzen halten, ist so ein bisschen wie Fahrradfahren. Wenn du einmal die Balance hast, ist es ganz einfach. Und dann kannst du Pflanzen um Pflanzen kaufen und die überleben. Bis dahin ist es am Anfang einfach ein bisschen schwierig.

Nico Bellabarba Super, dann wären wir schon am Ende des Interviews. Ich danke dir ganz herzlich, dass du dir die Zeit genommen hast.

Interview 4 – Aldo Gnocchi

Position: Founder of the digital marketing agency Gnocchi Digital Marketing, lecturer at the FHNW

Group: Digital marketing practitioner

Date: 03.08.2021

Duration: 81 min

Format: Zoom Interview

Language: German

Ashan Schenker Hallo Aldo, besten Dank, dass du dir Zeit genommen hast für das Interview.

Aldo Gnocchi Klar, das mache ich doch gerne. Ich würde vorschlagen, lasst und gleich loslegen mit den Fragen.

Nico Bellabarba Alles klar. Dann starten wir gleich mal mit etwas Allgemeinem. Was ist dein Gesamteindruck vom Framework?

Aldo Gnocchi Also ich finde es interessant, dass man alle Zusammenhänge und Erfolgsfaktoren identifiziert und visualisiert hat. Ich finde es spannend, dass ihr so Konzepte wie der Lifetime Value et cetera integriert habe, wo ich selbst immer ein bisschen skeptisch bin, da ich es persönlich etwas schwierig finde, die richtigen Annahmen zu treffen, wie lange der Zeitraum ist, den man betrachtet. Auch die Formel dazu fand ich interessant. Insbesondere auch die Integration der psychologischen Effekte fand ich gelungen. Es gibt ja extrem viele davon und die Anwendung in der Praxis finde ich nicht immer ganz einfach. Ich bin insgesamt total überrascht, was ihr da zusammengetragen habt. Ich finde es ist extrem gut strukturiert aufgebaut. Ich würde mir wünschen, dass meine Studenten auch so etwas Schlaues hervorbringen könnten.

Ashan Schenker Alles klar, vielen Dank für das Lob. Dann generell noch so zur praktischen Anwendbarkeit. Also wie gesagt, dieses Zusammenspiel von Theorie und Praxis ist gelungen. Aber siehst du jetzt auch konkret ein Use Case, wo das Framework hilfreich sein könnte?

Aldo Gnocchi Also ich sehe es gerade in eurem Use Case von Commerce Lösungen, wo es hilfreich sein kann. Es ist zwar immer noch einigermaßen generisch, hilft aber dennoch eine Struktur zu integrieren. Ich kann mir gut vorstellen, dass es spannend ist für Menschen, die ein

E-Commerce-Unternehmen aufbauen wollen, damit man eben auch an alle wesentlichen Aspekte denkt, bis zu den Kosten für Transport, Returns und welche möglichen Kennzahlen sind, anhand derer man zum einen den Erfolg messen kann aber auch optimieren kann. Ich glaub Profis, die grosse Shops betreuen, sind sich dieser Komplexität bewusst und in der Praxis kommt immer auf die Grösse drauf an, gibt es pro Bereich eine Einzelperson, die nur einen Teil optimiert oder vielleicht zwei aber nicht das holistische Gesamtbild, das ihr hier in diesem Modell integriert habt. Also von dem her könnte ich mir gut vorstellen, dass der Use Case ist, für eher neuere und kleinere Shops, bei der eine Person so ziemlich das Big Picture bedienen muss. Nichtsdestotrotz hat es auch seine Daseinsberechtigung für grosse Shops oder Plattformen. Wie gesagt in der Praxis ist es Unternehmen wie Digitec und Galaxus natürlich hinreichend bekannt und die haben sich schon spezialisiert in den einzelnen Bereichen. Aber für die kleineren und neueren Shops ein sehr tolles Framework. Weil eben klar wird es geht nicht nur darum Waren zu beschaffen und diese über den Shop zu verkaufen, sondern die ganzen operativen und prozessualen Aspekte auch zu berücksichtigen und da auch ein interessantes Framework zu haben, anhand dessen man Stellschrauben optimieren kann, bietet sicher einen Mehrwert. Vielleicht wäre es auch noch interessant gewisse Stellhebel klarer herauszuheben, wo ihr Erfahrungen gemacht habt oder vielleicht auch aufgrund von Desk Research, wo die grossen Hebel sind. Oder über Interviews mit E-Commerce-Experten, wo die grossen Hebel für Optimierungen sind, wenn man so ein neues System aufbaut.

Ashan Schenker Das ist auch ein Aspekt, den wir teilweise zumindest versuchen zu validieren mit unserer Case Study. Also wir testen verschiedenen Optimierungen aus und schauen dann statistisch, ob diese einen signifikanten Einfluss haben und insofern das Framework zumindest teilweise validieren. Und ja, was du noch angesprochen hast, dass das Framework eher für jüngere Unternehmen ist, das haben wir auch so gedacht. Wir haben ja auch bewusst beispielsweise den Organic Traffic ganz weggelassen, weil wir auch selbst die Erfahrung gemacht haben, dass am Anfang praktisch keinen organischen Traffic hat und den erst mal mit Paid Traffic ein bisschen hochschrauben muss. Über den Lauf der Zeit bekommt man dann natürlich immer mehr organischen Traffic.

Aldo Gnocchi Genau, also ich gebe euch absolut recht, dass es heutzutage schwierig ist beispielsweise über Social Media schon nur mal organische Reichweite als Grundvoraussetzung für Traffic zu generieren. Das ist eigentlich auch noch ein sehr schöner Outcome aus eurer Erfahrung, den ihr da einfliessen lässt in euer Framework. Weil es gibt auch heute noch bei

grossen Unternehmen, die ich berate, immer noch Menschen, die der Meinung sind, dass organisch noch so viel erreichen kann. Aber gerade, wenn es so Performance orientierte Geschichten sind, wo es dann um Conversions geht, da ist es erst recht schwierig organisch viel zu erreichen.

Nico Bellabarba Ja genau, die Erfahrung haben wir auch gemacht. Was haltest du von der Ausgangsgleichung, worauf wir eigentlich unser ganzes Framework aufbauen? Die ganzen Variablen und Stellhebel sind ja sehr interdependent und wir haben das vereinfacht versucht darzustellen mit dieser Gleichung. Was hältst du davon, dass wir diese Variablen so extrahiert dargestellt haben, obwohl sie so interdependent sind?

Aldo Gnocchi Also ich finde sie eigentlich sehr schlüssig. Die einzige Kritik hätte ich, wie erwähnt, bezüglich Lifetime Value, wieso ihr dort nicht einfach den AOV nehmt. Respektive lohnt sich eine Betrachtung des Lifetime Values überhaupt bei euerem Business Model?

Nico Bellabarba Das ist eine berechtigte Frage. Also wir betrachten den Lifetime Value eigentlich über 60 Tage, weil fast alles mit Kreditkarte bezahlt werden muss und da der Cashflow schnell mal zum Problem werden kann. Und weil halt der Umsatz immer erst nach dem Ad Spend und den COGS, die wir im Voraus bezahlen müssen, eintrifft, macht es für uns wenig Sinn, einen längeren Zeithorizont zu betrachten. Sprich wir können nicht lange warten, bis eine Conversion stattfindet, da wir sonst nicht mehr liquide sind. Und der Store wurde ja auch nur für die Case Study gemacht und deswegen macht da die Betrachtung eines längeren Zeitraums sowieso wenig Sinn, da wir nur über fünf Monate Optimierungen vornehmen.

Aldo Gnocchi Okay ich verstehe. Aber ist es dann richtig, den Lifetime Value ins Modell einfließen zu lassen. Weil wenn ihr nur 60 Tage anschaut, dann könnte man ja gerade so gut nur den AOV nehmen. Weil der Lifetime Value ist, ja das Abdiskontieren von zukünftigen Einkommen Streams mit einem Horizont bis Ende des Lebens der Kundenbeziehung. Und wenn das jetzt sehr kurz ist, macht es dann überhaupt Sinn den so reinzunehmen. Die Frage ist dann, ist das wirklich so, dass bei Nischenshops und sehr spezialisierten Shops mehrere Transaktionen stattfinden oder würde das mehr dann so auf Firmen wie Digitec oder Galaxus zutreffen, die ein Riesensortiment mit einer gewissen Breite und Tiefe haben, die immer wieder Wiederkäufe fördern. Also ich denke nicht, dass es falsch ist. Aber unter Lifetime Value stelle ich mir die Betrachtung über einen längeren Horizont vor und vielleicht müsste das hier etwas klarer abgebildet sein.

Ashan Schenker Ja, also bezüglich Lifetime Value ist es so gedacht, dass die variabel ist und jedes Unternehmen selbst definieren muss, was eine geeignete Lifetime für das Unternehmen ist. Klar, wenn jetzt eine Onlinebrand, die neuartige Zahnbürsten verkauft, die ein monatliches Subscription Modell haben, wählen die eine andere Lifetime als jemand, der ein teures Produkt verkauft wie etwa ein Electro Scooter, das man vielleicht nur einmal in seinem Leben kauft. Und ich sage mal generell noch für E-Commerce kann man ab einer gewissen Grösse sozusagen eine Lifetime warten, bis der Umsatz realisiert ist. Aber gerade für neue Brands ohne externe Investitionen ist die Liquidität sehr wichtig. Wir können nicht 15 oder 20 Jahre warten, bis das Revenue dann kommt, bis dann sind wir schon bankrott. Was dazu führt, dass eine eher kürzere Lifetime gewählt werden muss. Deshalb können wir auch nicht hohe Acquisition Costs rechtfertigen, da wir kurzfristig profitabel sein müssen.

Nico Bellabarba Und trotzdem wollen wir es Lifetime Value und nicht Average oder Value nennen, weil wir das Framework auch anwendbar für andere Unternehmen mit einem anderen Lifetime machen wollen. Um das Beispiel von Ashan nochmal aufzugreifen mit der neuartigen Zahnbürste, die haben wahrscheinlich häufige Wiederkäufe und deswegen einen hohen Lifetime Value. Aber trotzdem können sie es sich am Anfang ohne Fremdinvestitionen und mit geringem Eigenkapital nicht leisten, erst auf eine Lifetime, von sagen wir zwei Jahren, profitabel zu sein. Bis dann wäre auch dieses Unternehmen pleite, wenn sie im Frontend für einen Neukunden, sagen wir, 100 Franken für die Akquise ausgeben. Innerhalb von zwei Jahren bestellt ein Kunde dann vielleicht 10-15 Zahnbürsten aber abzüglich Werbeaufwand und Produktaufwand ist es dann schlussendlich nach zwei Jahren immer noch nicht profitable. Deswegen für den Start macht es Sinn auf eine kürzere Lifetime profitable zu sein. Sobald man dann mehr Kapital hat über Investitionen oder was auch immer, kann man die Lifetime verlängern, da man dann nicht so schnell profitabel sein muss, da die Liquidität nicht akut gefährdet ist. Aber klar insofern kann man sich fragen, ob der Begriff Lifetime das richtig widerspiegelt. Da anfänglich eventuell nicht wirklich die gesamte Lifetime, beziehungsweise der Wert der gesamten Kundenbeziehung, in Betracht gezogen wird.

Aldo Gnocchi Ich verstehe, ja, das macht schon Sinn. Also ich mach das einfach auch euch zuliebe, um ein bisschen Kritik reinzubringen und das Ganze zu challengen. Der springende Punkt ist, glaube ich wirklich, dass der Lifetime Value variable ist, also insbesondere die Lifetime, dass die nicht 10 Jahre sein muss oder was auch immer. Von dem her finde ich es eigentlich eine spannende Formel. Eben in eurem Fall könnte es auch der Average Order

Value sein, aber wenn ihr das so gedacht habt, dass es auch für andere Unternehmen einsetzbar ist mit anderem Lifetime, dann macht das schon Sinn. Ich glaube wichtig ist hier einfach die Differenzierung, dass das Ertragsmodell und die Liquidität schlussendlich zentral sind, ob man dann den Average Order Value oder den Lifetime Value zur Hand nimmt oder eben die Lifetime variabel anpasst. Ja eben, weil bei den einmaligen Transaktionen wie Impulskäufen et cetera würde ich jetzt nicht von Lifetime Value sprechen. Weil da, wird ja darauf optimiert möglichst einen guten Absatz hinzukriegen mit einmaliger Transaktion. Dann das Verhältnis von Cost of Acquisition zu möglichem Profit optimieren oder wenn das Ertragsmodell ein Abo ist, das ist so ein Klassiker. Aber es gibt natürlich auch gewisse Produktlebenszyklen, die Ersatzteile von einem System benötigen. Beispielsweise, wenn ich mir ein Dyson Staubsauger kaufe und der Akku wird plötzlich schwach, dann hole ich mir einen Ersatzakku und da ist eine fette Marge drauf. Weitere Beispiele wären Nespresso oder Drucker. Also ich würde das vielleicht einfach noch ein bisschen differenzieren in der Herleitung, ähnlich wie ihr es mir jetzt erklärt habt. Und dann einfach darauf hinweisen, dass es eben auf den Case draufankommt.

Ashan Schenker Ja, das ist ein sehr guter Input. Dann hätten wir noch eine weitere Frage, und zwar wie siehst du die Darstellung? Es ist ja, wenn man das Ganze anschaut, doch relativ umfassend und vielleicht etwas komplex, sich zurechtzufinden. Wie siehst du das? Denkst du, es ist zu komplex als Framework oder findest du es gut?

Aldo Gnocchi Es kommt halt auf deine Zielgruppe drauf an. Wenn es jetzt Menschen sind, wie ich, die den Background haben, versteht man es relativ schnell. Man erkennt die einzelnen Punkte, man weiss, worum es geht. Wenn es jetzt irgendwie Studierende sind, die etwas aufbauen wollen, dann weiss ich nicht, ist es eventuell etwas zu komplex und schwer zu verstehen. Also man braucht schon einen BWL-Background und insbesondere einen Digital Marketing Background, um es komplett zu verstehen. Schon nur die Terminologie der einzelnen Begriffe wie CPC, CTR oder CPM implizieren, dass es für eine Zielgruppe ist, die bereits ein gewisses Grundverständnis mitbringt. Deswegen denke ich, es ist wirklich für Leute, die bereits ein gewisses Grundwissen haben aber gleichzeitig weniger geeignet für Leute, die bereits sehr tief mit der Materie vertraut sind, wie gewisse Spezialisten im Bereich Conversion Rate Optimierung oder Media Buying et cetera. Und das ist auch noch ein spannender Aspekt beim Bereich Influencer Marketing, ich habe bisher mit meinen Kunden noch nicht die Erfahrungen gemacht, die ihr wahrscheinlich schon gemacht habt, sonst hättet ihr es wohl nicht reingenommen. Da

bin ich ein bisschen kritisch, ob es wirklich so viel bringt und es wirklich so ein grosser Hebel ist. Und ob die Cost of Acquisition über Influencer dann wirklich profitabel ist. Es kommt natürlich immer drauf an, sprechen wir von Nano oder Micro Influencern oder wirklich diesen Big Shots. Aber ob ich das jetzt in dieses Framework aufnehmen würde, weiss ich nicht. Es kommt immer drauf an, bin ich jetzt im Lifestyle Bereich, Beauty Fashion, Health oder Luxury Goods. Da kann ich es mir vorstellen. Wenn ich aber jetzt beispielsweise einen Schraubenzieher oder Bohraufsätze verkaufe, weiss ich auch nicht, inwiefern da Influencer Marketing etwas bewirken kann.

Nico Bellabarba Ja das stimmt sicher. Also das wichtigste für Influencer Marketing ist natürlich der Product Influencer Fit, wie du das jetzt angesprochen hast. Aber dann glaube ich auch, dass man Bohraufsätze verkaufen kann mit Influencer Marketing, wenn man die richtige Person findet. Wir finden auch, dass je spezifischer ein Produkt ist, desto einfacher ist es eigentlich, über Influencer Marketing zu verkaufen, weil es dann auch sehr spezifische Influencer gibt deren Audience perfekt passt. Wir haben selbst auch in unserer Case Study Influencer Marketing angewendet und beim profitabelsten Shoutout haben wir, glaub ich, einen ROAS von 11 erzielt innerhalb von 24 Stunden. Das hat schon sehr Potenzial. Also auch wenn man jetzt grosse Marken wie Nike mit Cristiano Ronaldo anschaut. Das ist halt dann Influencer Marketing auf höchstem Niveau. Aber ich sage eben auch auf sehr kleinem Niveau hat das schon sehr grosses Potenzial, in kurzer Zeit sehr viel Traffic auf die Website zu bringen. Und dann auch dieser Spillover von Vertrauen in den Influencer in die Unternehmung hineinzutragen.

Aldo Gnocchi Ja, also ich bin gespannt, wie ihr es gemacht habt. Also gerade auch bei Instagram zum Beispiel haben wir ja nicht die Möglichkeit einen Link zu integrieren und über den Link in Bio leidet dann auch die Conversion Rate, da es zu viele Klicks sind über die Profile zu gehen. Habt ihr da mehr so Branded Content Kampagnen gemacht, dass ihr den Content der Influencer dann als Ads ausspielt, gemacht oder wie habt ihr das umgesetzt?

Ashan Schenker Wir haben genau aus diesem Grund ausschliesslich Story Posts von den Influencern machen lassen, weil da ist man dann halt per Swipe Up gleich auf der Landing Page.

Aldo Gnocchi Alles klar. Ja das macht Sinn diese Friction zu reduzieren.

Nico Bellabarba Gut, dann wären wir somit eigentlich schon am Ende des Interviews. Vielen Dank für deine Zeit und deine wertvollen Inputs, Aldo.

Aldo Gnocchi Gerne. Dank euch vielmals fürs Präsentieren dieses spannenden Frameworks. Weiterhin noch viel Erfolg bei der Masterarbeit.

Interview 5 – Nicholas Hännny

Position: Founder and CEO of Nikin

Group: E-commerce practitioner

Date: 04.08.2021

Duration: 45 min

Format: Zoom Interview

Language: German

Nicholas Hännny Hallo zusammen, schön euch zu sehen. Ich bin gespannt auf eure Fragen!

Nico Bellabarba Hallo Nicholas. Besten Dank, dass du dir die Zeit für uns genommen hast. Dann lass uns doch gleich loslegen. Was ist so dein Gesamteindruck von unserem Framework? Wie beurteilst du die praktische Anwendbarkeit? Inwiefern ist das überhaupt anwendbar in der Praxis?

Nicholas Hännny Also ich denke, es ist schon anwendbar, wenn man es in einem geeigneten Tool drin hat, also einem Reporting Tool. Sei das irgendwie funnel.io, Adverity oder whatever. Weil schlussendlich ist es so, wenn man in der Praxis, dies einzeln überall auswerten gehen muss, dann ist das viel zu aufwändig. Deswegen muss man das irgendwie in einem guten Tool drin haben. Wir haben Tausende oder weiss ich wie viele von diesen Dingen immer wieder analysiert aber nie zentralisiert und das ist so ein bisschen die Schwierigkeit. Und da wiederum ist die Schwierigkeit, dass alle diese Tools extrem viel kosten. Wir machen es jetzt mit Adverity und bezahlen da irgendwie 2000 bis 3000 Euro im Monat oder auch bei funnel.io bezahlst du Irgendwie 10'000 Euro. Es gibt dann schon günstigere Methode aber die integrieren dann nicht Facebook, Snapchat, Pinterest, TikTok et cetera und das ist ein bisschen das Problem. Aber sonst finde ich das Framework sinnvoll. Ich habe schon ein paar kleine Inputs, wo ich es irgendwie so oder so noch sehe, aber Overall finde ich, ist das für jemanden, der startet mega mega wertvoll nur schon mal die Zusammenfassung zu lesen, die ihr gemacht habt. Weil es gibt so viele, denen es zum Beispiel nicht bewusst ist, dass Payment Options wichtig sind und, dass es eben um Quality of Traffic geht und nicht nur um Quantity und dass es auch psychologische Effekte gibt... Also ich glaube für jeden, der startet als DTC oder DNVB Brand mega wichtig und hilfreich. Also ich find's geil und habe es ehrlich gesagt, schon intern weitergeleitet und

gesagt, "hey wenn du Zeit hast lies dir das mal durch, es gibt dir einen echt guten Überblick über das ganze Thema online was aufziehen, verkaufen und skalieren vor allem."

Ashan Schenker Ja, vielen Dank für das super Feedback. Was sind denn deine konkreten Inputs? Wo siehst du die Dinge anders, beziehungsweise was könnte man verbessern?

Nicholas Hännny Was die Kritik angeht, finde ich es einerseits schwierig, wenn man das Framework gesamtheitlich messen will, weil dann wird es schwierig, das Ganze umzusetzen nur mit Excel und weiss ich was exportieren auf Facebook und überall. Das ist so die Sache, wo ich ein bisschen kritische Punkte sehe und ein paar kleine Dinge. Ich bin mir nicht ganz sicher, wo das am ehesten Sinn macht. Z.B. Thema Shipping Options. Ich meine, ihr habt das mehrfach drin. Aber irgendwie habt ihr Payment Options, wo ist das drin, bei Conversion Rate oder so? Ihr habt's bei Website Technical Implementations drin. Da habe ich mir aufgeschrieben, dass wenn ihr dort Payment Options drin habt, könnt ihr eigentlich auch Shipping Options reinnehmen, weil das ist was, das meiner Meinung nach auch den Leuten nicht bewusst ist, dass die Shipping Options ein Conversion Killer sein kann für viele, da viele dropen oder bouncen, weil es zu teuer ist oder zu langsam et cetera. Ich persönlich hätte das dort noch aufgenommen, auch wenn ihr es später noch drin habt. Allgemein hätte ich, auch wenn wir sowieso schon bei Conversion Rate sind bei Psychological Effects, da habt ihr viel Relevantes drin sowie Reduce Friction for Action oder Social Proof und das meine Frage, ob ihr das da drin seht oder nicht. Aber das Thema Trust finde ich noch wichtig. À la was gibt's da, Secure Payment...gut. Social Proof ist ein bisschen Trust mit Product Reviews et cetera. Genau, das habe ich mir noch aufgeschrieben. Dann beim Traffic habt ihr bei Paid Search Traffic geschrieben „maximize Quality Traffic.“ Das macht ja Sinn aber ich meine bei Paid Social Traffic ist Quality Traffic ja genauso wichtig meiner Meinung nach.

Ashan Schenker Spannend, dass du das ansprichst. Weil das ist so klein, man sieht es kaum. Klar, du hast recht, Quality Traffic ist auch bei Paid Social sehr wichtig. Wir haben über das auch sehr lange diskutiert...

Nicholas Hännny Klar ein Framework ist immer eine Komplexitätsreduktion, wenn man es so verringern muss, dann verstehe ich, dass ihr das so gemacht habt. Ich persönlich glaube daran, dass man Cost per Click bei Paid Social Traffic eigentlich gar nicht anschauen soll, sondern

echt nur den ROAS und durch das natürlich auch die Qualität des Traffics et cetera. Das kann man so oder so sehen meiner Meinung nach.

Ashan Schenker Genau, das ist so und so evaluieren wir den Social Traffic eigentlich auch. Aber der Grundgedanke vom Framework ist halt, dass man eben von links nach rechts geht. Man bringt zuerst möglichst viele und natürlich auch möglichst qualitative Visitors drauf und da rechnet man noch nichts im Sinne von ROAS. Da sind halt die Conversion Rate, die Purchases et cetera nicht drin und deswegen kann auch der ROAS noch nicht berechnet werden. Erst nachdem die Visitors auf die Website gelangen, spielen dann halt andere Dinge eine Rolle wie Conversion Rate Optimization, um möglichst viele zu konvertieren. Deswegen, ja, wir haben uns das auch gefragt, weil eigentlich sind auch ROAS und Cost per Purchase et cetera die Metrics, die wir am meisten beiziehen. Eben Rovers oder Sepia. Aber wie gesagt, der Gedanke ist, dass wenn man die Visitors separat optimieren will und man sagt man will mehr Traffic generieren, dann kann man sich hier anschauen. Was mache ich am besten? Wo sind mögliche Stell-schrauben und wie optimiere ich das systematisch?

Nicholas Hänny Alles klar, das verstehe ich, wenn man es so anschaut, macht es natürlich auch Sinn dieser Aufbau. Was ich mir noch überlegt habe, aber ich weiss nicht, ob es ins Framework reinpasst, aber wenn es um Profit und so geht. Ich meine, wir optimieren natürlich auf Basis von ROAS et cetera aber wir schauen uns auch die KUR an, also Kosten Umsatz Relation. Weil schlussendlich haben wir mehr Umsatz, wenn man die Umsätze der verschiedenen Plattformen zusammenzählt. als was wir eigentlich machen, weil halt überall auf Basis von Last Click Google, Last Click Facebook whatever, die sagen dieser Umsatz kommt von uns. Und das Thema Attribution ist eh verdammt schwierig und jetzt mit den ganzen Thema iOS 14 und Google, wo keine Third Party Cookies irgendwann getrackt werden sollen, kann man das Attribution Modeling so wie wir es gekannt haben oder hätten machen wollen eh vergessen. Deswegen wir persönlich, wenn wir so was machen, würden wir noch irgendwie das Thema KUR reinnehmen und auf Basis von dem, steuern. Aber ich weiss nicht, ob das irgendwie reinpasst, da. Ist einfach ein Gedanke von mir. Genau, also nur um es gesagt zu haben, ich sage jetzt einfach ein paar Dinge, die mir aufgefallen sind. Aber Overall, das Framework, ich find's geil. Also ich sag jetzt nur ein paar Dinge, worüber ich mir Gedanken gemacht habe. Dann das Thema E-Mail-Marketing habt ihr glaub ich teils drin, oder?

Ashan Schenker Ja es ist drin. Aber schon sehr kurz gehalten... bei Lifetime Value unter Purchase Frequency, ist es drin.

Nicholas Hänny Ah genau. Bei uns sind bezüglich Purchase Frequency halt immer Back in Stock Flows sehr wichtig, weil wir halt viel ausverkauft sind. Bei uns ist das extrem wichtig, dass wir mit Klaviyo den Flow raussenden können, eine E-Mail bekommen et cetera. Ich weiss nicht, ob man das aufnehmen sollte oder nicht. Bei uns ultrawichtig, das kam mir noch in den Sinn. Dann habt ihr begründet beim Lifetime Value, dass ihr da 30 bis 60 Tage nehmt, weil DNVBs nicht zwei Jahre warten können auf das Revenue. Ich selbst und bei uns finde ich das ultrakurz ehrlich gesagt, weil bei uns das nicht so ist, dass jemand innerhalb von ein zwei Monaten mehrfach einkauft. Das ist so ein Gedanke, den ich hatte.

Nico Bellabarba Das ist ein guter Punkt. Also die Lifetime soll in unserem Modell selbst bestimmt werden und das natürlich mit Hinsicht auf die Branche, die Art des Produkts et cetera. Bei uns ist es schlichtweg so, dass wir immer sehr auf den Cash Flow achten müssen, da wir alles mit unseren Kreditkarten zahlen müssen, die leider noch nicht so extrem hohe Limiten haben. Sprich wir müssen halt Ads bezahlen und Product Costs, Delivery et cetera und wenn dann nicht spätestens innerhalb von zwei Monaten etwas wieder reinkommt, müssen wir die Ads abschalten, da wir keinen Cash Flow mehr haben. Also es ist mehr wegen dem Cash Flow, dass wir einen kurzen Zeithorizont als Lifetime nehmen.

Nicholas Hänny Ach so alles klar, verstehe ich natürlich. Dann was ich mich noch bei Influencer Marketing gefragt habe, ob ihr die Qualität der Follower irgendwie miteinbezieht. Also ihr habt zwar erwähnt, dass man nach den Insights fragen soll, et cetera. Aber jetzt im Framework selbst bin ich nicht sicher, ob ihr das da noch reinnehmen wollt. Ihr habt Brand Credibility, Influencer Credibility, Influencer Brand Fit drin und so weiter...

Nico Bellabarba Genau, also Engagement Rate spielt da auch noch rein bei Impressions und wir haben, auch wenn wir Influencer Shoutouts buchen ein Calculator entwickelt mit Excel, der dann eigentlich das Engagement gewichtet. Und wir dann so den Preis ausrechnen. Deswegen, ja du hast da sicher recht, also das Engagement ist ja eigentlich das Wichtigste. Sprich du hast besser ein Influencer, der nur 10'000 Follower hat, dafür etwa 20 Prozent Engagement als ein Influencer mit 50'000 Follower und nur 2 Prozent Engagement.

Nicholas Hännny Ja genau, das stimmt genau. Also auch in unserem Fall zum Beispiel kann ein Influencer 90 Prozent indische Follower haben, die seine Contents abfeiern. Aber wir verkaufen gar nicht nach Indien und deswegen ist dieser Part für uns zum Beispiel mega wichtig, weil wir uns auf Deutschland, Österreich, Schweiz fokussieren. Genau. Und ja, ich meine euer Framework, ich finde es wirklich geil. Aber es ist wirklich so ein bisschen auf Kurzfristigkeit ausgelegt. Weil wenn man das auf ein, zwei, drei Jahre anschaut, dann müsste man definitiv noch irgendwie den ganzen Branding Aspekt reinnehmen. Denn wir haben jetzt auch über Jahre eine Brand aufgebaut und das führt dazu, dass unsere Direct Visits prozentual zunehmen et cetera. Und ich glaube dieser oder auch dafür, dass unsere Ads günstiger werden, weil die Leute unsere Marke schon eher kennen. Also dieser Aspekt sollte, wenn es um mehrere Jahre ging, sicherlich auch reinkommen. Aber es ist mir bewusst, dass ihr das glaube ich auch bewusst nicht gemacht habt, weil sonst wäre es noch viel komplexer.

Ashan Schenker Aber ja das ist so, wir haben den ganzen organischen Traffic einfach weglassen, weil der am Anfang ja nicht oder nur sehr spärlich vorhanden ist und erst mit der Zeit aufgebaut wird, wie du gesagt hast mit dem Brand Building.

Nicholas Hännny Ja, und wenn es darum geht das Framework zu messen. Ihr habt viele quantitative Faktoren drin aber teilweise auch qualitative Dinge wie Bundling oder Social Proof et cetera. Was ich damit sagen will, wenn man das dann halt messen will und irgendwo mit Stellschrauben herumschrauben möchten, um zu sehen, was dann passiert, ist mit teils qualitativen Faktoren halt schwierig, das irgendwie zu untersuchen. Ich weiss nicht, wie weit ihr hier gehen wollt. Aber sonst ich glaube, ich habe noch nie so ein abgerundetes Framework in die Richtung gesehen. Ich find's mega geil.

Nico Bellabarba Vielen Dank, das schätzen wir sehr zu hören! Du bist auch ehrlich gesagt einer der Ersten, der so viele konkrete Inputs geben konnte und das Framework so challengen konnte. Das hilft uns sehr.

Nicholas Hännny Ah super, dann bin ich froh. Ob das tatsächlich was bringt oder nicht. Ich weiss nicht, aber ich denke halt, da ich tagtäglich mit so Dingen zu tun habe, kann ich euch da schon was mitgeben. Und jetzt noch eine ehrliche Frage: "Wie würdet ihr das umsetzen?" Ich meine würdet ihr das in der Praxis wirklich versuchen mit Excel oder so einem Tool drin zu haben und dann zu schauen, was passiert, wenn ihr irgendwo Stellschrauben ändert...?

Nico Bellabarba Wir haben das jetzt gemacht mit der Case Study, die wir durchgeführt haben. Wir haben das zum Teil etwas vereinfacht, beispielsweise haben wir den AOV als LTV genommen, Conversion Rate haben wir von Shopify genommen. Da wir nur Facebook Ads und Influencer Marketing gemacht haben, war auch die Messung der Visitors relativ straightforward. Dann haben wir verschiedene Optimierungen gemacht basierend auf unserem Framework und jeweils die Mittelwerte davor und danach verglichen und so bestimmt, ob die Optimierung zu einer signifikanten Verbesserung geführt hat oder nicht. Also im Prinzip wie A/B Testing und damit können wir auch qualitative Optimierungen testen nicht nur quantitative. Und trotz einiger vereinfachenden Annahmen kann unser Model den realen Profit recht genau berechnen. Und zwar für jeden echten Dollar Profit hat das Framework einen Profit von 1.017 Dollar vorhergesagt. Aber das siehst du dann alles in unserer Case Study.

Nicholas Hännny Super, da bin ich gespannt. Also eben es gibt viele Dinge, die man noch aufnehmen kann, aber die Frage ist was braucht es und wie viel. Bei Purchase Frequency habt ihr SMS-Marketing und E-Mail-Marketing drin, man könnte zusätzlich noch zum Beispiel Browser Notifications Marketing reinnehmen et cetera. Da ist immer die Frage, wo man was und wieviel noch reinnehmen will.

Ashan Schenker Genau, das ist genau der springende Punkt. Dazu noch eine weiterführende Frage: Was haltest du von der graphischen Darstellung des Frameworks? Ist es zu komplex oder fehlen noch relevante Punkte? Was meinst du?

Ashan Schenker Also um ehrlich zu sein für ein Framework, ist es schon eher too much. Weil eigentlich soll die Komplexität ja reduziert werden soll, sodass ein komplexes Thema einfacher, besser verstanden wird. Deswegen optimal wäre schon, wenn ihr zwei Frameworks habt - das Verkürzte und das Detailliertere. Ich glaube es wäre optimal, wenn ihr eine zweite Darstellung erstellt, die eine Mischung aus der einen Formel und der detaillierten Darstellung ist. Weil wenn das Framework wirklich einen Mehrwert bieten sollte für Leute, die da noch nicht wirklich voll drin sind, glaube ich könnte das schon noch helfen. Ich glaube schon, dass das auch gewissermaßen angsteinflössend sein kann als Neuling, wenn man sich das so anschaut. Aber ob es Sinn macht oder nicht, weiss ich nicht, weil ihr wollt ja eigentlich genau eines haben, das möglichst viel abdeckt, deswegen macht das schon Sinn, was ihr habt. Vielleicht was man auch noch reinnehmen könnte, ist mir grad in den Sinn gekommen, weil uns eine Agentur auch

erzählt hat, dass sie vermehrt auf das schauen, ist: Sie schauen bisschen weniger CPM und CTR et cetera aber sie schauen auch glaube ich, wie lange eine Ad angeschaut wird. Wie sagt man dem noch gleich...

Ashan Schenker Video Views oder Thruplays?

Nicholas Hänny Ja schon, aber das zusätzlich noch in Relation zu den Impressions irgendwie.

Ashan Schenker Ah, die Thumbstop Rate?

Nicholas Hänny Ah ja genau, die Thumbstop Rate! Das haben sie uns gesagt schauen sie jetzt neu immer mehr und mehr an, weil es schwieriger ist, den ROAS und den Umsatz et cetera zu allokkieren oder zu attribuieren. Keine Ahnung, ob das jetzt bei euch Sinn macht, das aufzunehmen oder nicht, aber das wurde uns gesagt von dieser Agentur. Ich weiss nicht, ob es Sinn macht, das wäre dann vielleicht schon ein Detailgrad zu tief unten, würde ich jetzt mal behaupten, aber ist mir halt einfach grad in den Sinn gekommen.

Ashan Schenker Ja das stimmt, das ist ein guter Punkt. Und dann vielleicht noch, wo wo würdest du den Use Case sehen für die Anwendung des Frameworks. Es können auch mehrere Use Cases sein.

Nicholas Hänny Ja ich glaube da gibt es zwei Ansätze. Zum einen ist es geeignet für schon erfahrene Leute, sagen wir wie ihr, die eine neue Brand aufbauen wollen und das Ganze schneller profitabel skalieren wollen und schneller schauen wollen, wo es sich lohnt, an was zu schrauben. Für das müsste das aber zusätzlich noch irgendwie ready sein als Excel-Tool oder Ähnliches, wo man das gut messen kann. Auf der anderen Seite sehe ich den Use Case auch für Neulinge, die eigentlich noch gar keine Ahnung haben vom ganzen Online Marketing E-Commerce whatever, weil es ziemlich schnell einen guten Überblick darüber gibt, was man alles beachten muss. Nicht nur einfach Werbung schalten und die Website muss gut aussehen, sondern es stehen Dinge drin wie Page Speed, wie Payment Options wichtig sind, es stehen Effekte drin wie Scarcity und Urgency, Social Proof et cetera. Deswegen finde ich es eigentlich von beiden Schienen her noch spannend. Und für beide Arten von Leuten, für Einsteiger oder für Erfahrene könnte es wertvoll sein meiner Meinung nach.

Nico Bellabarba Alles klar. Das haben wir auch meist so gehört, dass es sich insbesondere für diese Use Cases am besten eignet. Dann vielleicht noch eine letzte Frage im Hinblick auf die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen. Wie geht ihr mit dem iOS 14 Update um und inwiefern seid ihr davon betroffen?

Nicholas Hänny Das ist eine gute Frage. Also wir spüren es definitiv, weil einfach viele Purchases nicht mehr richtig getrackt werden. Also was wir jetzt vielleicht machen werden ist, auf der Thank You Page die Käufer zu befragen, von wo sie das erste Mal von uns gehört haben. Es gibt dazu auch ein Tool, das heisst KNO oder so. Es vergleicht dann die Antworten deiner Kunden mit den Shopify Daten und glaube auch mit den Google Analytics Daten. Und dann kannst du so ein bisschen bessere Entscheidungen treffen, wenn die Daten beispielsweise sagen Pinterest bringt nichts aber die Kunden sagen, sie kommen von Pinterest. Dann kannst du besser entscheiden, weil wir machen zwar Kundenumfragen aber bisher nur etwa all halb Jahr einmal. Denn es geht ja alles mehr Richtung First Party Data und wir müssen mehr E-Maillisten haben und eigene Daten und deswegen finde ich solche Dinge schon wichtig.

Nico Bellabarba Gute Idee, das macht natürlich Sinn, wenn das Tracking nicht akkurat ist! Noch als weiterführende Frage: Ihr habt ja schon sehr viele Daten, die ihr kontinuierlich leveraget. Wird es da nicht immer schwieriger etwas Neues mit den Daten anzufangen beziehungsweise was stellt ihr mit euren First Party Daten an?

Nicholas Hänny Ja genau, da hast du Recht. Also momentan fokussieren wir uns vielmehr auf noch mehr automatisierte E-Mail Flows, wo Leute, die drei Monate nicht gekauft haben retargetet werden. Wir versuchen die Kunden mehr zu segmentieren, männlich weiblich, Tree Bottle interested, Tree Cap interested et cetera. Das ist glaube ich das, was wir jetzt viel daraufsetzen müssen. Wir haben über 200'000 E-Mail-Adressen oder 250'000 mittlerweile. Da können wir noch so massiv viel rausholen dabei und das wird noch nur noch wichtiger in der Zukunft.

Nico Bellabarba Alles klar, das macht Sinn. Ja, ich glaube, du hast schon mehr als unsere Fragen beantwortet. Danke viel Mal für deine praktischen Insights, das hat uns sehr weitergeholfen!

Nicholas Hänny Sehr gerne! Auch wirklich echt spannend, was ihr da macht! Und man merkt auch, dass ihr das wirklich im Blut habt. Also Hut ab, das kann nicht jeder in dem Alter.

Ashan Schenker Merci viel Mal! Das bedeutet uns sehr viel, das von einem Profi zu hören.
Danke vielmals für deine Zeit und Mühe!

Interview 6 – Prof. Dr. Christian Hildebrand

Position: Full Professor of marketing analytics at University of St. Gallen

Group: Academic

Date: 05.08.2021

Duration: 32 min

Format: Zoom Interview

Language: German

Christian Hildebrand Alles, was ihr in dem oberen Part definiert hat, also von dem, was ihr aus den Tracking Daten für KPI's rauszieht, conversion, LTV ist eigentlich relativ klar. Was eher die Frage für die Praxis ist. Also gut, kuck jetzt gerade nochmal drauf. Generell hat es... oder willst du mich gleich kurz selbst durchführen?

Ashan Schenker Ja sicher, ich kann sonst auch meinen Screen kurz sharen.

Christian Hildebrand Ja, perfekt.

Ashan Schenker Ja also, wir haben ja eigentlich diese Formel, die wir aufgestellt haben, die wäre $\text{Visitors} \times \text{Conversion Rate} \times \text{LTV} - \text{Total Costs}$, also die Variablen- und Fixkosten, würde dann den Profit ergeben. Und dann ist es eigentlich unser Approach, dass wir jede dieser Variablen näher angeschaut, aufgesplittet und geschaut haben, wo gibt es welche Stellschrauben, welche Hebel, welche Optimierungsmöglichkeiten, um dann schlussendlich auf der rechten Seite der Gleichung den Profit zu optimieren.

Christian Hildebrand Also was ich noch fragen wollte, was wäre denn für euch der beste Outcome vom Gespräch heute? Geht's für dich oder für euch beiden darum, das Modell einfach zu challengen? Was kommt davon in der Praxis vielleicht an? Wo muss man aufpassen, was ist vielleicht eher confusing, also was hilft euch am meisten, dass ich so ein bisschen weiss, was das Ziel von unserem Gespräch von heute ist.

Ashan Schenker Genau, das ist unser Ziel! Also eigentlich wollen wir zusätzlich zur Case Study die Validität und die praktische Relevanz unseres Modells challengen.

Christian Hildebrand Also, praktische Relevanz. Die muss man jetzt nicht wirklich challenge, weil das macht die Praxis ja eh schon so, also das ihr jetzt in die Formel gegossen habt. Vielleicht in anderer Form, teilweise aber. Also das kuckt sich ja eh schon jeder an, um zu wissen, wie soll ich meinen Marketingmix optimieren und ja vielleicht ein grösseres Thema sehe ich auch bei Attribution. Also wie viel soll ich dann in welchen Kanal an Geld stecken, das heisst, das was ihr an KPIs habt im oberen Teil ist aus meiner Sicht eher unkritisch. Meine grösseren Fragen waren eigentlich eher... braucht es diese ganzen psychologischen Effekte, also die sind als Hintergrund natürlich wichtig, klar. Aber was ich natürlich jetzt eher in der Praxis nachlesen will ist, wie ist es Eins zu Eins zum Einbinden? Also ich habe diese grosse breite Box und ja sagen wir mal Decoy Effekt, Social Norms, Scarcity, und so weiter und die wirken dann wieder auf alle möglichen Dimensionen also Personalisation, Subscription Models, Shipping Options, die man anbietet Loyalty Programme, Bundling etc. also das spielt zwar alles damit rein, aber in der Praxis interessiert mich das nicht immer zwingend. Da kommt es so ein bisschen drauf an. Also es interessiert mich natürlich schon, aber was mich am Ende interessiert ist, ich will, dass die Leute halt entweder schneller zum Kauf kommen. Ich will, dass die irgendwelche Bundles wählen. Es ist zwar gut und wichtig, wenn ich das als Hintergrundinformation habe, aber was mir jetzt eher helfen würde, wenn ich Praktiker bin, wäre halt eher das Eins-zu-Eins-Verhältnis zu sehen. Also zum Beispiel jetzt Decoy Effekte hängen natürlich direkt mit Bundles zusammen. Und dadurch, dass ihr halt so breite Boxen macht und alles in einen Topf werft und dann wirkt alles auf diesen anderen Topf, würde ich halt eher überlegen, könnt ihr einen Teil reduzieren, und auf weniger fokussieren, die in der Praxis dann halt wirklich relevant sind und auch Action dafür. Also ich will wissen, was würde ich dann halt genau machen. Also deswegen bin ich hier vielleicht eher am überlegen, wie könnt ihr besseres Mapping machen. Da z.B. also wie gesagt einfach, wäre jetzt irgendwie Decoy Effekte und Bundling oder was habt ihr noch? Social Norms? Dann wäre natürlich gut mit Personal Messages und Loyalitätsprogramm und so weiter zusammenhängt. Ah ja, genau! Decoy Effekt mit Defaults. Also ich würde überlegen, wie könnt ihr das Mapping optimieren, dass ich halt als Praktiker viel schneller sehe, okay, das sind die psychologischen Grundlagen. So entscheiden Konsumenten, sobald sie auf eure Website kommen. Das sind die Effekte, die ich nachher umsetzen will. In der Art wie ich Produkte präsentiere, das wären halt die genauen Pfade von den psychologischen Effekten, die ihr ganz unten habt, auf die Boxen auf der rechten Seite und dann ein Level höher. Wie muss ich das jetzt messen? Also ich messe das jetzt über z.B. Average Order Value und so weiter. Share of Wallet, den die Kunden jetzt über Fragments verschiedener Kanäle abrechnen aber von vornherein bieten. Also ich würde es halt stärker

runterbrechen und fast stärker, ja, man könnte fast sagen Atomisieren sozusagen. Also dass ihr ein besseres Mapping macht. Weil als Praktiker würde ich halt davorstehen und sagen. Ja, fair enough, habe ich alles schon mal vielleicht gehört. Aber brauche ich das alles? Ich kann einfach sagen okay ich optimiere auf Teufel komm raus, den AOV oder was auch immer. Je nachdem was ihr für eine KPI habt und kommt dann auch zum nächsten Punkt. Ich würde auch überlegen. Könnt ihr es vielleicht sogar ein bisschen segmentieren? Also weil für manche Firmen sind halt die einen KPIs wichtiger als die anderen. Also für die eine Firma ist das weniger ein Problem, sobald Leute auf der Website sind, die kommen dann relativ gut zum Abschluss... aber ich muss die ja erst mal auf die Webseite bringen. Es heisst, Thema für mich ist dann eher so viel Traffic wie möglich halt auf die Webseite zu bringen. D.h. also, dass sind für mich jetzt so 2 immediate Points, wo ich nochmal drüber nachdenken würde. Also ein besseres Mapping, weil selbst Praktiker da eigentlich eher die Probleme sehen. Also ich schaue jetzt eher als Akademiker darauf, aber ich kann mir schon sehr gut vorstellen, die Leute aus der Praxis, die wollen ein besseres Mapping haben. Okay, was heisst das jetzt für mich. Wieso? Also wieso braucht es diese ganzen Effekte da unten? Braucht es jetzt vielleicht irgendwie nur den Decoy Effekt? Ah ja, wie kann ich die jetzt umsetzen. Ah ja, jetzt könnte ich mir Gedanken machen, wie kann ich das in Bundles gestalten? Und die Bundles sind dann wiederum wichtig, weil ich halt vielleicht den Umsatz pro Transaktion erhöhen will. D.h. ein besseres Mapping und dann segmentieren, wäre für mich irgendwie so ein zweiter grösserer Punkt. Also für welche Art von Unternehmen wäre vielleicht ein stärkerer Fokus auf bestimmte Bereiche wichtiger? Weil dann könnte man vielleicht auch euer Modell teilweise ein bisschen mehr vereinfachen, weil wenn ich mir als Praktiker vorstelle, ihr wollt mir jetzt irgendwie euer, also ihr wollt jetzt vielleicht eure Dienstleistung Pitchen und sagen: "Hey das ist unser Angebot. Wir machen halt irgendwie alles möglich und Optimierungen im Shop. Wir haben sogar ein Modell dazu. So sieht das aus!" Also ich wäre jetzt erstmal sehr schnell erschlagen, muss halt sagen. Also steckt extrem viel drin. Ist das alles relevant für mich? Dann sind wir beim Thema Mapping und dann auch das Thema reduzieren. Relevanz wäre schnell für mich, ja könnt ihr vielleicht besser segmentieren und sagen ok das ist unsere grosse Map. Aber wenn wir zum Beispiel ganz klar sagen, wir haben ein strategisches Ziel im Moment. Wir müssen mehr Traffic auf die Webseite bekommen oder wir bekommen eh schon viel Traffic, weil wir super stark auf Social Media sind. Unser Problem ist echt wir haben sehr viel Traffic, aber wir haben so geringe Outcomes oder Conversion Rates. Dann können wir uns vielleicht weiter nach rechts bewegen im Modell oder unsere Kosten sind zu hoch. Haben wir vielleicht ein Problem, dass wir zu viel Geld ausgeben und zu wenig gutes Targeting machen. Also das wären für mich jetzt zwei sehr schnelle Punkte, wo ich sagen kann,

das wäre für mich so ein Thema oder kleine Baustelle, wo ich überlegen würde, das Framework halt anzupassen oder zu optimieren.

Ashan Schenker Ja, also bezüglich Mapping. Dann meinen sie eben die Effekte. Z.B. sagen wir Status quo Bias eindeutig den verschiedenen Optimierungen zuzuordnen, oder?

Christian Hildebrand Genau richtig. Also wenn ich da zum Beispiel unten habe Scarcity und Social Norms, das wirkt halt ziemlich direkt auf Social Proof oben zum Beispiel.

Ashan Schenker Genau.

Christian Hildebrand Genau diesen oberen Teil.

Ashan Schenker Wir haben das auch in der Arbeit so. Da haben wir eben so eine Tabelle, wo man genau sieht, welche Effekte zu welchen Optimierungen gehören. Aber hier haben wir uns halt, wie die Tabelle kann man halt fast nicht hier reinnehmen, weil die auch extrem gross ist, sage ich mal und das ist fast mehr so... halt grafisch dargestellt. Man sieht okay, diese psychologischen Effekte gibt es und die spielen eigentlich überall rein auf Traffic, auf Conversion Rate, auf Lifetime Value etc.. Das war schon unser Grundgedanke. Aber ich verstehe Ihre Kritik, das haben wir uns auch gedacht aber dann haben wir es im Framework, weil es visuell sehr schwierig umzusetzen ist, so reingenommen.

Christian Hildebrand Ja also, da würde ich halt eher überlegen? Sind alle gleich wichtig? In jeder Phase. Manche sind halt wichtig. Also, wenn Sie überlegen, Social Proof zum Beispiel ist ja in Bezug auf Traffic aus meiner Sicht ziemlich unwichtig. Social Proof ist dann wichtig, wenn ich halt am Kaufen bin. Und ich will noch mehr Argumente haben, um zu sagen Hey, ich weiss nicht irgendwie 80 Prozent der Leute haben das Produkt gekauft oder sehen irgendwie ein beliebtes Product Rating, also die sind ja nicht alle gleich wichtig. Also vielleicht ist es teilweise auch wichtig, um erst mal Traffic zu bekommen. Positive Kommentare, die auch auf Insta, auf Facebook oder auf Twitter... aber, die haben ja ein unterschiedliches Gewicht, je nachdem, wo ich im Funnel bin. Und deswegen glaube ich aus meiner Sicht ist es schon ein legitimes Argument. Und ich will halt auch unbedingt, ja, also inwiefern hilft mir das jetzt, wenn ich jetzt ein Praktiker bin, bessere Entscheidungen zu treffen? Das Modell als solches finde ich super. Finde es wirklich klasse, was ihr gemacht habt, aber die Anwendung ist

natürlich ein bisschen komplexer, so wie ihr das jetzt habt. Ich glaube da muss dann halt jeder Reduzieren. Dann ist es auch eher anwendbar für Praktiker, wenn ich halt besser sehe, okay, was könnte worauf wirken? Auch wenn natürlich Biases also auch Status quo Bias, dann klar, das sind alles Entscheidungsbiases, die wenn wir den kompletten Prozess anschauen, keine Rolle spielen. Aber die haben wahrscheinlich ein unterschiedlich hohes Gewicht und Bedeutsamkeit in anderen Phasen und den anderen Teilen von eurem Modell. Man muss natürlich auch sagen, also ich meine das Modell ist ja nicht abschliessend, ich meine diese psychologischen Effekte, die ihr da unten habt. Also du kennst wahrscheinlich auch dieses, da ja bekannte... „of heuristics and biases“, wo es halt irgendwie 80 Biases gibt und Entscheidungsheuristiken, und die sind da ja alle abgebildet.

Ashan Schenker Ja, aber eben viele sind halt aus unserer Sicht auch digital nicht unbedingt so umsetzbar und auch vielleicht in Bezug auf E-Commerce nicht so wahnsinnig relevant. Deswegen haben wir uns nur für diese entschieden, weil wir diese selbst schon angewendet haben und auch einen Effekt gesehen haben. Wie würden Sie es dann konkret vielleicht umsetzen? Würden Sie jetzt..., weil das sind ja eben alles eigentlich Beispiele zu den verschiedenen Effekten. Wie z.B. VIP Access ist jetzt zum Beispiel, sagen wir Scarcity Effect. Könnte man das dann einfach unten dran schreiben, dass es zum Beispiel von Scarcity Effects ist in Kursivschrift und dann bräuchte es ... (*wird unterbrochen*)

Christian Hildebrand Das eine ist für mich ein grösseres Konzept. Also was ich jetzt unten als Psychological Effects. Ihr habt ja mehrere Blöcke jetzt. Also ich habe unten diese Zeile Psychological Effects, und dann habt ihr eigentlich nochmal links und rechts Psychological Effects. Aber eigentlich sind es ja eher Dinge, wie man es jetzt umsetzt. Man kann das ja auch ein bisschen anders nehmen als das jetzt Arten und Weisen, wie ich das jetzt umsetze. Also z.B. ich jetzt hier, teilweise wäre es für mich auch wieder zu allgemein, also Landing Page Layout ist glaube ich zu breit. Also bei Special Offer ist natürlich klar, also das hängt jetzt direkt mit Scarcity zusammen. Also ihr versucht eine Verknappung zu machen oder wenn ich jetzt zum Beispiel Influencer Recommendation, die habe ich jetzt da oben, dann hab ich aber noch mal irgendwie Influencer Shoutouts, die ihr ja irgendwie auf der linken Seite nochmal habt. Also ich glaub es hat auch ein bisschen Redundanz teilweise drin. Also ich glaube, wenn ihr eher sagt, es hat bestimmte Entscheidungsmuster und die Entscheidungsmuster kann ich gezielt nutzen. In den folgenden Arten und Weisen. Und wenn ich jetzt zum Beispiel Social Norms habe, das ist ein Entscheidungsmuster, das die Leute anwenden. Für die konkrete Umsetzung ist es

wieder Influencer Shoutouts, Special Offering und so weiter. Deswegen ist es ja eher die Operationalisierung von den Biases und den Entscheidungsverhalten. Jetzt im Moment habt ihr ja alles als Psychological Effects.

Ashan Schenker Ja, das ist sicher nicht gut von der Namensgebung her, das stimmt. Und ja, eben beispielsweise Landingpage Layout klingt jetzt so extrem breit, aber das wollten wir erwähnen. Beispielsweise wegen des Primacy and Recency Effects, dass das, was oben ist...

Christian Hildebrand Ahh okay, aber dann hilft euch halt ein besseres Mapping ja auch damit. Damit ich halt schneller sehe, ich kann also diese Entscheidungsheuristik, also Priming Effekt direkt nutzen, weil es mein erster Eindruck ist auf der Landing Page. Die klassischen Papers, also irgendwie in den 90er Jahren hat es schon die ersten Papers gegeben, wo ich halt irgendwie Geldsymbole auf der Landing Page habe oder Wolken, dann wird ein anderes Konzept aktiviert. Ein Konzept irgendwie Comfort aktiviert versus, wenn ich halt vorher schon irgendwie Dollar Priming habe, dann fokussiere ich eher darauf den besten Deal zu bekommen.

Ashan Schenker Deswegen, wenn man es eben nur so liest, dann denkt man vielleicht, es ist extrem breit. Aber wenn man jetzt versteht, dass es eigentlich auf diesen Effekt bezogen wäre, dann kann man sich schon konkreter was darunter vorstellen. Und bezüglich der Segmentierung noch, was wir uns am Anfang überlegt haben. Aber den Plan haben wir leider recht schnell wieder verworfen. Gewisse Benchmarks aufzustellen, um so wie zu sagen ja, eben, wenn man Unternehmen jetzt anschaut, sieht man vielleicht beim Einen, das hat zwar extrem viel Traffic und guten Traffic, aber sie Konvertieren ihn einfach nicht so gut. Und dann wäre halt das Ziel gewesen, ja, eben wir setzen verschiedene Benchmarks bei beispielsweise der Conversion Rate. Und dann, wenn sie da darunter liegen, würde das dem Praktiker, dem Anwender aufzeigen: Ja, hier musst du noch. Oder hier kannst du noch mehr rausholen. Aber, es ist halt extrem schwierig, weil es gibt sowie keine eindeutigen Benchmarks. Jetzt beispielsweise Conversion Rate. Dabei kommt es halt extrem auf die Art des Produkts darauf an. In welchem Land es verkauft wird, an welcher Demografik. Alles Mögliche halt. Da spielen so viele..., welche Industrie, welche Nische, ob B2B oder B2C. Man kann es gar nicht... So eine absolute Benchmark festlegen, denke ich. Was denken Sie?

Christian Hildebrand Also, Ja und Nein. Also aus meiner Sicht, was das Modell macht ja schon Sinn, aber die Frage ist halt, wie ist es halt? Wie wird es bei jedem spezifischen Case

operationalisiert? So Benchmarking macht natürlich schon Sinn, wenn ich jetzt zum Beispiel vergleiche. Ich sag jetzt mal, wenn ich Digitec und Brack innerhalb von einem bestimmten Segment. Ich weiss, ein Abverkauf von Drohnen Digitalkameras oder irgendwie vielleicht ein Outdoorshop. Also das Modell an sich macht ja Sinn und einige Sachen davon sind verallgemeinerbar, also, was ihr mit den Effekten und so weiter habt. Aber andere Dinge sind halt eben als Benchmark in Abhängigkeit zu setzen von dem relevanten Benchmark. Also deswegen aus meiner Sicht schliesst das eine das andere nicht aus. Also das Modell macht ja auch Sinn, wenn es verallgemeinerbar ist, aber das halt dann als Benchmark zu nutzen, oder entsprechende KPIs zu definieren. Dann muss ich halt einfach Denken den Markt kleiner zu definieren. Also deswegen sowas macht schon Sinn. Aber ich muss dann einfach mal überlegen, wogegen vergleiche ich das? Was wären sinnvolle KPIs.

Ashan Schenker Ja, genau, wir wollen es halt nicht jetzt eben auf eine ganz konkrete Industrie beispielsweise nur Elektronik oder...

Christian Hildebrand Also wo wollt ihr dann überhaupt hin mit dem Modell? Ich habe verstanden, also ihr baut eh schon parallel verschiedene Shops auf. Ich weiss nicht, macht ihr das alles selbst? Oder macht ihr Beratungen für KMUs? Oder vielleicht sogar für grössere Firmen? Oder ist es für euch einfach eine Masterarbeit, wo ihr das mal sammeln wollt? Also was ist euer Hintergrund? Und wo wollt ihr hin mit dem Modell?

Ashan Schenker Also es ist schon so entstanden. Es war einfach unsere Masterarbeit. Wir haben das einfach vorhin auch schon immer angewendet, halt unterbewusst implizit. Und wir dachten, es wäre eine gute Möglichkeit, das in einer praktischen Masterarbeit festzuhalten.

Christian Hildebrand Welche Shops sind dann von euch, was habt ihr auch gemacht bis jetzt?

Ashan Schenker Ja, eben. Also wir machen immer Strecken Geschäft Dropshipping. Also wir haben keine Inventory. Und das erlaubt uns halt so mit ziemlich geringen Eintrittsbarrieren und Investitionen, sag ich mal schnell mal was aufzubauen und zu testen.

Christian Hildebrand In welchem Bereich zum Beispiel?

Ashan Schenker Jetzt momentan machen wir eben eine Case Study, die ist noch am Laufen. Die veröffentlichen wir dann eben auch in den Masterarbeit. Die benutzen wir teilweise zum Validieren einige Aspekte des Modells mittels statistischer Auswertung. Dann. Und da ist es Beauty. Eigentlich. Also magnetische Eyelashes verkaufen wir. Ja, also so fake Wimpern, die man mit einem magnetischen Eyeline auf die Augen kleben kann.

Christian Hildebrand Und wo verkauft ihr? Habt ihr einen eigenen Shop oder auf Amazon?

Ashan Schenker Nein, wir machen mit Shopify eigentlich immer die Shops. Ja, das ist recht simpel sag ich mal und wir verkaufen eigentlich ausschliesslich in englisch-sprachigen Ländern, also primär USA, Australien, UK, Kanada und so.

Christian Hildebrand Ja, was macht ihr so an Umsatz pro Monat?

Ashan Schenker Eh ja jetzt sind wir etwa... Also die Case Study dauert ziemlich genau 5 Monate und jetzt sind wir bei 80'000- 85'000 Dollar Umsatz.

Christian Hildebrand Ja und Profit? Weil ihr das ja wohl irgendwo in Asien einkauft und dann auch noch die Transportkosten dazu, wie viel bleibt dann übrig?

Ashan Schenker Also die Profit Marge ist etwas bei 20 Prozent circa. Ja, aber eben, das ist halt auch alles, sag ich mal noch limitiert. Zusätzlich, weil es wird alles selbst funded von uns und wir müssen halt unsere Kreditkarten da anschliessen, die natürlich eine entsprechende Limite haben. Können leider nicht 100'000 Franken im Monat ausgeben und deswegen sind wir auch dadurch recht stark limitiert, weil die Limite nur schrittweise anpassbar ist. Ja, genau. Und wir müssen halt damit eben die Ads zahlen, die Werbung, die Produkte zum Verschiffen, zum Versenden. Alles Mögliche halt. Deswegen hat man diese Limite schnell mal erreicht. Und das ist auch so etwas, das uns noch ein bisschen zurückhält. Eigentlich. Genau. Nun ja, das Modell jetzt noch für den Use Case. Wir haben das eigentlich wirklich zuletzt nur so für uns selbst gemacht, auch einfach so als Anleitung, sag ich mal. Weil eben, es gibt halt so viele mögliche Optimizations. Das sind ja noch längstens nicht alle. Ja, aber es sind einfach mal ein Paar der Wesentlichsten, sag ich mal. Und ja, ich dachte einfach, wir dachten, das wäre eine gute Möglichkeit, das halt systematisch mal alles aufzuzeichnen und eben auch teilweise noch statistisch

zu validieren. Genau. Und es war halt auch eine perfekte Möglichkeit, dass wir unsere Masterarbeit über ein Thema machen konnten.

Christian Hildebrand Ja, für mich wären hier die zwei, drei wichtigsten Sachen halt, wie gesagt. Teilweise halt die Sachen ein bisschen stärker mappen. Also besseres One to One Mapping bei diesen psychologischen Effekten. Dann eher überlegen, kannst du die Sachen vereinfachen Schrägstrich segmentieren, je nachdem, welcher Fokus das Business hat. Also, ist es für die eher möglichst viel Traffic auf die Webseite zu bekommen. Oder halt eben das Thema Conversion Rate steigern. Wenn sie auf der Website sind, dann glaube ich mehr... also das haben wir vorher kurz andiskutiert. Aber jede Industrie tickt natürlich ein bisschen anders. Also wenn ich mir jetzt vorstelle, ihr verkauft jetzt diese Eyelashes. Da ist euch wohl Traffic viel wichtiger als Leute, die irgendwie auf Insta und so weiter unterwegs sind. Also, dass ihr da möglichst viel Traffic auf eure Website bekommt. In anderen Bereichen hast du vielleicht auch eine andere Art von Ruf. Also die Leute suchen wahrscheinlich nicht zufällig. Also teilweise vielleicht explizit nach diesen komischen geklebten Wimpern. Aber wenn ich jetzt zum Beispiel überlege, du vertreibst irgendwelche Medizinprodukten oder irgendwelche... Products, also ich glaube die Art des Produkts ist auch wichtiger, also ich würde überlegen, sind die Funnels ähnlich oder weniger. Unterscheiden sie sich nach der Art vom Produkt und nach der Art von diesem typischen Kaufprozess für z.B., wenn es jetzt Erfahrungsgüter versus Güter sind. Also ich würde auch überlegen, welche Rolle spielt die Art des Produkts und die Art wie nachher euer Modell vielleicht auch anders... ein anderes Gewicht bekommt?

Ashan Schenker Genau. Man könnte ja auch, also was mir jetzt in den Sinn gekommen ist, sagen. Vielleicht Search Traffic eignet sich mehr, wenn schon ein hoher Intent da ist und Leute auch aktiv nach dem Produkt suchen und es schon kennen. Während Social Traffic auch, insbesondere geeignet ist, wenn die Leute, die Konsumenten, das Produkt noch nicht kennen.

(...)

Interview 7 – Chris Beyeler

Position: Founder and CEO of the digital marketing agency Beyonder, lecturer at the MAZ and the HWZ

Group: Digital marketing practitioner

Date: 11.08.2021

Duration: 44 min

Format: Zoom Interview

Language: German

Nico Bellabarba Hi Chris, Danke vielmals nimmst du dir die Zeit und wir freuen uns, dir heute ein paar Fragen zu unserem Framework zu stellen.

Chris Beyeler Hallo zusammen, vielen Dank habt ihr mich angefragt. Und dann lass uns doch gleich loslegen.

Nico Bellabarba Dann wäre unsere erste Frage, was ist dein Gesamteindruck zum Profit Optimization Framework?

Chris Beyeler Also ich habe das Framework angeschaut. Ich muss sagen, ehrlich gesagt nur ein bisschen überflogen, was mir sehr stark ins Auge gestochen ist im ersten Moment. Es ist schon sehr breit aufgestellt. Ich sage immer, im E-Commerce musst du die ganze Klaviatur des Online Marketings bespielen. Ich bin mit E-Commerce quasi im Marketing gross geworden, finde es super und ihr habt da sehr, sehr genau, ich sage mal einzelne der Sachen abgedeckt. Im Detail drinnen glaub ich aber, wenn man so ein Framework dann in der Anwendung, also als Unternehmen nutzen will, dann fehlt noch ein bisschen so die Guidance. Also wie komme ich eigentlich ans Ziel? Weils nicht gerade selbsterklärend ist.

Nico Bellabarba Oke, das wäre gerade unsere weiterführende Frage gewesen. Eben, wie du das Framework in der Anwendung siehst, also inwiefern es für die Praxis geeignet ist?

Chris Beyeler Also ich sage mal das, was mir ein bisschen fehlt, ist im Traffic, dass ihr eigentlich nur zwischen Paid Social und Paid Search unterscheidet. Und ich würde jetzt da, so wie ich bei meinen Studenten unterrichte, aufs PESO Modell setzen, also Paid, Earned und Shared

Media und da drin unterscheiden, was ist was, um eigentlich dann noch ein bisschen filigraner zu werden. Bei euch ist sicher der Vorteil, es machts ein bisschen einfacher, aber es blendet halt alles unbezahlten Traffic so aus, weil nur unter Impressions geht und da ist nicht klar, was gehört eigentlich noch dazu. Und ich finde, wo ihr mindestens eine Unterscheidung machen müsstet oder halt auch ein bisschen weitermachen müsstet, anstatt nur mal Social Traffic wäre halt der andere Push Traffic. Weil ich sage mal, es gibt andere Kanäle, die sind nicht zu unterschätzen, die auch noch was helfen. Also sei das zum Beispiel eine blöde Anzeige in einer 20 Minuten Zeitung. Das sind zum Teil auch am E-Commerce recht relevante Kanäle, die noch funktionieren.

Ashan Schenker Ja, also vielleicht noch als kleine Anmerkung, die Gedanken haben uns natürlich auch gemacht, aber unser Framework soll explizit für Early Stage Ventures gedacht sein. Sprich, da ist halt der organische Traffic noch sehr gering bis gar nicht existent am Anfang. Den muss man sich halt über die Zeit erst aufbauen und deswegen haben wir uns dazu entschieden, auch der Einfachheit und der Übersichtlichkeit halber nur Paid Traffic zu inkludieren.

Chris Beyeler Habt ihr dann da drin auch verschiedene Funnel Stages also TOFU, MOFU, BOFU zum Beispiel. Oder ist das kein Thema?

Ashan Schenker Das kommt schon auch vor in unserer Arbeit, aber im Framework konnten wir es nicht wirklich geeignet grafisch darstellen, also insofern nein.

Chris Beyeler Es macht es natürlich komplizierter. Aber ich sag mal die Schwierigkeit, die wir heute im Onlinebereich haben ist, wir vergessen immer, dass auf der anderen Seite von der Kamera ein Mensch sitzt. Wir schauen zwar auf den Bildschirm und wir sehen uns vielleicht in dem Zoom Meeting. Aber gerade im E-Commerce lernst du deinen Kunden ja nicht kennen. Oder? Im Vergleich zum Ladenlokal, wo du weisst wer das ist, da siehst du sein Gesicht, wo du einander kennlernst. Und wir versuchen, das in Zahlen herunterzubrechen. Und da finde ich extrem wichtig, dass ihr unbedingt das Thema Funnel noch ein bisschen reinbringt und da auch das Thema organisch auch noch nutzt. Du brauchst in meinen Augen wie so ein Zusammenspiel aus Content, wo organische Reichweite erzeugt, aber das in Kombination mit Werbung. Und das ist in meinen Augen zukünftig im Marketing essentiell, weil das macht heute noch niemand richtig, oder? Wir haben immer so die Kampagnen da auf der einen Seite Werbung und auf der andere Seite Content und es fließt irgendwie nicht zusammen.

Ashan Schenker Ja, das stimmt. Also ich sag mal wir erklären die Zusammenhänge zwischen dem Conversion Funnels und der Customer Journey in der Arbeit. Am Anfang wollten wir eigentlich das Framework grafisch auch anhand der Customer Journey visualisieren. Aber das hat sich als ziemlich komplex herausgestellt.

Chris Beyeler Ja, da gebe ich dir Recht. Also ich arbeite seit zehn Jahren an meiner eigenen Customer Journey. Also einen Mix aus allem möglichen und dann stellt sich die Frage, wie baust du denn was wo ein? Oder welche Kennzahlen sind wo? Und ich finde, ihr seid da eigentlich gut unterwegs. Also ihr habt die richtigen Sachen eigentlich da angeschaut. Ich finde auch die Formel mit dem Profit sehr gut, dass ihr sagt: "Hey, wir haben nicht nur Visitors, sondern wir haben neben Conversion Rate auch den Lifetime Value und den eigentlich reinzubringen, weil der geht dann häufig unter. Der wird jetzt vom System nicht einfach so ausgespuckt. Also in Google Analytics ist jetzt kein Customer Lifetime Value drin. Also weg vom ROAS, weg vom ROI hin zum Profit." Finde ich echt ziemlich gut.

Nico Bellabarba Vielen Dank. Und ja, wir würden sehr gerne auch den organischen Traffic noch hineinbringen, aber wenn wir das jetzt gerade auf unsere Case Study oder auf unsere Use Cases beziehen, mussten wir uns entscheiden. Ja, wir haben eigentlich zu Beginn fast ausschliesslich Paid Traffic. Und ja, bis zum Proof of Concept glauben wir auch, dass viele Unternehmungen eigentlich nur Paid Traffic haben. Wir haben jetzt auch schon mit Leuten gesprochen, die sagen ja sogar viele Start Ups, die in den Medien kommen und so. Die sind immer noch sehr abhängig vom Paid Traffic und die Rede ist immer von Content first, dabei sind ja viele Unternehmungen sehr abhängig von Paid Traffic.

Chris Beyeler Ja, das ist klar. Die ganzen Social Networks und die Business Modelle derer bauen eigentlich so auf, dass du eigentlich die Reichweite bezahlen musst. Von dem her völlig okay. Ich denke, dass es massiv schwieriger werden würde, den organischen Teil bei euch in der Profit Formel zu integrieren, weil du halt nicht die direkte Attributierung machen kannst. Und sobald wir dann mit Funnels arbeiten, dann wird die direkte Attributierung auch wieder schwieriger, oder? Ein Visitor, der kann jetzt 2-, 3-, 4-, 5- oder 6-mal zurückkommen, bis er dann effektiv etwas kauft und er hat irgendetwas gesehen. Und ich denke, da wird es dann schwierig, eben genau den Spagat zu schaffen zwischen organischem und bezahltem Traffic. Aber ich denke mal so, wie ihr es aufgestellt habt grundsätzlich mal ein sehr guter Start. Gerade

wenn es um Werbung geht, um da eigentlich ein bisschen Profit orientierter und nicht einfach nur Sichtbarkeit und Branding und Awareness orientiert, sondern Performance orientiert unterwegs zu sein. Alles andere war nur eine Randbemerkung quasi von mir, weil ich es immer ein bisschen holistischer sehe als alle anderen.

Ashan Schenker Ja, da sind wir auch deiner Meinung. Aber wir haben das Framework auch entwickelt, um spezifisch neue Unternehmen anzusprechen. Von dem her ist da der organische Traffic noch nicht so relevant, sag ich mal. Zudem wäre es auch einfach vom Umfang her zu viel, weil der Visitors Part ist jetzt schon mit Abstand der Grösste. Wenn dann noch der ganze organische Traffic dazu kommt, würde es den Rahmen sprengen und wäre dann auch für die praktische Anwendbarkeit nicht mehr so geeignet.

Chris Beyeler Ja, das stimmt natürlich. Am Ende läuft es immer auf so Sachen raus und dann halt eben den Spagat zu finden zwischen Verständlichkeit und Komplexität, ist immer schwierig. Wie kann man es anwenden et cetera? Aber es ist wirklich so in der Breite und Fülle, habt ihr so ziemlich alles abgedeckt, was man bedenken muss. Was ich jetzt nicht weiss, da werdet ihr mir vielleicht mal ein bisschen Feedback geben können, ist, wie erkläre ich dann gewisse Sachen. Also jetzt grad zum Beispiel bei Lifetime Value. Wo holen die Leute den her? Ich weiss es zwar, aber ich sehe es immer so aus der Business Perspektive. Ich sehe das zum Schluss so, dass irgendjemand vielleicht mal eure Masterarbeit in die Hand bekommt, das interessant findet und das anschaut. Dann kann er es auch anwenden, oder? Und das würde ich jetzt euch als Tipp mitgeben, dass ihr das so in der Masterarbeit irgendwie niederschreibt und danach einen Essay rausholt und erklärt: "Hey, was ist eigentlich mein", wahrscheinlich bei euch, "50 Punkte Plan, bis er das Framework erfüllt hat?"

Nico Bellabarba Also auch mit einer Reihenfolge und Benchmarks oder wie meinst du?

Chris Beyeler Ja, Reihenfolge glaube ich, ist bei euch nicht so relevant. Benchmarks bin ich kein Fan davon, wenn ich ehrlich sein muss. Ich sage immer schau auf dich selbst und verbessere dich. Guck nicht immer, was die Anderen machen. Wichtig ist dein Wachstum und nicht das, von den anderen und versuch dich basierend auf deinen Kennzahlen zu verbessern. Was heisst das, wenn du eine schlechte Click Through Rate hast? Was bedeutet das? Es bedeutet, dass deine Werbung am falschen Ort zur falschen Zeit mit der falschen Botschaft ausgespielt wird. Das heisst übersetzt, du brauchst ein anderes Werbemittel, einen anderen Kanal, eine

andere Zielgruppe definieren, damit die Leute damit etwas anfangen können. Ich glaube, da würde ich sie eher bei der Hand nehmen.

Ashan Schenker Ja, genau. Also wir gehen dann auch in der Arbeit wirklich auf jeden aufgelisteten Punkt drauf ein und wie man den optimieren kann.

Chris Beyeler Sehr gut. Aber dann macht doch mal weiter mit den Fragen. Nicht, dass ich da euch völlig vom Plan abbringe.

Nico Bellabarba Vielleicht noch zum Gesamteindruck. Hast du vielleicht noch weitere konstruktive Kritik, was wir besser machen könnten oder was dir ein bisschen fehlt in unserem Framework. Abgesehen vom organischen Traffic.

Chris Beyeler Die Frage ist so ein bisschen macht es Sinn auf eurer Ebene im Conversion Rate Bereich noch mehr aufs Thema User Experience einzugehen. Ihr habt da so zwei, drei Themen drin Social Proof, Landing Page Layout et cetera. Aber dass man da noch ein bisschen detaillierter drauf eingehen würde. Also ich denke ihr seid bereits breit aufgestellt, ihr habt Website Speed drin, Payment Options und so weiter. Aber ich finde, wenn die Payment Options irgendwo im Footer drin verbaut ist, dann bringt das am Ende vom Tag auch nichts. Wie muss zum Beispiel ein optimales Layout aussehen? Aber ich glaube, das würde unter Umständen schon zu weit bei eurem Framework gehen. Sonst beim Lifetime Value, der ist sehr umfangreich. Also da gucken die wenigsten wahrscheinlich so tief drauf und bei Kosten auch. Ich sehe jetzt auf den ersten Blick nichts, wo ich sagen müsste, ausser dem organischen Traffic. Wenn das irgendwie machbar wäre, dass es da etwas anzupassen gibt. Also ich habe das aufgemacht und gedacht, boah, die Jungs haben sich echt mal etwas überlegt.

Nico Bellabarba Danke viel Mal. Dann weiter, wir haben ja diese vier Grundvariablen, woraus sich dann der Profit zusammensetzt. Ein Problem insbesondere bei den Optimierungen beziehungsweise den Stellschrauben der einzelnen Variablen, sehen wir in deren Interdependenz. Sprich, wenn bei Visitors etwas optimiert wird, hat das eben unter Umständen nicht nur auf Visitors einen Einfluss, sondern vielleicht auch auf den AOV oder die Conversion Rate. Inwieweit siehst du das als Problem in unserem Framework, dass diese Interdependenzen vielleicht nicht so gut abgebildet sind?

Chris Beyeler Finde ich jetzt nicht so schlimm. Ich wüsste jetzt nicht, wie es da zu Problemen führen könnte. Ihr macht eigentlich nichts anderes wie bei allen anderen Kennzahlen. Ihr nehmt einfach noch den Lifetime Value dazu. Ich sehe da keine Probleme. Also wenn wir den ROAS und den ROI anschauen, der wird ja genau gleich quasi berechnet. Wetten, wird aber vielleicht einfach auf Kampagne oder Kanal zugeschnitten und dann war's das. Es ist von dem her wie der Lifetime Value. Nein, sehe ich jetzt wirklich null Probleme und glaub, das macht das ganze Framework noch ein bisschen greifbarer.

Ashan Schenker Alles klar. Die Absicht war auch, dass wir eine klare Trennung haben, eine starke Trennung, weil eben dann können Leute spezifisch das Framework benutzen. Wenn sie sagen, ihre Conversion Rate ist viel zu schlecht im Vergleich mit der Konkurrenz. Dann können sie spezifisch bei der Conversion Rate schauen, wo habe ich gewisse Stellschrauben, die ich noch optimieren kann.

Chris Beyeler Also ich denke, das ganze Framework wird einfach den Leuten oder dieser Szene auch ein bisschen die Augen öffnen. Sie merken, wir brauchen eine CDP, eine Customer Data Plattform. Wir müssen irgendwo unsere Daten speichern. Wir müssen verstehen, wo die herkommen, damit wir den Lifetime Value überhaupt berechnen können, weil heute ist das ja gar kein Thema. Also wenn eine Werbung läuft, dann fragt man sich im ersten Moment warum ist der Return on Ad Spend negativ? Und irgendwann merkt man so, okay, gut, wir müssen dann, nachdem ein Kunde bei uns gekauft hat, dafür sorgen, dass er wieder kauft. Nur dann wird er irgendwann rentabel. Und das geht viel zu oft unter. Ich verstehe bis dato nicht warum. Wir haben so vor 10-15 Jahren, wo wir das Thema angefangen haben Performance Marketing in den Fokus zu stellen, damals gesagt: "Ja okay wir bezahlen mehr für den Kunden, der kommt im ersten Moment, aber das rentiert sich nach dem zweiten oder dritten Kauf locker." Und dann ist das Performance Marketing aber so auf die Spitze getrieben worden, dass man gesagt hat: "Ja der erste Kauf, der macht sofort einen positiven ROAS." Aber in meiner Erfahrung ist es in den wenigsten Fällen Realität.

Ashan Schenker Ja, da stimme ich dir voll zu. Dann noch die Frage. Wo siehst du mögliche konkrete Use Cases für das Framework?

Chris Beyeler Also im ersten Moment habe ich schon gedacht akademisch vor allem, weil es weist schon eine gewisse Komplexität auf. Vielleicht kann man auch gewisse Sachen ein

bisschen einfacher herunterbrechen. Jetzt rein auf die Formel, die ist ja ziemlich simpel. Aber dann im Detail wird sie sehr detailliert. Also sicher im akademischen Bereich ist das Framework sinnvoll, aber auf der anderen Seite ganz sicher auch im E-Commerce. Das ist was, was sich die Leute wirklich überlegen müssen. Ich habe den einen oder anderen Schweizer Onlineshop schon betreuen dürfen. Ich habe auch beim ein oder anderen grossen Shop fix mitgearbeitet und da sind die wenigsten wirklich so weit, dass sie sich die Gedanken machen. Wenn sie überhaupt die Conversion Rate mal prüfen, dann ist das mal alles okay. Die stellen dann ganz am Ende an irgendwelchen Stellschrauben rum. Das ist unglaublich. Ich denke bei allen anderen Branchen, sei es zum Beispiel im B2B Bereich ist es schwierig. Weil vielfach hast du ein paar Stufen mehr mit Leads. Die müssen dann konvertieren und so weiter und dann wird es schnell sehr schwierig. Ich sehe vor allem den Fokus im E-Commerce.

Ashan Schenker Ja, also das ist auch unsere Absicht. Natürlich! Das ist auch unser Background und der Grund, weshalb wir es explizit für Stores in den Early Stages designt haben.

Chris Beyeler Also wenn ihr es jetzt explizit für Early Stages designt habt oder das euer Zielpublikum effektiv ist, müsstet ihr wahrscheinlich das Ganze versuchen, noch ein bisschen vereinfachter oder in Stufen herunterzubrechen. Ich sehe ganz viele kleine Stores, die schon überfordert sind mit ihrer Website. Und dann kommt da noch das Marketing dazu, mit dem sie noch mehr überfordert. Und wenn dann sowas kommt, dann schauen sie sich das an und dann sagen sie: "Okay ich gebe auf."

Ashan Schenker Ja, das ist sicher ein guter Punkt. Aber gleichzeitig als Masterarbeit und auch für uns selbst, können wir nicht so was ganz Banales machen, sag ich mal.

Chris Beyeler Ne, aber macht irgendwie ein Summary draus, wo nicht zu fest auf die Details unten eingeht. Sondern versucht ein bisschen oberflächlicher zu bleiben. Das Einfache aufzuschlüsseln. Ich sag immer, wenn ich Bachelorthesen betreue bei meinen Studenten, macht zum Schluss ein Betty Bossi Rezept, so dass es einfach zu verstehen ist, dass das Produkt am Ende funktioniert. Also Nico, du hast ja vorhin gefragt, ob ich meine, ihr sollt so eine Anleitung machen. Macht vielleicht eine Art Zusammenfassung zum Schluss, ohne ins grosse Detail zu gehen. Also eine schöne Infografik, wo man sich dann denkt, ah cool, das ist eine super Idee.

Nico Bellabarba Wir haben jetzt auch gleich noch eine vereinfachte Form des Frameworks erstellt. Die Kritik ist oft gekommen, dass es eigentlich relativ kompliziert ist und es vielleicht vielen Leuten helfen würde, wenn das noch ein bisschen einfacher dargestellt wäre. Das könnte man eventuelle gerade verbinden.

Chris Beyeler Genau! Ihr müsst das so bisschen als Einstieg sehen. Ihr müsst es zuerst schaffen, dass ihr den Zugang habt und wenn ihr es schafft, dass ihr einen Zugang erhaltet und sie hören euch zu, dann kann man dann tiefer gehen, oder? Aber sonst? Ja, es ist kompliziert. Aber wenn wir ehrlich sind, sind Unternehmensstrategien, Marketing-Strategien und all die Sachen auch kompliziert. Die muss man lernen. Da muss man vertieft rein. Und ihr habt euch da jetzt ein Thema angenommen, welches eigentlich so diffus ist, dass es erstmal gar nicht so richtig greifbar ist im ersten Moment. Ich sehe es auch so ein bisschen als Checkliste. Also kann mir das schon vorstellen, dass das irgendeine E-Commerce-Marketingabteilung bei sich an die Bank pflastert. Einfach, dass sie immer wieder sehen, ah ja schau, wir müssen da irgendwie die Payment Processing Fees mitberücksichtigen, ganz vergessen. Wir haben ja Stripe, dann haben wir hier noch Paypal et cetera. Das kostet ja alles Geld, oder? Und dass man das im Hinterkopf behält, weil es sind halt häufig die Sachen, die vergessen gehen.

Nico Bellabarba Genau. Also generell irgendeine konkrete Anleitung ist sehr schwierig aufzusetzen. Aber wie du sagst, es dient eigentlich mehr als Orientierung. Auch das Feedback, das wir jetzt etwa von Feey oder Nikin erhalten haben. Sie haben beide gesagt, dass sie sich das ausdrucken werden, beziehungsweise ihren Mitarbeitern geben, um sich das auch selbst ein bisschen vor Augen zu führen und welche Stellschrauben es gibt. Obwohl sie selbst sicher alles auch sehr gut verstehen. Ja, dann hätten wir dich gerne noch gefragt, was du von der grafischen Darstellung des Frameworks hältst, aber das hast du eigentlich schon mehr oder weniger beantwortet. Aber ich glaube, deine Meinung ist vor allem, dass es noch eine zusätzliche vereinfachte Version geben sollte, die vielleicht ein bisschen besser als Übersicht dient und weniger ins Detail geht. Stimmt das?

Chris Beyeler Ja das stimmt. Aber ich als sehr visueller Mensch, mir ist es wichtig, wie das aussieht. Ich würde noch einen Grafiker drüber laufen lassen, der das noch ein bisschen schöner macht. Ein bisschen einheitlicher. Ein bisschen anders darstellt, aber das ist jetzt nur für den Aspekt, der für den Teil von der Masterarbeit nicht so relevant ist. Ihr könntet noch in der Höhe ein bisschen mehr nehmen und die psychologischen Effekte noch weiter herunternehmen und

breiter machen. Damit man nämlich klarer sieht, dass es nicht nur Conversion Rate ist, sondern auch Lifetime Value und Visitors, die davon beeinflusst werden.

Ashan Schenker Ja, das ist ein guter Punkt. Es hat noch nie jemand so konkretes graphisches Feedback gegeben. Dann wären wir eigentlich auch schon am Ende und bedanken uns ganz herzlich für deine Zeit.

Chris Beyeler Ja, gerne. Ich danke euch für diese spannende Arbeit und das angenehme Interview und wünsche euch weiterhin viel Erfolg bei der Arbeit.

Interview 8 – Florian Muff

Position: Head of advertising and board member of the Hutter Consult AG

Group: Digital marketing practitioner

Date: 12.08.2021

Duration: 44 min

Format: Zoom Interview

Language: German

Nico Bellabarba Ja, uns würde dein Gesamteindruck zu unserem Profit Optimization Framework zuallererst interessieren. Wie findest du das Framework?

Florian Muff Also ich finde es eigentlich sehr gut. Ich finde es, durchleuchtet eigentlich sehr schön, dass halt viele verschiedene Faktoren in Kombination mit halt auch den heutigen Möglichkeiten im Bereich des Advertisings oder halt auch im Influencer Marketing, dass das halt nur ein Teil ist. Das aber halt auch ein sehr grosser Teil der Einflussfaktoren, seien das jetzt psychologische Einflussfaktoren, die ihr hier erwähnt habt, aber auch Einflussfaktoren, die eigentlich ausserhalb des Advertisings oder einfach der Schaltung von Werbeanzeigen hat, ebenfalls einen Einfluss haben. Aus meiner Sicht geht genau dieser Punkt vielfach vergessen. Man macht irgendwie Advertising. Man macht irgendwelche Marketing-Massnahmen und wenn natürlich dann die Landingpage nicht passt oder im schlimmsten Fall der Add to Cart oder Warenkorb Button auf der mobilen Version nicht läuft, weil technisch etwas nicht richtig implementiert wurde, hat das natürlich einen negativen Impact auf die gesamten Verkaufszahlen. Das ist definitiv so und halt auch der Punkt, dass man eben unterscheiden muss betreffend Customer Lifetime Value, dass halt je nach Massnahme, ein komplett neuer Kunde halt vielleicht einen tieferen Return on Ad Spend oder Return on Investment haben kann als vielleicht ein Kunde, der bereits Kunde ist. Bei ihm, wo es einfach nur darum geht, Zusatzverkäufe zu generieren. Und ich denke, ihr habt das wirklich sehr gut getroffen mit diesen verschiedenen Themen. Ich denke, dass das Detail schlussendlich dann halt immer noch Plattform abhängig ist. Ich habe einfach auch das Gefühl, eine Durchleuchtung eurer Sachen, aber vielleicht noch in Kombination mit zukunftsweisenden Technologien oder halt Machine Learning oder K.I. Themen, was halt- wo halt Machine Learning oder Algorithmen uns eigentlich die Arbeit abnehmen, was Optimierungen anbelangt. Ich meine, genau das, was hier eigentlich in der Theorie dargestellt wird, wird ja nachher entweder manuell durch die Person, die die Kampagnen oder die Market

Massnahmen betreut, erledigt. Wahrscheinlich in Zukunft eher dann durch irgendwelche Maschinen und Algorithmen, die ja sehen, welche dieser Einflussfaktoren oder die Kombination von all diesen Einflussfaktoren dazu führt, warum eine Werbeanzeige in dieser Region, zu dieser Uhrzeit oder bei dieser Zielgruppe ausgespielt wird. Also aus meiner Sicht ist das eine sehr gute Zusammenfassung der verschiedenen Faktoren auf das Online Marketing im Total. Und ich denke jetzt vor allem auch so pure Onlineplayer, für die ist das sowieso eigentlich das wichtigste, weil man halt dieses Modell aus meiner Sicht fast nur mit Online Massnahmen eigentlich abdecken kann, weil halt die Messbarkeit über out of Home oder sonstige Themen halt dann relativ schwierig werden. Genau.

Nico Bellabarba Vielen Dank für das Feedback! Dann würdest du das Framework auch in der Praxis sehen, also in der praktischen Anwendung?

Florian Muff Ja, definitiv. Also ich denk, wenn man dieses Framework nimmt und dann haben ja diese einzelnen Punkte, die erwähnt werden, z.B. wenn wir jetzt das Paid Advertising nehmen. Das Paid Advertising reduzieren also auf Facebook und auf Instagram und vielleicht noch auf Google Search, dann hat das ja einen direkten Einfluss auf irgendwelche Ideen, wie man eine Zielgruppe bildet. Wie man z.B. in Social Media Advertising Konzepte aufsetzt. Was für Keywords, dass man nimmt. Was für Texte? Wie sollen die kreativen Geschichten aussehen? Was vielleicht später wieder einen Einfluss auf die psychologischen Aspekte hat? Dann sehe ich aber auch das ganze Thema Conversion-Optimierung auch als sehr elementar. Also funktioniert z.B. eine Produktseite mit nur einem Produkt, wenn man im Mode Bereich ist? Z.B. einen spezifischen Nike Schuh verkaufen möchte. Es funktioniert besser, als wenn man aus Trigger zwar diesen Nike Schuh hat, aber die Leute auf eine Kategorie-Seite bringt, wo sie einfach wieder mehr Auswahl haben. Oder auch so Themen, spielt es eine Rolle wie die Buttons sind? Da hat dann wieder die Farbe der Buttons einen Einfluss. Das kann dann technisch wieder einen Einfluss haben, dass man vielleicht irgendwelche Usability Tools oder A/B Tests für Landingpages macht. Und schlussendlich beim Customer Lifetime Value. Da ist natürlich dann auch eigene Kundensysteme, die Berechnung von irgendwelchen LTVs und halt auch die Berechnung, was darf überhaupt die Konversion kosten bei einer bestimmten Zielgruppe in einer bestimmten Stufe der Customer Journey. Also ich denke, das ist eine gute Basis, um auf all diesen Punkten dann nochmals dezidiert eigene Massnahmen und Konzepte umzusetzen. Ja, so sehe ich definitiv als... Also so die gesamte Overview, die hier gegeben wird, ohne in jedes einzelne Detail zu gehen. Weil sonst wäre das Ding wahrscheinlich tausend Seiten, oder?

Ashan Schenker Dann vielleicht eine weiterführende Frage. Du hast gesagt, es bietet einen Mehrwert in der praktischen Anwendung. Wo siehst du konkrete Use Cases, wo man für dieses Framework beiziehen könnte?

Florian Muff Also ich sage mal klar, im klassischen E-Commerce sehr. Sicher auch in Use Cases, wo man sagt, wenn es einfach um die reine Beratung geht, im Online Marketing generell. Also ich sehe das auch so. Auch von unserer Seite aus der Agentursicht hat dementsprechend, wo man auch sagt gut. Vielfach sieht der Kunde halt nur, ich möchte einfach eine Werbeanzeige schalten und mein Ziel ist einfach Conversions zu generieren. Aber genau viele der hier erwähnten Faktoren werden vielfach eben gar nicht von Kunden angesprochen aus Agenturbranchen-Sicht und genau da hat man einfach so Touchpoints, wo man sagen kann... Wir sollen nur die Werbeanzeigen schalten, aber du weißt schon, dass diese Werbeanzeigen Schaltung vielleicht nur 10 Prozent deines Gesamterfolges ausmacht? Wer sind z.B. deine Partner oder deine internen Ansprechpersonen für die anderen Säulen, die ihr erwähnt? Also ich sehe das mal so aus Agentursicht und klar im klassischen E-Commerce sowieso. Ich denke aber, es ist vor allem sehr gut einsetzbar, eben wie schon gesagt im Bereich Online Marketing. Ich denke so der Part was Customer Life Value anbelangt, sehe ich eher so losgelöst vom Online Marketing, sondern ich sehe den... der ist eigentlich egal in welcher Branche. Er ist relevant. Ich meine, wenn wir als Beispiel die Krankenversicherungen nehmen, da ist ja... Ich kann halt eine Grundversicherung abschliessen und vielleicht noch eine, zwei Zusatzversicherungen. Aber das war's. Also ich kann da nicht noch irgendwie Cross Selling machen bis zum Abwinken, wie jetzt Zalando oder anderen. Aber es ist trotzdem wichtig zu wissen, ja wie lange bleibt dann ein Krankenversicherer Kunde bei der Krankenversicherung? Weil wenn man sagt, der Durchschnitt bleibt dann 5 Jahre bei uns. Dann ist natürlich der Customer Lifetime Value halt fünfmal höher, als wenn er nur ein Jahr bleibt. Ich denke den Customer Lifetime Value würde ich ein bisschen losgelöst sehen von der nur in Anführungszeichen online Thematik. Und eben dieses Thema finde ich, man kanns für jeden Bereich nutzen. Also hier ist ja eher jetzt E-Commerce, im Sinne von, ich möchte Sachen also Produkte online verkaufen. Aber auch wenn es jetzt um Lead Generierung geht, dann müsste man sich sogar dann noch überlegen, ja gibts jetzt einfach die Leadkosten? Oder gibts vielleicht sogar noch Lead Kosten pro qualified Lead? Weil was bringen mir sehr viele und billige Leads, wenn ich dafür daraus keine qualified Leads für irgendein Business generieren kann. Also ja, das sind so jetzt spontan mal die 2-3 Dinge, wo ich mir das gut vorstellen könnte, dass man das so als Basis verwenden kann.

Ashan Schenker Danke vielmals.

Nico Bellabarba Ja, dann sonst gleich weiter. Also wir haben ja diese Grundvariablen, mit welchen wir eigentlich den Profit errechnen. Also eben diese Visitors Conversion Rate Lifetime Value minus Costs gibt dann den Profit. Das sind ja alles sehr interdependente Variablen, die wir eigentlich sehr isoliert anschauen in unserem Framework, also auch die einzelnen Optimierungen der Variablen. Sind sehr isoliert dargestellt, obwohl vielleicht eine Optimierung einer Variablen oder einer Untervariablen zu einer Verbesserung verschiedenster Variablen führen kann. Was hältst du von diesen Interdependenzen zwischen den Variablen und der isolierten Betrachtung in unserem Framework?

Florian Muff Ich finde, es ein bisschen schwierig, so eine E-gleich-Mc-Quadrat-Formel zu haben für etwas, wo halt einfach extrem viele Abhängigkeiten da sind. Teilweise ist das einfach schon nur so, wenn der Button grün ist anstatt rot. Bedeutet das, dass die Conversion Rate 3 Prozent höher ist? Das kann aber auch gleichzeitig bedeuten, dass der rote Button dazu führt, dass der Warenkorb den Durchschnittspreis um 10 Prozent senkt, was schlussendlich dann im Profit sich trotzdem wieder negativ auswirken kann. Also du hast ja... die eine Variable kann positiv sein. Die andere negativ und die totale Variable ist dann eigentlich wieder positiv. Darum finde ich das ein bisschen gefährlich, sage ich jetzt mal, wenn ich die Formel gesehen habe, ohne jetzt wirklich jedes einzelne Detail zu sehen. Und das andere ist, wenn ich z.B. bei den Kosten noch ein bisschen ausholen darf. Ihr habt da z.B. variable Kosten genommen, da ist... Und unter Manpower oder Frauenpower in dem Sinne also Kosten. Da ist dann auch die Frage, wie das mit externen variablen Kosten ist oder weil auch dort aus Agentursicht wieder mit einem Kunden hast du ein anderes Modell als mit einem anderen Kunden. Der eine Kunde sagt: "Ja gut, ich zahle dir mehr, wenn du uns mehr Umsatz bringst zu einem Return on Ad spend von X." Also halt klassisches Performance-Abo-Modell. Dann gibt's Kunden, die sagen: "Wir zahlen dir halt einfach für dieses Projekt fix diese Kosten." Darum ist auch hier der Bereich Costs auch wieder abhängig von der Variable Drittpartei, wo auch wieder anders sein kann. Also sie haben alle in einem gewissen Grad eine Abhängigkeit. Aber ich finde eine Abhängigkeit zwischen diesen, was sind das 3 Pillars glaub ich, oder? Genau zwischen den 3 Pillars und den psychologischen Effekten. Das finde ich sehr schwierig zu interpretieren. Und es ist halt einfach diese zu multiplizieren, weil es heisst nicht gleich..., dass mehr Visitors mal höhere Conversion Rate gleich im Normalfall ja mehr Verkäufe bedeuten. Ist aber nicht unbedingt zu

100 Prozent klar, dass es auch mehr Umsatz bringt. Weil, ich sehe das immer wieder, dass zum Beispiel vor allem bei Tiefpreisprodukten, vielleicht Leute bestellen, die über Facebook kommen, sich explizit dann halt nur genau ein Produkt bestellen. Und wenn sie über google.com kommen, kaufen sie sich vielleicht mehrere Produkte. Das heisst Visitors mal Conversion Rate, wäre aber nicht bei hundert Klicks bei beiden dasselbe. Aber da der durchschnittliche Warenkorbwert halt einfach über Google höher ist, wäre dann die Profitabilität mit dem gleichen Ad spend auf diesem Kanal besser. Also ich weiss schon, oder ich denke zu wissen, was ihr da machen wolltet. Aber ich finde es sehr schwierig, das wirklich alles in einen Zusammenhang zu bringen. Ich würde es eher mal isoliert betrachten. Und auch wenn es um Optimierungen dieses ganzen Cicles geht, würde ich vielleicht auch zuerst mal nur eine Variable ändern, oder? Weil mit der Multiplikation der Änderung jeder Variable wird es unmöglich zu sagen, was wirklich jetzt der Grund war, dass es besser wurde oder schlechter.

Nico Bellabarba Genau das ist ja eigentlich immer das Problem, wenn man testet. Man kann immer nur etwas auf einmal testen. Genau. A/B Testing. Aber das ist ja auch dann eigentlich ein einziger Test, den man...

Florian Muff Ja genau, teilweise ist es ja schon nur so, dass eben wenn es heisst... Der Button heisst, jetzt kaufen oder der Button heisst mehr dazu. Kann es sein, dass das schon einen Einfluss haben kann. Wenn du das nachher in der gleichen Zielgruppe das zweite Mal testest, dann kommt vielleicht nicht mehr das Ads zum Zug, sondern der psychologische Faktor, dass ich den Schuh bereits gesehen habe und ich den Schuh nicht kaufen möchte. Egal, was für ein Button dort steht.

Nico Bellabarba Das ist schon sehr präsent im Online Marketing oder das ist eigentlich fast keine Best Practices gibt. Das Wichtigste, das man eigentlich wissen muss im Online Marketing ist hör nie auf zu testen und ja, optimier eigentlich einfach laufend. Aber es gibt wie nicht das einzige richtige Rezept oder wie... wie siehst du das jetzt, wenn du viel Einblick hast in Ad Accounts und so? Macht ihr schon immer relativ ein ähnliches Setup und dann vielleicht ähnliche Stellschrauben, die ihr verbessern wolltet oder ähnliche Optimierungen, die in eine gleiche Richtung gehen? Oder testet dir auch immer ganz komplett neue Dinge?

Florian Muff Es gibt natürlich gewisse strukturelle Themen, wo man sagt, das ist so Best Practice, um eine Kampagne aufzusetzen. Z.B., dass man vielleicht so ein gewisses Customer

Journey Modell hat. Also z.B. das see-think-do-care Modell oder es gibt ja auch andere. So Customer Journey Modelle. Ich denke, das ist vom Grundprinzip eigentlich immer gleich, weil man die Leute ja in der Customer Journey, ja eigentlich verfolgt. Aber was nachher die einzelnen Massnahmen anbelangt, das ist immer extrem... Es ist branchenabhängig. Es ist abhängig wie bekannt eine Marke ist. Wie gut, wie preiskompetitiv sind die Produkte? Wie hoch ist die Auswahl? Wie gut ist die Website? Was machen sie sonst noch im Online Marketing? Also, vielfach heisst es ja, was ist so der Benchmark für einen CPP in der Modebranche? Habt ihr da Zahlen? Ja. Nein, es gibt keine. Es gibt keine Zahlen. Ich kann dir schon Zahlen geben, aber die bringen nichts. Der Benchmark an sich selbst ist eigentlich immer innerhalb des Kunden. Aber jeder Kunde so individuell oder jede Firma so individuell anders funktionieren, das ist eigentlich nicht einfach ein Prinzip, über das andere gesharet werden können. Ich meine, ja Online Marketing ist kein Produktionsunternehmen, wo ein Laufband ist und vorne kommt irgendwie eine Schraube rein und die Produktionsschritte sind genau immer dieselben, weil das Endprodukt immer genau dasselbe ist. Das Endprodukt ist immer etwas komplett anderes bei jeder Firma. Also das sehe ich schon so. Klar, gewisse Optimierungssachen sind so. Ich denke aber hier ganz am Anfang angeschnitten. Themen wie Machine Learning und KI helfen uns einfach zu sagen: "Du schau wir müssen eigentlich vielleicht gar nicht mehr so gross uns überlegen, wer die Zielgruppe ist, sondern wir müssen nur genügend Signale haben und genügend Budget. Und dann macht es der Algorithmus und was elementar wichtig ist." Es ist eigentlich die ganze Kreativleistung und die Leute so anzusprechen, dass sie eben diese Soft-Faktoren, diese psychologischen, dann dementsprechend getriggert werden. Und ich mag mich noch gut erinnern vor 15-20 Jahren, da musstest du, konntest du, noch alles und musstest alles einzeln einstellen und bei Google Search irgendwie hundert Kampagnen und alles aufsplitten. Heute nimmst du einfach alles, schmeisst alles in einen Topf rein, Budget rein, dann genügend Konversions-Daten und dann lernt die Maschine und die weiss, was wie gut funktioniert. Ich sag jetzt mal, das sind natürlich auch Faktoren drin, die auch so Soft-Faktoren, jetzt nicht nur psychologische. Aber wie ist das Wetter? Wie ist die Uhrzeit? Ist Wochenende oder ist nicht Wochenende? Wie tickt der Nutzer in der West-Schweiz und in der Deutschschweiz? Das sind so viele Faktoren. Sind wir ehrlich, die können wir gar nicht alle berücksichtigen und als einzelnes Individuum und dementsprechend handeln.

Nico Bellabarba Dann sprichst du schon die KIs der Advertising Plattformen zu. Oder benutzt ihr auch selber jetzt, beispielsweise bei eurer Agency, auch noch eine zusätzliche Software, die euch hilft, Daten auszuwerten oder vielleicht eben auch Daten zu leveragen?

Florian Muff Nein. Wir haben ... Ich würde sagen, es läuft wie länger wie mehr auf die KIs und die Tools von einzelnen Plattformen. Weil, wer hat mehr Daten als die Plattformen? Ja, und wenn man dann noch so Sachen in der Zukunft anschaut, was cookieless Tracking angeht keine First Party Cookies mehr. Man hat gar keine Daten mehr als externer Anbieter. Dann bist du sowieso auf die Plattformen angewiesen. Und das Problem ist meistens ja bei externen Tools, du kannst die Daten eigentlich auch gar nicht unbedingt immer zwingender Massen direkt zurück an die Plattform spielen, damit der Algorithmus dann lernt. Der Algorithmus lernt ja mit seinen eigenen Daten und ich sage jetzt, früher waren das so Tools wie in Intellia und andere Geschichten, die sehr viel eingesetzt wurden. Die haben sicher auch noch ihre Vorteile und Daseinsberechtigung. Nur ist das Problem dort. Die Tools wurden von den Plattformen viel besser. Das andere ist einfach, wo ich in dem Punkt die grösste Problematik sehe, ist einfach in der heutigen Welt, die Attribution. Was ist der Grund, dass jetzt über welchen Kanal der User wirklich gekauft? Ich meine, wenn du... du machst Facebook, du machst Instagram, du machst noch Influencer, du machst Pinterest, Snapchat, TikTok et cetera. Auch wenn du das alles irgendwie vertagest mit Google Analytics oder irgendwelchen anderen Sachen. Es ist trotzdem sehr schwierig zu wissen, was wirklich schlussendlich dazu geführt hat zur Bestellung. Und ich denk neben KI und Machine Learning dürfte wohl, das Thema Attribution auch so ein Thema für die Zukunft sein. Wo man das Augenmerk noch vermehrt hinlegen müsste. Also ich würde sagen, Attribution, Machine Learning dann das ganze Thema Creative und Kombination mit Budget werden so die massgebenden Sachen sein und eine gute Gesamtstrategie.

Nico Bellabarba Du hast vorhin angesprochen, dass es ja verschiedene Kostenmodelle gibt, eben Performance Marketing und so... Darf ich fragen, also was verfolgt ihr für eine? Also was habt ihr für ein Kostenmodell bei euch in der Agency, das ihr meistens den Kunden anbietet?

Florian Muff Es ist abhängig vom Kunden.

Nico Bellabarba Aber das ist schon meistens Performance Marketing. Also Performance abhängig oder nicht?

Florian Muff Nein, weil Performance abhängig ist auch so ein schwieriges Modell. Ich meine du machst jetzt Facebook Ads. Du hattest vor dem IOS 14.5 Update 30 Prozent mehr

Conversions als du jetzt hast. Hintenraus verkaufte er genau gleich viel. Nur du siehst 30 Prozent weniger. Das heisst, wenn du das Performance abhängig machst, bist du abhängig von den Zahlen durch das, dass natürlich diese eben das ganze Thema Attribution ist. Dann heisst es ja gut, aber über eure Facebook-Kampagnen machen wir nicht viel. Wir machen extrem viel über Google-Search-Brand-Anfragen. Ja, wenn wir grosse Facebook-Kampagnen machen, führt das dazu, dass die Search-Brand-Anfragen hochgehen. Da macht ihr mehr Umsatz beim Search Brand Traffic. Den betreuen wir nicht. Wir bekommen für das eigentlich kein Geld. Ja, also sagen wir Performance orientierte Modelle finde ich relativ schwierig. Ich habe das Gefühl in Zukunft. Das ist jetzt unabhängig auch von uns. Da möchte ich auch jetzt nicht zu viel Einblick geben. Aber ich denke in Zukunft wird es eher so sein, dass man so zu Abo-Modelle so retailer Modelle halt hat. Da sagt man pro Monat so viele Stunden, die hast du zur Verfügung und die musst du aufbrauchen. Und es spielt dann eigentlich keine Rolle mehr, ob es konzeptionell ist oder Setup oder Optimierung. Man verfolgt einfach ein gemeinsames Ziel. Die werden immer am Anfang definiert. Weil sonst eben Performance. Dann hast du schlussendlich genau das gleiche Problem wie du beim affiliate Marketing hast, wo du dann für Affiliates bezahlst, wo du eigentlich selbst für dich selbst eigentlich die Werbung gezahlt hast oder...

Nico Bellabarba Ja, wir haben eben auch noch eine Frage vorbereitet zum IOS Update 14.5 und wollten eben fragen, wie fest ihr das gespürt habt in der Agency. Also allem voran bezüglich Tracking?

Florian Muff Also grundsätzlich in der Branche, man merkt es schon, weil einfach viel weniger Signale da sind. Man merkt es auch, dass gewisse Zielgruppen halt einfach kleiner sind. Man merkt es auch, dass das dazu führt, dass extrem aufgetrennte Zielgruppen, vor allem wenn es um Custom Audiences oder so geht. Vielleicht auch nicht mehr das sind also eher hin zur Simplifizierung. Und man hat weniger Daten. Aber ich denke, es ist vor allem das Problem eher, dass man klarsieht, man hat weniger Daten. Aber ich denke, das Problem ist auch eher das, dass man vor dem IOS 14. Update halt komplett andere Conversion Fenster hatte. Also du hattest halt 28 Tage nach Klick ein Tag nach View. Das war Standard. Dann hat das natürlich je nachdem sehr gut ausgesehen und es dürfte wahrscheinlich auch einfach Firmen oder Agenturen getroffen haben, die halt mit Attributionsfenstern gearbeitet haben, die halt Sachen besser ausschauen lassen als sie sind. Und wenn du von Anfang an mit einem Tag nach Klick oder 7 Tage nach Klick Attribution arbeitest, dann kommst du gar nicht so in dieses Thema. Also ja, man hat es gemerkt und man merkt es immer noch. Und ich denke, es wird in Zukunft noch

mehr kommen. Aber ich glaube auch mit so Themen wie Conversion Api und solche Sachen versucht sich das auch wieder zu lösen. Und wenn man bedenkt, dass ja sowieso jetzt die Conversions eigentlich hoch modelliert werden, bei Facebook, dann modelliert halt die Maschine die Conversations hoch. Die passen halt nicht 100 Prozent aber sie geben immer noch genügend Signale. Facebook selbst, würde sich ins eigene Fleisch beissen, wenn sie es nicht hinkriegen würden, dass man immer noch z.B. Konversionskampagnen machen kann. Und was sich sicherlich komplett ändert mit dieser IOS 14.5 Thematik, ist halt das Thema, dass man je länger wie mehr die Möglichkeiten, die auf der Plattform angeboten werden, dass man die vermehrt einsetzen muss. Dass man halt sagt, man macht nicht Retargeting Websitebesucher nur, sondern macht auf Retargeting von denen Personen, die in den letzten 30 Tagen oder whatever interagiert haben mit einer Anzeige. Und ich denk da wird Facebook in nächster Zeit wahrscheinlich doch noch einige neue Möglichkeiten rausbringen, um einfach mehr Plattformsignale zu haben, um diese dann nachher für irgendwelche Targeting-Möglichkeiten anzubieten. Einfachstes Beispiel: Ich wünsche mir bereits seit 5 Jahren die Funktion, dass ich nicht nur einfach mit in den letzten sieben Tagen mit irgendeinem Beitrag interagiert angehen kann, sondern genau mit diesem Beitrag. Und da wird sicherlich noch mehr kommen und ich denke das ganze Thema in Plattform Shopping und solche Sachen oder auch instant Experiences und solche Themen kommen mehr. Also ja, es ist negativ, aber wenn man bedenkt, dass Facebook einer der Firmen war, die halt am meisten dafür gemacht hat, dass überhaupt eine gewisse Transparenz zu dem Thema überhaupt kam. Alle anderen Plattformen, wo man auch Advertising macht, mit IOS 14.5 wie Pinterest, LinkIn, ... da interessiert es ja niemanden, was da läuft.

Nico Bellabarba Weil Facebook halt auch den Algorithmus hatte, der am weitesten entwickelt war, den man am besten targeten konnte. Mit Abstand würde ich sagen...

Florian Muff Ja, denke ich auch.

Nico Bellabarba Du hast vorhin noch das Thema Attribution angesprochen. Eben das es jetzt vielleicht vor allem Agencies getroffen hat, die sich eher einen längeren Attributionszyklus ausgesucht haben, sodass z.B. eben die Resultate besser aussehen, als sie wirklich waren. Glaubst du nicht auch, dass die Attribution die K.I. sehr stark beeinflusst. Also dass dann Facebook eigentlich auch optimiert Leute zu suchen, die beispielsweise erst nach dreimal Werbung sehen oder 28 Tagen etwas kaufen und dass es vielleicht eben optimiert, dass jemand schon nachdem er das erste Mal die Ad gesehen hat, gleich konvertiert?

Florian Muff Ja, das kann sein. Ich denke schlussendlich, ist es dir egal, ob er jetzt nach 28 Tagen oder nach einem Tag klickt. Die Frage ist nur klickt er vier Wochen danach bei einem Produkt, das man nicht im Normalfall direkt nach dem Klick bereits kauft? Also sage mal eine Socke, kaufst du direkt eine Reise nach Ägypten, kaufst du erst nach drei Wochen. Ist ja egal. Der Algorithmus sucht sich einfach die Leute, die halt einfach kaufen. Ich glaube das Problem ist eher, dass die Anzahl an Signalen grundsätzlich zurückgegangen ist. Und zwar nicht nur wegen IOS 14.5, sondern wenn jetzt natürlich Maximum noch 7 Tage Click Daten zurückkommen. Dann hast du auch bei Android dementsprechend weniger Signale. Also ich denke, da ist es eher so, dass man vielleicht sagt, gut... Man nimmt einfach ein weiteres Attributionsfenster um einfach mehr Conversion Daten zu kriegen und optimiert schlussendlich. Aber dann trotzdem auf ein Tag nach Klick einfach um dem Algorithmus mehr Futter zu geben.

Ashan Schenker Ja, dann vielleicht noch unsere letzte Frage zum Framework. -Und zwar, wie beurteilst du die grafische Darstellung? Findest du sie gut? Findest du sie zu komplex, zu unübersichtlich? Was ist da deine Meinung?

Florian Muff Also es ist schon komplex. Also ich sag mal, es kommt immer drauf an, wen du mit dieser Grafik ansprichst. Für mich war es überhaupt kein Problem. Und ich sage jetzt für einen Online Marketeer wäre das eigentlich... Wenn er das nicht versteht, dann ist er eigentlich kein Online Marketeer aus meiner Sicht. Also er dürfte sich eigentlich nicht so nennen. Von dem hergesehen, ist es jetzt schwierig zu beantworten. Ich finde es. Gut dargestellt. Ich finde es auch gut, dass es auf einer Folie drin ist oder in einem File, damit man sich auch reinzoomen kann. Das Einzige, was man sich überlegen könnte, ist, ob man das irgendwie so in wie eine Art so Mindmap darstellt. Wo man halt dann wie so ein Organigramm oder so ein Baumkonstrukt hat, was vielleicht..., weil das ist, ja eigentlich von oben nach unten und jetzt ist eigentlich alles flat. Sag ich jetzt mal. Visualisiert einfach mit Pfeilen. Aber ansonsten finde ich das gut. Das Einzige, was ich jetzt persönlich gemacht hätte, ist, ich hätte die psychologischen Effekte ganz nach oben genommen in der Grafik, weil die stehen ja über allem und nicht ganz nach unten. Aber das ist ja alles. Das kann man so oder so machen. Also das ist weder Fisch noch Vogel. Und. Das mit den Optimizations finde ich einfach ein bisschen gefährlich, weil ihr da... Ihr sagt zwar, wenn ich das richtig verstanden habe, es ist eigentlich nicht detailliert... Oder nicht für jede Plattform ganz detailliert ausformuliert, sondern eher generell. Aber trotzdem bringt ihr Sachen rein, dass man z.B. das Budget auf Ad set Stufe. Das stimmt zum Beispiel

nicht zwingender Massen bei Facebook, weil da kann ich noch beides wählen. Das heisst, da ist dann halt noch so ein bisschen die Frage. Ich würde jetzt diese Stufen, diese finde ich jetzt eigentlich schon zu detailliert, weil das schon wieder extrem Plattform abhängig ist, würde ich jetzt eher diese Punkte, eher so aufschreiben. Ohne noch, ist es jetzt auf Kampagnienstufe oder Ad set Stufe oder Ad Stufe, weil dann ist es unabhängig davon, ob irgendwelche Plattformen innerhalb der Plattform habt. Es ist auch unabhängig von der Plattform selbst. Genau, ich schau jetzt gleich noch kurz auf die anderen... Genau, bei Conversion Rate, das sind genau diese drei Pillers mit allen Sachen, die einfach drinstehen. Oder, weil das ist wirklich bei Visitors, ist diese Aufsplittung nochmals nach Optimization. Die ist aus meiner Sicht, eigentlich gar nicht notwendig, weil ihr habt sie ja bei Lifetime Value und Conversion Rate. Da habt ihr es ja auch nicht. Da habt ihr ja auch einfach wieder die Titel darüber.

Ashan Schenker Also was meinst du genau?

Florian Muff Ihr habt ja beide gerade bei Visitors und Traffic, bei der Grafik, bei der zweiten Zeile habt ihr den Punkt Optimizations und dann habt ihr die einzelnen Plattformen und ich habe mich dann einfach gefragt: "Ja gut. Warum hat man nicht die gleiche Struktur bei Conversion Rate und Lifetime Value?" Also du hast ja diese, diese hellblauen oder hellgrauen?

Ashan Schenker Also Ad set Level, Ad Level etc.?

Florian Muff Genau. Die würde ich raus machen. Und das ist auch die einzige Grafik, wo auf der linken Seite nochmals wie einen Subtitle hat. Naja, das haben alle anderen nicht. Ich habe mich dann gefragt, warum? Wahrscheinlich hat es einen Grund oder aber das... Aber ansonsten finde ich es eigentlich gut visualisiert.

Nico Bellabarba Ja, es war wie... Es ist immer so ein Abwägen gewesen zwischen eigentlich spezifischen Optimierungen wirklich auflisten auch bei... Also wo sie anfallen können oder auf Ad set Level, Ad Level oder was auch immer. Was viel schwieriger gewesen war bei, sag ich Conversion Rate, weil das ja unter Umständen gar nichts mit der Ad zu tun hat oder? Also klar, sicher, aber viel schwieriger zu sagen, wo das genau anfällt. Und ja, das ist ein guter Punkt. Es war halt sehr schwierig diese Unterteilung. Aber wir wollten halt trotzdem wie ein bisschen mehr Insight geben, wo dann diese Optimierungen eigentlich anfällt, wenn man sie durchführen möchte.

Florian Muff Also es ist ja eure Arbeit. Ich würde es jetzt wegnehmen, weil es halt einfach die Komplexität ein bisschen reduziert. Aber ansonsten finde ich es eigentlich wirklich übersichtlich. Die Frage ist noch. Wie schaut es in einem Ausdruck auf A3 aus? Weil, das wäre etwas, wenn ich sage, es wäre auch etwas, was man sich gut downloaden könnte. Dieses Framework aus A3. Dieses Framework kann man dann in irgendeinem Workshop oder beim Kunden geben. Der Kunde selbst kann das dann nehmen, sich aufhängen und die einzelnen Punkte schön durchgehen. Und für jeden hat man dann nachher vielleicht nochmals ein eigenes Schild, wie er das hat und dann kann man, da könnte ich mir sehr gut einen Workshop vorstellen daraus.

Ashan Schenker Also wir haben es mittlerweile auch noch ziemlich vereinfacht und auch noch farbcodiert. Vielleicht noch eine Dimension, die wir reingebracht haben, die auf deiner Version noch nicht drauf war. Wir wissen eben noch nicht mal genau, wie wir es richtig nennen wollen, aber das ist auch eigentlich ein psychologisches Konstrukt, sag ich mal und im entferntesten Sinne sind es halt Barrieren, die Kunden haben, bevor sie zur Conversion gehen. Also da sind Dinge drin, wie Trust dann perceived Risk, was ja eigentlich so ein bisschen Hand in Hand geht und Friction. Das soll einfach so darstellen, wie viele Steps man durchgehen muss, bis man zum Kauf Abschluss gehen kann. Die sollen natürlich möglichst minimiert werden. Nicht, dass man da hundert Klicks und durch irgendwelche Menüs gehen muss.

Florian Muff Ja, geht dann wieder ein bisschen ins Thema Usability rein, oder? Und halt auch ich sag jetzt mal so Trusted E-shops, Bewertungen, Sterne und solche Sachen, oder?

Ashan Schenker Genau, das wollen wir eben auch noch ein bisschen mehr reinbringen, weil das sind eigentlich nicht psychologische Effekte in dem Sinn. Aber trotzdem psychologische Faktoren sag ich mal, die sehr wichtig sind und die ganze Customer Journey prägen.

Nico Bellabarba Ist etwas vom Wichtigsten, würde ich sagen, wenn man einem Onlineshop nicht traut, der kann noch so gut das beste Produkt haben und die schönste Landingpage. Aber wenn man ja dem nicht traut, dann kauft man halt irgendwie schlussendlich nichts.

Florian Muff Darum ist ja der Wert eines Neukunden. Ich bin gerne bereit für einen Neukunden gar keinen positiven ROAS zu haben. Genau aus dem Grund, wenn der mal Kunde ist und der kauft Unterhosen, dann wird er höchstwahrscheinlich die Unterhosen immer bei mir kaufen,

weil er weiss, er kriegt es. Er kriegt es rechtzeitig, er kriegt es zum guten Preis. Du, ob ich jetzt noch einen Franken mehr oder weniger habe, spielt jetzt in der Schweiz keine Rolle. Das ist so. Ich glaub, was noch spannend wäre ist natürlich, aber das würde dann den Rahmen sprengen, diese soziologischen und psychologischen Aspekte sind natürlich soziodemographisch komplett unterschiedlich. Je nachdem in welchem Markt der Kunde ist. Ich habe dir hier geschrieben von Dropshipping und China und Hongkong... und ich mein die psychologischen Aspekte sind aus meiner Sicht das einzige, das sich komplett innerhalb des gleichen Personenkreises unterscheiden kann. Innerhalb von verschiedenen Ländern und verschiedenen Kulturen. Und schon nur dieser Faktor hat Einfluss auf alle anderen Faktoren.

Ashan Schenker Ja, das ist ein guter Punkt.

Florian Muff Aber ansonsten wirklich, ich find es wirklich sehr cool. Sehr gelungen. Ja! Und Input sonst... Ich denke, ich habe jetzt, da bei gewissen Themen noch ein bisschen weiter ausgeholt. Dann habe ich den Input eigentlich gleich direkt verarbeitet. Habe ich jetzt sonst keine mehr. Ausser ihr habt noch Fragen?

Nico Bellabarba Nein, vielen Dank für deine Zeit.

Interview 9 – David Finken

Position: PhD candidate at the chair of digital marketing, project lead Swiss consumer studies

Group: Academic

Date: 13.08.2021

Duration: 56 min

Format: Zoom Interview

Language: German

Nico Bellabarba Ja so, alles in allem. Was war so dein Gesamteindruck zu unserem Framework?

David Finken Also ich. Zum Hintergrund. Ich bin ja im Bereich, also ich forsche im Bereich Digitalisierung- Augmented-Reality im E-Commerce. Und in dem Zusammenhang bin ich mir am überlegen, wie kann man solche Frameworks einerseits für die Forschung und für Business gewinnbringend einsetzen. Und ich glaube, das Framework ist insgesamt ein sinnvoller Ansatz, um Profit zu optimieren. In verschiedenen Lebenszyklen. Und ihr habt das ja vor allem darauf ausgelegt, dass es für Digital Native Brands ist, also für jüngere Marken, die gerade am Aufkommen sind. Und ich denke, für diese Marken ist das Framework sehr gut geeignet. Ich glaube, für etabliertere Marken ist es eher ein bisschen schwieriger geeignet, weil die andere Kanäle und andere Zugänge haben. Ich glaube, das ist aber dann wiederum sehr, sehr gut, weil ihr dieses Framework sehr spitz positioniert. Und das unterscheidet euch dann vermutlich von anderen Frameworks denke ihr seid nicht das einzige. Ich kenne jetzt diesen Markt nicht genau, aber ich denke, seid nicht das einzige Framework, das das Ganze oder die so ein Framework haben. Und das führt dann dazu, dass ihr mit dem Modell in dem Markt spitz positioniert seid und entsprechend euch da, auch wenn ihr das Business findet, wenn ihr ein Business daraus machen wollt, das dann umsetzen könntet. Das ist so High Level mein High Level mein Eindruck von dem Modell oder von dem Framework, wir können zu den technischen Sachen auch später noch im Laufe des Interviews ein bisschen was dazu sagen oder uns darüber austauschen, aber das ist so high level mein erster Eindruck von dem Framework, wie ich es jetzt verstanden habe aufgrund der Beschreibung, die mir gesendet hattet.

Ashan Schenker Ja genau so, dass war auch so der Gedanke dass es für Digitally Native Vertical Bxbrands spezifisch für die early Stages gedacht ist, weil eben wir haben.. ist ihnen

vielleicht auch gefallen z.B. organischen Traffic komplett ausgeblendet und fokussieren uns eigentlich nur auf Paid Traffic, der halt am Anfang auch am wichtigsten ist.

David Finken Mach doch komplett Sinn, weil in der Regel hat man als Company auch keinen organischen Traffic hat am Anfang. Genauso was ich mich gefragt habe ist, wenn ich als Company ihr habt ja verschiedene Variablen euch angeschaut oder verschiedene Grössen, Click-through-rate und so weiter und so fort und Customer Lifetime Value unter anderem auch und beim Customer Lifetime Value habe ich mich gefragt jetzt sind wir schon... Jetzt gehts eigentlich gleich ins Detail rein, wie man den Customer Lifetime Value quasi bestimmt wenn es noch keine Kunden gibt, weil es ja an sich eine Multiplikation ist. Oder von der Idee her abstrakt gesagt eine Multiplikation ist. Aber es gibt aber diese Grösse geht ja noch sehr stark gegen Null. Das war die eine Frage, die ich hatte, noch direkt, aber wir können auch gerne mit etwas anderem zuerst weitermachen.

Nico Bellabarba Ich glaube, das muss eine Unternehmung halt auch immer selber für sich definieren und das ist ja eigentlich Haupteinflussfaktor auf wie viel eigentlich Customer Akquisition kosten darf oder. Und ja, wir beispielsweise mit unseren Online-Shops versuchen eigentlich den Lifetime Value immer auf zwei Monate raus zu optimieren. Weil wir liquide bleiben müssen, alle Rechnungen bezahlen mit Kreditkarten, und ja wenn das halt so ein bisschen long-term orientierte Unternehmungen sind, dann nehmen die vielleicht einen längeren Zeitraum. Also ich glaub ja, wenn man noch keine Data hat, muss man das halt schätzen. Ja.

David Finken Wie geht ihr bei eurem Modell vor für Schätzungen oder von den von den Annahmen, die ihr trifft?

Nico Bellabarba Ja, bei uns ist es eben einfach immer zwei Monate, weil wir eigentlich wie kein Investment reinstecken wollen und einfach immer laufend diese Rechnungen bezahlen müssen und da Zahlungsfristen von eben einem Monat haben. Und dann probieren wir so den Lifetime Value auf 2 Monate raus zu optimieren. Aber eigentlich ja wir rechnen auch vereinfacht in unserer Case Study mit dem Average Order Value, weil wir eigentlich. Ja, das ist sehr üblich bei Dropshipping Stores, dass man eigentlich nur ein Kauf hat und dann auch gleich beim ersten Kauf profitabel sein möchte.

David Finken Total. Also das ist auch das Business Modell hinter dieser Art von Geschäft. Das gibt dann andere noch die damit einhergehen. Aber die Essenz wie das funktioniert ja

Nico Bellabarba Genau oder wenigstens dann einfach mit E-Mail-Marketing oder SMS Marketing dann eigentlich in die Profitabilität hineinkommen, während man einfach Break-Even CPPs hat oder so

David Finken Oke verstehe ich ja.

Nico Bellabarba Aber ja, wie man die Lifetime definiert, wenn man jetzt eine Unternehmung ist, die vielleicht ein bisschen long-term ausgerichtet ist und noch keine Daten hat, das ist schon sehr schwierig. Ich glaube, das muss man halt selbst definieren, wie weit man auch liquide ist z.B. also das ist halt sehr davon abhängig eigentlich. Wie viel Geld kann man investieren, bevor es dann irgendwann mal zurückkommen muss.

Ashan Schenker Also ich denke auch, je nach Branche, in der man sich befindet, kann man natürlich sag ich mal andere Marken vergleichen, wie es bei denen etwa so aussieht mit der Lifetime Value. Kaufen Leute wieder. Wie oft kaufen sie wieder. Vielleicht auch mit Kundenanfragen, um so ein grobes Verständnis für die Lifetime zu bekommen..

David Finken Ich denke aber bei euch, was ich noch gedacht habe ist eben dadurch, dass ihr euch einen so kurzen Zeitraum anschaut, eben dieser zwei Monate Horizont, und dies immer konstant wieder aktualisiert. Ist auch nicht sehr wichtig, dass ihr Diskontierung und Barwert usw. mitberücksichtigt, weil der Zeitraum wirklich sehr sehr eng engstirnig gelegt ist. Wenn es jetzt ein längerer Zeitraum ist... also ist bei Start-ups eh schwierig, habe ich das Gefühl, dann müsste man das auch noch mit einberechnen.

Ashan Schenker Ja, sicher. Es kommt auch noch ein bisschen drauf an. Wenn man als Start Up jetzt Fremdkapital aufnimmt von Investoren et cetera, dann hat man auch eine grössere Basis, um eben long-term zu investieren und nicht beim ersten, zweiten, dritten, vierten purchase schon profitabel sein zu müssen.

David Finken Ja das macht total Sinn.

Ashan Schenker Und das bei uns halt nicht der Fall deswegen auch dieser kurze, unter anderem auch dieser kurze Zeitraum.

David Finken Ja verstehe ich total. Was habt ihr sonst euch so gedacht? Also ich hab mir die Variablen im Detail angeschaut und ich bin mir am überlegen aus Forschungs- und Statistiksicht. Wenn ich. Wenn ich Sachen, bei denen ich Dinge berechne, versuche ich immer das Sachen möglichst oder variablen möglichst abgegrenzt werden können voneinander und habt ihr geschaut, dass wenn ihr in der Multiplikation und auch in den verschiedenen Berechnungen, die ihr ausführt, dass die Variablen nicht redundant in den Gleichungen vorkommen. Es ist ein grosser Faktor ist mir nur, ich könnte mir vorstellen, dass es nicht ganz Überschneidungsfrei ist bei einigen Punkten, weil du sonst Sachen mit einmal als Multiplikator und einmal als Divisor mit reinnimmst. Aber insgesamt einfach gesagt kürzt sichs raus, dass ihr da aufpasst. Es ist, glaube ich, ein wichtiger Faktor am Ende des Tages.

Ashan Schenker Genau, also eine unserer Fragen, ist eigentlich auch immer die Interdependenz der Optimierungen. Also im unteren Bereich hat man ja die Optimierungen. Und da gibt es natürlich gewisse Optimierungen. Wenn man die macht, beispielsweise auf Visitor Ebene, wo man vielleicht ein anderes Ad Creative hat, führt das dazu, dass man qualitativ höheren Traffic hat. Der führt dann wiederum dazu, dass die Conversion Rate steigt oder der LTV steigt oder was auch immer... Aber da gibt es halt möglicherweise diverse Interdependenzen, die die so im Voraus nicht sag ich mal nicht wirklich voraussehbar sind.

David Finken Ja, diese, also die diese Interdependenzen. Ich glaube, sie sind nicht so leicht voraussehbar. Aber ich denke schon, dass man aus vergangenen Daten..., ihr habt bestimmt welche wo man schauen kann, wie es Interdependenzen gibt und diese Interdependenzen oder Multikollinearitäten wie man auch so schön sagt. Die sind immer ganz schwierig, wenn es ums predicten geht, von Regressionen. Aber wo Multikollinearität kein Problem sind, ist wenn es um diverse Maschine Learning Modelle geht. Also da kann man dann da ist ja das Ziel möglichst viel durch die Varianz zu erklären bzw. durch die Variablen möglichst viel von dem zu erklären, wie man den Profit steigern kann mit den Faktoren, die ihr habt. Ja und ich könnte mir vorstellen, ihr sagt mir gleich vielleicht macht ihr das schon. Das ihr in diverse Maschine Learning Modelle schaut um diese Sachen auch anzuwenden. Inwieweit nutzt ihr das schon?

Nico Bellabarba Ja, es sind halt eher, also eigentlich die Algorithmen der Advertising Plattformen, die eigentlich diese Algorithmen also diese KI oder so schon innewohnend haben. Und ja, wir nutzen sie eigentlich nur in diesem Masse. Aber ich glaube schon auch, dass eigentlich die Grundgleichung, also dass diese Variablen eigentlich nicht abhängig voneinander sind und dann eher die Optimierungen eigentlich verschiedenste Variablen gleichzeitig beeinflussen können, aber ich glaube schon, dass jetzt eigentlich ja...

Ashan Schenker Ja Nico vielleicht kannst du dies noch ein bisschen ausführen, du hast das Modell ja statistisch ausgewertet... also wie fest die Predictions übereinstimmen etc.

Nico Bellabarba Also eben, wir haben das eigentlich mit unserer Cas Study, teilweise validieren wollen und wir haben eigentlich fast eins zu eins. Als ich mir 1,01 konnten wir den Profit unseres... Unserer Unternehmung vorhersagen, obwohl ja eigentlich nicht alle sagen wir Zahlen, die wir haben, überhaupt hineinfließen. Trotzdem ist es ein relativ guter Predictor. Und ja, ich, wir haben dann eigentlich einfach Mittelwertvergleiche gemacht, wenn wir Optimierungen gemacht haben und wollten halt beispielsweise die Conversion Rate verbessern, haben das während dem Zeitraum von 2 Wochen gemacht. Dann irgendwie vor der Veränderung und nach der Veränderung haben wir halt täglich z.B. die Mittelwerte von Conversion Rate mit einer Veränderung ja, manchmal auch nur qualitativ. Also dann eigentlich nur, wie sich diese Mittelwerte unter JA unterscheiden und ob das dann signifikant eine Verbesserung ist oder eben nicht zu einer signifikanten Verbesserung geführt hat. Und. Ja, das ist sicher dann auch abhängig von beispielsweise dem Zeitraum beispielsweise. Ja, vielen anderen Faktoren also ich weiss nicht wie aussagekräftig wirklich diese Mittelwertvergleiche sind, aber ja ich sage so die Grundgleichung. Wo wir eigentlich. Diese multiple Regression durchgeführt haben. Ich glaube schon. Ich weiss nicht genau, wie dieser Wert schon wieder heisst, aber der untersucht ja genau, wie interdependent diese Variablen sind... dieser Durbin Watson heisst er glaube ich.

David Finken Ja genau.

Nico Bellabarba Ja das würde ja diese Interdependenzen beschreiben, oder?

David Finken Ja, also das beschreibt es auch und handkehrum oder andersherum gesagt ist es ein Multikollinearitätsmass dafür. Aber was ihr euch anschauen müsst. Ich meine ihr habt ja nichts... Ihr erhebt ja nicht Daten und die Daten sind dann fix bei euch und that's it, sondern ihr

könnt auch ein bisschen überlegen in die Richtung von Time Series Analysis zu gehen, dass sie wirklich Zeitreihen anschaut, verschiedene Zeitpunkte, wo Daten erhoben werden oder anders gesagt auch Panel Data Analysis die ihr euch anschaut und mit diesen Methoden also andere Methoden an die Sache herangeht. Und ich denke auch, dass Maschine Learning Modelle - Kauf oder nicht Kauf, logistische Regression und Random Forest. Random Forest ist besonders dann bei euch vielleicht interessant, das ihr mit diesen Sachen das mal angehen könnte oder probieren könnt zu optimieren auf das Ziel hin, dass ihr Profit maximieren wollt und Kosten reduzieren wollt. Und ihr kriegt ja von den verschiedenen Plattformen. Da könnt ihr nicht in deren Algorithmen schauen. Aber er kriegt ja trotzdem Daten von den verschiedenen Plattformen. Und ihr könnt ja auch, was sie haben. Ihr kriegt, ihr könnt ja den Input festlegen bzw. ihr habt den Input den ihr diesen Plattformen gebt. Also welche Art Spendings habt ihr, welche Klicks oder habt ihr am Ende des Tages usw. und sofort und mit diesen Grössen und dem Outcome der Plattform dann versuchen zu predicten, was da. Wie man einen optimalen Profit generieren kann. Die Vorsicht ist dabei aber geboten, weil ihr ja ich sage mal in einem sehr jungen Umfeld seid, und nicht wirklich viele Daten habt, wo es einfach Unternehmungen erst seit wenigen Monaten gibt. Das heisst, hier ist die Gefahr, dass man Modelle versucht zu trainieren mit einer ganz, ganz geringen Datenmenge und es kann auch schnell nach hinten losgehen. Man braucht schon eine relativ grosse Datenmenge, um sowas zu machen. Das ist ja die Frage, ob ihr das habt. Weil sonst müsstet ihr wirklich mit Schätzungen arbeiten oder auf Vergangenheitsdaten von anderen Unternehmungen euch beruhen oder auch euch berufen. Und da glaube ich macht es Sinn, weil es ja gerade viele Start-ups gibt, die davon profitieren können in dem Bereich, dass man vielleicht das ganze auch in Plattform Konzept umwandelt. Und bei dem, der einen die einzelne Firma dann nicht als einzelne Firma profitiert, sondern dann besonders profitiert, wenn ganz, ganz viele Firmen ihre Daten da reingeben. Das wäre eine andere Business-Modell Ansatz für euch. Es sind nicht einer Firma diese Lösung zu Verfügung stellt, sondern damit eine Plattform designt, wo alle Start Ups darauf zugreifen können. Das Einzige, was Sie machen müssen, ist Sie müssen Ihre Daten oder bestimmte Daten bereit geben, damit Modelle trainiert werden können und dann für sich am Ende einen grossen Return rauszuziehen. Und das Modell, was trainiert wird, basiert auf all diesen Inputs von vergleichbaren Brands. Ich nenne sie jetzt mal so. Das kann zum Beispiel sein vergleichbar In welcher Stage befinden Sie sich bevor eine Seeding stattfindet oder in welcher Branche befinden Sie sich, bevor Sie, bevor Sie expandieren, in anderen Markt oder einer anderen Branche und so weiter und so fort.

Nico Bellabarba Dann sprichst du eigentlich schon jetzt die Vermarktung unseres oder den Sse Case unseres Frameworks an, also wie wir das ja eigentlich vermarkten können oder benutzen? Nicht unbedingt. Wie wir das jetzt so statistisch innerhalb. Ja irgendwie auswerten sollen oder so?

David Finken Ich denke das eine geht mit dem anderen stark einher.

Nico Bellabarba Okay, was hast du genau gemeint mit diesen Zeitreihen Modell. Also was würdest du? Also ja auf vergangenen Daten... Aber ja, diese Daten sind sehr schwierig einsehbar von anderen Unternehmen, beispielsweise Conversion Rate. Ich glaube ja, fast unmöglich herauszufinden, was Online-Shops für Conversion Rates haben. Deswegen haben wir eigentlich ja nun unsere Case Study und da haben wir eigentlich ja, diese multiple Regression halt über die ganze Zeit gemacht.

David Finken Ich denke, dass ein sehr guter Ansatz für den Start. Regressionen sind... Also auch Machine Learning Modelle am einfachsten in der einfachsten Form ist auch eine multiple Regression ist nichts anderes. Ja, mit ich hab deswegen hab direkt auf diese Business Brille angezogen, sozusagen direkt. Ja, aus einem Grund. Und zwar weil ihr mit dem Plattform Gedanken für euer Modell Daten generieren könnt, um dann am Ende die Daten oder euer Modell zu verbessern in Abhängigkeit von Branchen, ja von Unternehmensformen usw. und sofort, ob jemand international oder nur lokal oder sogar vielleicht regional tätig ist. Und das wiederum spielt dann direkt rein in die in die statistischen Modelle, die damit einhergehen.

Nico Bellabarba Genau, also eigentlich das Machine Learning würde ja basierend auf diesen also genau Daten vereinen. Und dann genau. Naja, du musst noch bei der Conversion Rate etwas machen, dann wird dein Shop lukrativer werden.

David Finken Ja genau! Und warum ich jetzt Time Series angesprochen hatte. Ihr erhebt ja nicht Daten von einem Event. Also es geht nicht ein Event und dann gibt's 20 000 Firmen, sondern es gibt. Es gibt ja verschiedene Event Zeitpunkte. Also es gibt Tage. Montag, Dienstag, Mittwoch oder Woche 1 Woche 2 Wochen 3. Ich weiss nicht, wie man das dann unterteilt am besten und das man dementsprechend andere Methoden braucht, weil es ja auch über die Zeit noch Veränderungen gibt, dass diese Veränderungen berücksichtigt.

Nico Bellabarba Oh ja, aber mehr eigentlich. Was es für externe Veränderungen auch gibt. Also nein, was es eigentlich. Ah, wie soll ich das formulieren? Also nicht unbedingt bei der Auswertung, eher dann einfach bei der Auswertung aller Daten zusammen kann man z.B. sagen Ja, in dieser Zeit des Jahres ist sogar das wichtiger oder so. Oder was wäre dann der zusätzliche Value?

David Finken Genau. Wenn du jetzt sagst z.B. ich. Ich berücksichtige das Wetter. Wenn du das Wetter mitberücksichtigst, dann kannst du das als Variable mit aufnehmen und das entsprechend in einer Regression kodieren. Z.B. Sagst du es ist sonnig, wolkig, bewölkt, es regnet oder es ist neblig. Dann hast du codiert 0 1 2 3. Das nimmst du in die Regression mit ein. Das brauchst du. Brauchst du keine Time Series und gar nichts. Time Series brauchst du dann, wenn du an verschiedenen Zeitpunkten das machst, um die Dinge dann vergleichbar zu machen. Ich kann mal schauen, für einen passenden link. Es gibt ja ganz, ganz viel Literatur, auch im Internet Time Series Analysis. Also da müsst ihr könnt euch selbst nochmal schlau machen. Sonst geht es zu weit, glaub ich für die für die Zeit. Aber schaut euch mal diverse Methoden an in dem Bereich, um dann solche Zeitfaktoren mit zu berücksichtigen. Ich denke, es ist ein wichtiger Punkt für euch. Wenn ihr denn ein Modell gefunden habt, ist es, dass ihr denkt, dass es wie ihr es jetzt habt z.B. Oder vielleicht auch können auch Variablen rausfliegen. Manchmal ist weniger mehr, um Komplexität zu reduzieren, weil ihr könntet... Also die Sache ist, die ihr könntet... Ihr könnt versuchen viel mit aufzunehmen, aber ich hab bei vielen Sachen einfach keine Daten. Ihr müsst Best Estimates nehmen aus... Basierend auf euren Erfahrungen aus Erfahrungen von Firmen. Und eventuell kann man dann gerade, wenn es starke Interdependenzen zu anderen Variablen gibt, auch diese herausnehmen. Dass sie nicht doppelt miteinfließen in die Regression.

Ashan Schenker Ja.

Nico Bellabarba Vielen Dank für den Input. Wir haben eben schon ein bisschen gestruggelt mit der statistischen Auswertung. Also wie wir das genau machen wollen, so sodass das eben aussagekräftig ist und das ist sehr interessant werden wir das noch anschauen würden? Also wir versuchen das eben in ein Zeit also Times Series Konstrukt oder so..

David Finken Was ihr machen wollt, ihr versucht ja damit die Zukunft vorherzusagen mit denen, mit den Sachen. Ich schaue gerade mal, was ich finde. Haben jetzt mal einfach

irgendeine Seite aufgemacht. Das ist eigentlich überall ganz gut erklärt. Also ich habe es im Chat geschrieben. Es ist eher eine Management Seite, aber ich würde eher Statistics Seiten gehen. Also solche Management Seiten. Also müsst ihr selbst mal schauen...

Ashan Schenker Danke.

Nico Bellabarba Na ja, dann eigentlich konkret... Also was hast du für Verbesserungsvorschläge oder konstruktive Kritik? Zum Framework... was fehlt dir vielleicht auch ein bisschen?

David Finken Ich würde mal von unten nach oben anfangen. Ich würde mal bei den Psychological Effects anfangen. Psychological Effects sind immer nice to have. Was ganz ganz schwierig ist. Bei den Psychological Effects ist sie messbar zu machen. Also haben die dann wirklich ein Effekt, klar, die haben bestimmt einen Effect. Aber wenn ihr die mit reinnehmen wollt, im Modell auch... Ist es wirklich wichtig, dass ihr sie quantifizieren könnt. Ich glaube, das ist ein essentieller Faktor. Ihr könnt sie z.B. quantifizieren indem ihr sagt: Verwenden wir Decoy Massnahmen oder nicht, verwenden wir eine dritte Option? Wenn ich. Wenn ich mehrere Produkte anbiete. Worst - Middle - Best. Irgendwie sowas? Oder verwende ich es nicht? Also, dass es binär in eurem Modell mitaufnimmt. Es ist wichtig, dass ihr Sachen oder alle Sachen, die man aufnimmt, quantifizieren könnt. Bei vielen Sachen ist es der Fall. Ich glaube, bei den Psychological Effects ist es ein bisschen schwieriger, dass da direkt quantitativ mit einzubinden. Es sei denn, man sagt eben wirklich macht z.B. ein A/B Testing und man hat eine Variante mit einem mit einem Decoy Effekt drinnen und man plant das mit einzubauen. Es ist auch vorhanden, bei anderen ist es nicht und schaut dann welche Outcomes es ist gibt. Das glaube ich ist ein wesentlicher Faktor, weil ihr teaset die sehr stark an. Wenn ihr die anteaset aber und vielleicht weiss ich, vielleicht wollt ihr auch wirklich langfristig ein Business daraus ziehen oder daraus generieren, ist wirklich die Frage von Quantifizierung her. Und das ist, was Investoren oder auch andere Personen gerne sehen wollen. Wie könnt ihr das quantifizieren, und wie ist es nicht nur qualitativ erhebbar.

Nico Bellabarba Aber ja, das ist wirklich eigentlich fast nur über A/B Testing möglich, weil hier viele Sachen sind halt auch qualitativ. Es gibt wie keine Best Practice und sehr schwierig nur eine Zahl zum Messen. Eher weiterführende Zahlen oder Variablen werden dann beeinflusst, z.B. wenn wir eben Social Proof erhöhen können oder so. Dann kann man ja nicht sagen

Ja, mit 20 mehr Reviews und einem halben Stern mehr im Durchschnitt schaffen wir das und das oder... Ja, ist auch sehr abhängig von...

David Finken Und dann was ich mir noch gedacht habe. Er spricht ja von Kosten am Ende. Aber Kosten sind ein sind sehr häufig schon in eurem ganzen Modell mit inbegriffen z.B. bei der ersten Seite Paid Search Traffic ist Ad Spend durch Cost Per Click.

Nico Bellabarba Aber das ist eher ein... Ja, genau. Aber das ist eher eine KPI als auch eine mathematische Erklärung unserer Herleitung, sag ich mal...

David Finken Oke dann ist es nicht... Mir ging es hier wieder vor allem um die Überschneidungsfreiheit. Dann ist die aus eurer Sicht gegeben. So wie ich das verstehe. Nicht quasi doppelt mit aufgenommen wird.

Nico Bellabarba Wenn ich das vielleicht das Framework noch einmal allgemein erklären kann, schauen wir eigentlich sehr extrahiert die Visitors an, die ich auf die Website kommen, dann die Conversion Rate von den Visitor, also x Conversion Rate. Das gibt dann eigentlich, wie viel, wie viele Käufer wir haben. Kosten noch überhaupt nicht einbezogen, dann x Lifetime Value heisst dann eigentlich eben, wie viel uns ein Kunde einbringt oder wieviel Umsatz wir machen Schlussendlich. Wenn wir das multiplizieren mit den ganzen Kunden, die wir haben und dann ganz am Schluss eigentlich noch minus die Kosten also Minus alle Kosten: Kosten für Akquisition und so, und dann sind eigentlich, dass er ja so KPIs, worüber wir den Erfolg eigentlich messen, beispielsweise bei Visitors, wenn wir CPC anschauen also eigentlich ja, wollen wir den CPC minimieren oder wenn wir das z.B. Paid Search Traffic machen und dann sind unten die Optimizations dann wie Stellschrauben. Wie wir den CPC herunterbringen können.

David Finken Verstehe ich, verstehe ich. Genau das macht das grundsätzlich auch... Ich denke das Framework macht Sinn. Ich kenne die Details wie gesagt jetzt nicht natürlich, aber das High Level macht Sinn. Lifetime Value ist am Ende nichts anderes als der, der der Umsatz, der generiert werden kann. Und in diesem Fall war der Umsatz, der generiert werden kann, pro Kunde. Und am Ende ist es ja eine ganz einfache Rechnung dann. Ich habe den die Anzahl der Besucher ich schau, total, ich schau, wie viele der Besucher konvertieren, wieviel kauft der durchschnittliche Besucher in welchem Wert hat, bringt der durchschnittliche Besucher mit. Also nichts

Einfaches. Das war jetzt nur von mir einfach gesagt. Das ist sehr komplex, was dahintersteckt und vor allem auf den Use Case von Firmen angewendet, die eigentlich fast keine Datenpunkte generiert haben bisher. Genau das ein Punkt, die Überschneidungsfreiheit war ein Punkt, den ich mir notiert hatte. Die Psychological Effects, das es zu quantifizieren ist, ist wichtig. Gut, ich meine ihr schaut euch jetzt nur Paid Traffic an, aber das habt ihr ja von Anfang an reingeschrieben in das Proposal, das es halt wirklich nur um diese Kategorie geht. Und dann in diesem zwei Monats Zeitraum, weil es Organic Traffic vermutlich fast keinen gibt. Ich meine, langfristig könnte man auch dann überlegen, Organic Traffic als turn on turn off mit reinzunehmen. Das es auch miteinfließt in die ganze Equation in die ganze Gleichung. Genau. Early Stages hatten wir ja schon besprochen.

Nico Bellabarba Was meinst du genau mit dem turn on turn off, so dass wir das noch erweitern, das Framework?

David Finken Ja genau, dass es die Möglichkeit gibt, also wenn ihr das B2B Firmen anbietet, also als B2B Lösung. Und dass B2B Partner, also eure Kunden die Möglichkeit haben Ja, ich will auch Organic Traffic mit einfließen lassen in diese Gleichung, dass sie das als zusätzliches Add on mit einbuchen können, ist nicht so relevant. Vermutlich am Anfang, aber ich denke, dass es, wenn sie 5 6 7 Monate alt sind, das Startup mit Erfolg. Dann wird es schon immer relevanter. Gerade deswegen, weil ich ja über weil ich eine Marke gerade in der Generation Z sehr über neue Kanäle bekannt mache und dann viel auch über Mund zu Mund Propaganda funktioniert, ist dann gar nicht mehr auf Organic eh auf Paid ebene, ja, quantifiziert werden kann das dann wirklich Organic ebene. Wenn ich meinem Kollegen jetzt über Instagram schreibe Hey, checkt doch mal die Marke aus, die hat was Interessantes. Es könnte dich interessieren. Dann heißt es nicht, dass fällt das nicht mehr in die Kategorie von Paid rein, sondern dann ist das eigentlich Word Of Mouth Organic Traffic, der direkt die Website besucht.

Ashan Schenker Genau...

David Finken Ja halt.. sorry sag du Ashan

Ashan Schenker Kein Problem. Für das jetzige Modell... für die jetzige Ausführung. Eben haben wir es halt spezifisch für die jüngeren Brands, die es noch nicht haben gemacht, auch einfach, weil es den Rahmen sprengen würde, wenn man da noch SEO reinnehmen würde mit

Direct Visits... alles mögliche es gibt ja schon so viele verschiedene organische Traffic source wie auch Blogs et cetera.

David Finken Ja habt ihr mit Start Ups? Ich mein ihr habt das ja selber schon ein paarmal gemacht, aber habt ihr mit Firmen gesprochen. Andere Themen gesprochen, was sie vor allem berücksichtigen. Also, dass sie euch nicht nur in der Forschung sitzt man generell in seinem Kämmerchen und versucht, das Modell zu optimieren oder etwas zu versuchen, etwas zu erklären, aber vergisst denn häufig auch mit den wirklichen Leuten zu sprechen. Also z.B. ich mich mit Kunden zu sprechen oder mit Konsumenten zu reden. Da die Frage: Habt ihr mit Firmen gesprochen, was sie berücksichtigen, wenn sie sich KPIs anschauen, sind es dann relevante KPIs oder nutzen sie doch SEO oder was auch immer?

Ashan Schenker Ja, also eigentlich fanden es alle durchweg sehr gut. Also jetzt die Praktiker. Die meisten haben sogar gesagt, sie werden es sich ausdrucken oder den Mitarbeitern weiterleiten, weil es einfach sehr holistisch viel Relevantes abdeckt. Aber klar eben Organic Traffic ist nicht drin aber das haben wir auch explizit so gemacht, weil es eben auch einfach den Rahmen schlichtweg sprengen würde. Ansonsten einmal war noch das Feedback beispielsweise bei Visitors, dass Sie da andere KPIs anschauen, z.B. ROAS oder CPA etc. Cost Per Acquisition und Cost Per Purchase. Und eigentlich schauen wir uns auch das an, aber eben durch unsere. Da sag ich mal eben unsere Formel, die eigentlich so ein bisschen eine isoliertere Betrachtung ist, ist im ersten Schritt halt einfach. Noch nicht die profitable Acquisition von Traffic sondern nur die Akquisition von Traffic in einem zweiten Schritt nur die Conversion Rate, es ist ein bisschen isolierter betrachtet. Als es vielleicht zum Teil in der Praxis gemacht wird, aber halt eigentlich auch bewusst, weil man so ein bisschen klarer sieht, was gehört zu was? Hängt das ein bisschen zusammen, aber eben immer mit den Implikationen von diesen Interdependenzen. Aber so kann man halt doch gezielter einzelne Dinge verbessern und weiss, wo ein bisschen was zu platzieren ist.

David Finken Ich denke, das ist auch wichtig bei eurem Einsatz, dass ihr da wirklich diese holistische, abstrakte Vogelperspektive einnehmt, um das auch verständlich rüberzubringen. Und da bewährt sich womöglich, dass weniger mehr ist, wie ihr es jetzt ja auch eben macht und auf Sachen euch fokussiert, die relevant sind für eure, ja für die Kunden, die ihr bedienen wollt. Darauf kommt es am Ende des Tages an. Ihr müsst aber auch wissen, dass diese Kunden, die

bedienen wollt, in der Regel nicht viel Geld haben. Also für euer Geschäftsmodell zu bezahlen am Ende des Tages.

Nico Bellabarba Also meinst du jetzt konkret E-Commerce Brands oder so. Oder eben auch Upcoming Brands, weil es sich ja eigentlich genau für diese Leute oder diese Unternehmungen eignet?

David Finken Genau. Ich meine vor allem für Upcoming Brands, für Brands die in den early Stages sind. Und für die wäre das Modell ja gedacht. Ja, und das ist, wenn ich weiss nicht, was ihr langfristig damit vorhabt. Aber wenn ihr das monetarisieren wollt, also im Sinne von verkaufen wollt an diese Brands, dass sie das nutzen, um ihr eigenes Geschäft zu optimieren, müsst ihr aufpassen, weil diese Brands womöglich keine grossen Ressourcen haben. Wir schon, sagt dann im 2. Monat Horizon denken, dass sie den Cashflow drin haben, um ihre Kosten zu decken und vielleicht peu a peu im Jahr Gewinne machen. Das ist aber direkt wieder reinvestieren in ihr eigenes Geschäft.

Nico Bellabarba Ja, wir haben eigentlich auch nicht geplant, das Framework zu monetarisieren. Wir haben kurz mit dem Gedanken gespielt, aber wir haben jetzt schon viele Diskussionen diesbezüglich gehabt und werden das Framework wohl einfach branden mit unseren Namen aber dann eigentlich frei zur Verfügung stellen. Und ja, unser Ziel also Long Term ist es auch selber Brands aufzubauen und ja nicht wirklich so Consulting oder so zu machen, wo wir vielleicht das Framework als Orientierung nutzen könnten.

Ashan Schenker Ursprünglich vielleicht noch so als Background war unsere Idee halt, weil wir das schon eine Weile gemacht haben, uns das auch selber vor Augen zu führen. Auch ein bisschen einen systematischen Approach für uns selbst, zu... anzugehen. Und genau das alles halt mal wirklich zu visualisieren und dann auch im Verlaufe der Interviews, wo wir gemerkt haben, dass es auf sehr grosses Interesse gestossen ist, haben wir uns eigentlich erst so Gedanken gemacht. Dass wir das allenfalls monetarisieren könnten oder sollten. Aber eben es war nicht geplant das Framework zu monetarisieren und wir wollten allem voran unser Knowledge selbst voranbringen und ordern in unserer Masterarbeit.

David Finken Macht auf jeden Fall Sinn. Also ich denke, damit habt ihr euch selber eine Übersicht geschaffen, wie ihr zukünftig auch an Sachen herangeht, aber auch gleichzeitig könnt ihr

andere Firmen abholen und denen Guidelines geben. Hey, das in unsere Schablone, die hat bei uns ganz gut funktioniert. Versucht die doch auch mal!

Ashan Schenker Ja, genau.

Nico Bellabarba Also wir haben jetzt eben z.B. mit Nikin haben wir gesprochen mit Feey. Weiss nicht, ob die zwei Brands kennst. Und sie haben beide gesagt, sie werden sich das auch im Büro aufhängen, weil es ist ja keine Anleitung, wie man den Profit optimieren kann. Es ist ja eher wirklich eine Orientierung, was genau Stellschrauben in diesen gewissen Bereichen sein könnten. Und es hat ja auch keine Benchmarks. Das heisst ja nicht mal Schau deines CTR ist zu schlecht. Da musst du jetzt zuerst arbeiten. Es setzt auch keine Prioritäten. Es ist wirklich einfach als Übersicht zur Profitoptimierung. Aber ja das individuelle Assessment von diesen Numbers, von den einzelnen KPIs. Das ist halt schon sehr auf Erfahrung beruhend. Oder auf vielleicht Daten, die ein Unternehmen hat.

Ashan Schenker Also es ist auch explizit definiert als praktische Arbeit und insofern hat es nicht die gleichen wissenschaftlichen Ansprüche wie halt eine rein wissenschaftliche Masterarbeit.

David Finken Klar, verstehe ich auch. Verstehe ich. Ja, sehr spannend, was ihr da macht. Also sehr interessant. Ich denke, eine gute... Kann man sich auch... Ihr könnt euch damit auch einen guten Namen in der Schweiz machen, am Ende des Tages im Rahmen von diesem Framework. Wenn ihr mit Feey in Kontakt seid, weiss nicht mit wem ihr das redet, mit Sven oder mit wem?

Nico Bellabarba Bist du auch mit Feey in Kontakt?

David Finken Ja, wir arbeiten aus Forschungssicht mit ihnen.

Nico Bellabarba Was macht ihr wenn ich fragen darf?

David Finken Ich mache ja Forschung zu Augmented Reality. Und sie benutzen Augmented Reality im E-Commerce.

Reden über die Forschung von David Finken im Bereich Augmented Reality und dem praktischen Einsatz von Feey von Augmented Reality.

Nico Bellabarba Ja, ich weiss nicht. Hast du noch Zeit oder musst du gleich weitergehen?

David Finken Schiess los! Wenn ihr noch etwas habt. Wir können uns gerne noch kurz unterhalten.

Nico Bellabarba Vielen Dank. Das haben wir jetzt schon ein bisschen besprochen, aber vielleicht noch als konkrete Frage Wo siehst du denn den konkreten Use Case für das Framework? Neben der Vermarktung vielleicht, wie du schon angesprochen hast und der mit dem Machine Learning, dass wir darauf basieren könnten und vielleicht eben auch als Software, dann providen für unsere Kunden.

David Finken Also wie gesagt, den Use Case. ich glaube, es ist schwierig, dieses Produkt zu vermarkten, dass ihr dafür Geld bekommt. Also das ihr es monetarisieren könnt in dem Moment, wo ihr es vermarkten könnt, also im Sinne von Service vs. Money Exchange. Das wird nicht möglich sein meiner Meinung nach, weil diese Firmen, denen ihr das verkaufen wollt, die haben kein Geld. Es sei denn, sie haben ein Funding dahinter. Aber geh ich jetzt mal davon nicht aus, weil wie ihr es beschrieben habt, sind es ja diese 2 Month Stages, wo man schaut, dass man den Cashflow wieder generiert, durch den Verkauf der Produkte schaut an Stellenschrauben zu drehen, um Prozesse zu optimieren und auch Click Through Rate und so weiter zu optimieren. Was ich eher sehe ist das der Profit Sharing betreiben könnt, dass wenn die Firma euer Modell nutzen kann, dass ihr Anteile an einer Firma erhaltet und dann dadurch skalieren könnt, dass ihr mehrere Firmenanteile erhaltet und dann am Ende des Tages, wenn eine Firma skaliert. Das ist eine Rechnung. Wenn dann eine von 10 skaliert, habt ihr da Anteile an dieser Firma bzw. habt Anteil am Profit über z.B. die nächsten 5 bis 10 Jahre. Jetzt muss man sich halt überlegen oder bis die Firmen einen gewissen Revenue überschritten hat. Und dann geht man auf ein anderes Revenue Modell für die Firma und für euch zurück, dass ihr dann Monthly Fees erhebt, wenn die Firma es sich leisten kann, aber bis zu einem gewissen Revenue, sodass ihr auch profitabel seid am Ende, dass ihr dann das so zum Beispiel umsetzen könntet. Und das ist, denke ich, ein Win - Win für alle Parteien, weil dieses Start Up in dem Moment der Nutzung, wo es ja am relevantesten ist, kein Geld zahlen muss, sondern dann das Ganze bezahlt oder ihr beteiligt seid. Wenn Sie auch wirklich Revenue oder grössere Revenues

generiert. Ihr nehmt dann am Anfang das Risiko auf euch und die Firma hat dann später das Risiko, wenn sie euch dann Anteile von dem Revenue abgeben muss.

Nico Bellabarba Schlussendlich ist es ja für uns schon sehr interessant, wenn wir schon viele Daten haben, eigentlich schon also von verschiedenen Unternehmungen. Dann will ich ja wissen, ja diese Produkte verkaufen sich mit diesem Angle sehr gut oder so. Deswegen könnte man sogar sagen, dass man es immer gratis macht ohne Anteile. Dass man wie auch. Ja, dass sich vielleicht mehr Unternehmungen.. Also, dass es fast ein No Brainer ist, wenn man einen guten Ruf hat mit dieser Software so, dass sie einfach ihre Daten einspeisen, die wir dann eigentlich vielleicht auch exklusiv verwenden können oder teilweise exklusive Insights haben.

David Finken Das ist natürlich ein anderer Gedanke, das ist dieser Plattform Gedanke, den ich vorher auch ein bisschen angesprochen hatte, dass hier wirklich die Plattform generiert für Start ups, die dir dann oder auf die Startups zugreifen sollten, weil sie aggregiert auf alle Daten von allen anderen Startups, aber nicht auf anonym, auf anonymer Ebene, nicht auf individueller Ebene Einsicht haben. Ja, das wäre auch ein Modell. Müsst ihr natürlich schauen, was. Was eure Ziele damit sind oder was ihr damit verfolgt. Das kann auch viel, viel grössere Ziele annehmen, z.B. dass er mit InnoSwiss kooperiert. Oder anderen Firmen kooperiert, die eigentlich eure Geldgeber sind, weil ihr versucht ja Startups zu helfen, dass ihr Business erfolgreich wird. Und dann lieber hintenrum Geld bekommen weil InnoSwiss gibt ja auch den Firmen Geld supported sie meist in Kollaboration mit Forschungsprojekten, also mit Hochschulen in der Regel. Und wenn dieses InnoSwiss-projekt dann erfolgreich ist und das eine Firma deswegen erfolgreich ist, weil euer Modell funktioniert hat, dann ist InnoSwiss bereit euch noch mehr zu finanzieren, weil sie merken und so weiter. Der Kreislauf funktioniert also dass ihr nicht direkt überlegt, wer euer Kunde ist. Vielleicht ist es ja nicht das Startup. Vielleicht ist es ja wirklich jemand im Hintergrund. Oder ich weiss nicht, wie es in der Schweiz geordnet ist. Ob es eine andere Innovationsförderung vom Bund gibt, gibt's ganz viele. Bestimmt, dass die euch eigentlich eher supporten und nicht im ersten Schritt die Firmen, die Startups, sondern dass die euch Daten geben und dass eurer finanzieller Support kommt von hintenherum über andere Kapitalgeber zum Beispiel, wenn das möglich ist. Ich sage mal vorsichtig, der Bund oder Bund- ähnliche Einrichtungen.

Ashan Schenker Ja, das ist eine gute Idee.

Nico Bellabarba Das haben wir uns noch nie so überlegt.

David Finken Weil ich müsst immer überlegen, wer, wenn.. Ihr könnt, euch das mal aufmalen. Es ist immer gut holistisch, auch wenn satisfied ihr mit eurem Modell? Ihr satisfied ja natürlich die Firma, die zahlt mit Daten, ihr satisfied Investoren. Vielleicht können die Investoren euch auch einen Support geben. Ich weiss nicht. Müsste mal überlegen was, was ich kenn eure Stakeholder nicht.. mit wem ihr alles da im Bunde seid.

Ashan Schenker Ja das ist ein sehr guter Punkt.

Nico Bellabarba Dann eigentlich noch zur Darstellung des Frameworks Also wenn wir ehrlich sind, haben wir jetzt schon verschiedenste Versionen davon kreierte und sind jetzt glaub ich bei Version 5 oder so die Version, die du hast, glaube ich ist noch Version eins. Aber was hast du so für Inputs bezüglich der grafischen Darstellung? Ist das übersichtlich für dich? Vielleicht, bevor wir noch die neue Version zeigen Ashan.

David Finken Ich habe sie noch nicht gesehen. Ich bin gerade auf der Alten gewesen. Also, was ich auf jeden Fall machen würde. Ich meine, es ist Information Overload gerade. Und wie kann ich. Ich bin immer ein Freund von Strukturierung von Dingen. Wie kann ich den Sachen strukturieren? Die einfachste Möglichkeit die ihr habt um Sachen zu strukturieren ist, mit Farben zu arbeiten. So, das ist eine Möglichkeit. Aber dann hat man noch ganz, ganz viele Farben. Und dann breit ein paar Legendes unten drunter stehen. Ich muss rein zoomen und so weiter und so fort. Und ich glaube auch etwas. Ja, via Powerpoint zu versenden ist vielleicht gar nicht mehr State Of The Art und ich glaube, da ist bei euch viel um Deep Dives geht. Könnte ich mir vorstellen, was funktioniert, ist das hier irgendwie so Slido oder irgendwelche? Da gibt's noch so Präsentation Tools, wo man dann rein zoomen kann. In einem Bereich. Dann geht er wieder raus und sieht das ganze Picture. Und dann geht er wieder in einem Picture rein. Das ihr so eher die Sache präsentiert und nicht im PDF-Format ausgedruckt. Das PDF-Format ausgedruckt noch zusätzlich nice to have. Aber für Personen, die es am Computer sich anschauen oder an einem grossen Bildschirm ist ein anderes Format vielleicht noch passender.

Ashan Schenker Ja, das ist ein guter Punkt. Dass man vielleicht doch noch mehr... Sag ich mal, dieser top down Approach, dass man zuerst eigentlich nur den oberen Teil sieht.

David Finken Genau, dass man von denen aus einfach reinzoomen kann und dann auch wieder raus zoomen kann und dann ins nächste Silo geht und dann dort reingeht.

Nico Bellabarba Vielen Dank. Ja Ashan vielleicht kannst du jetzt gleich das neue zeigen, wir haben eben auch begonnen, jetzt mit Farben zu arbeiten. Wie du gesagt hast. Nein, halt alles. Genau wir haben es auch ein wenig kompakter gemacht.

Ashan Schenker Ja es ist viel kürzer. Und im Grunde genommen hat jetzt jede Variable, jede Farbe. Visitors ist blau, Conversion Rate grün, LTV gelb, Costs orange. Und unten haben wir einerseits die psychologischen Effekte, die hier reinspielen, die hier reinspielen, die hier reinspielen. Jetzt haben wir eben noch etwas neues, also sind wir daran am introducen. Es ist erst kürzlich dazu gekommen, deswegen hat es auch noch leere Felder und so.. und zwar eigentlich auch psychologische Konstrukte, aber nicht direkt psychologische Effekte, sag ich mal, sondern eher. Ja eben Barrieren Blöd gesagt, dass wenn eben z.B. Trust Perceived Risk oder Friction also darunter verstehen wir das, wenn man bei einem Shop halt draufkommt und dann durch extrem viele Steps gehen muss, bspw. betreffend dem Klicken. Dann die Conversion Rate etc. dort viel geringer ist und die Bounce Rate viel höher z.B. dass das eben dort auch mit reinspielt. Aber eh wir sind noch nicht sicher bei der Namensgebung. Ein anderer Vorschlag, statt Psychological Effects Psychological Enablers zu nennen, weil die eigentlich einen positiven Effekt haben. können und das sind halt eher Psychological Barriers... und die spielen dann eben auch auf verschiedenen Ebenen mit rein bspw. Conversion Rate... auch bei Visitors Traffic ist Trust natürlich auch schon extrem wichtig. Und danach auch bei LTV.

David Finken Nennt Sie doch nicht Psychological Behavior oder was ihr da geschrieben habt. Nennt es doch einfach Behavioral Biases. Das sind alles Biases was ich ihr euch anschaut.

Ashan Schenker Naja, links sicher.

David Finken Genau, das sind alles Biases. Und das, weil Psychological Effects finde ich nicht konkret. Da kann man nicht. Da kann man alles drunter auffassen, da subsumiert man vieles unter rein. Aber was ihr aufführt sind... Social Norms ist ein Bias, Status Quo Bias steckt im Namen, Decoy Effekt, Anchoring und so weiter und so fort. Das sind alles Biases, konkret und jetzt beim anderen Trust, Friction und Perceived Risk sind eventuell Moderators, also wovon dieser Effekt abhängt, ob ich der Webseite traue oder nicht traue. Sondern vom Namen her

präzise schreibt oder Barriers ist auch okay. Aber hier das gleiche wieder. Das ist eher so eine Checkliste. Da können die Firmen sich anschauen. Habe ich irgendwie Friction? Gibt es da noch bestimmte Arten von Friction die da auftreten können? Dann kann das Unternehmen abhaken. Habe ich, habe ich, bei Perceived Risk auch, es kann auftreten, dass der Payment Mechanismus nicht funktioniert, dass ich eine Zahlungsart nicht anbiete Stichwort Postfinance Bezahlung und so weiter und so fort.

Ashan Schenker Genau. Aber klar ist wieder extrem schwierig messbar. Aber das ist halt mehr so.. Checklistenmässig.. Weil extrem wichtig ist und eigentlich die ganze Customer Journey so von A bis Z moderiert oder beeinflusst. Ja deswegen haben wir eben auch gefunden es ist schon noch essenziell das hier reinzunehmen, wenn wir auch schon die psychologischen Effekte drin haben, also so zur Vollständigkeit.

David Finken Ich finde es anschaulich. Auf jeden Fall, ich meine eine Firma will damit arbeiten. Um mit etwas arbeiten zu können, braucht man immer einen gewissen Effort um was zu verstehen, das heisst es nicht, wo ich sage jetzt bei einem.. drei Bier am Abend und dann schau ich mir das an, sondern ich muss mich hinsetzen und muss es versuchen zu verstehen. Das heisst, ich muss eh die einzelnen Silos durchdenken. Aber Ja, aber es sieht sehr ordentlich aus sonst.

Nico Bellabarba Vielen Dank! Das wärs eigentlich gewesen mit unseren Fragen. Vielen Dank für deine Inputs.

David Finken Ja dann können wir ja mal die Aufzeichnung stoppen.

Interview 10 – Cyril Lamblard

Position: Global Head of eBusiness Nespresso

Group: E-commerce practitioner

Date: 25.08.2021

Duration: 88 min

Format: Zoom Interview

Language: English

Nico Bellabarba Here a brief introduction what we are doing. We are writing our master thesis about the profit optimization framework we developed. During our studies at the University of Bern, we started drop shipping and that's where we got our first direct to consumer marketing experiences from. That's actually the reason we developed this framework. And what we have planned for this interview... We would like to conduct a semi structured interview. So, we are going to ask you some questions and are just interested in your opinion.

Cyril Lamblard And maybe if you want to sorry, maybe if you want to spend a few minutes on your mother's as to the Golan Heights before we die, just come to reconnect a few dots and then. And then I'm OK. Perfect. And then in. Recognize this line? So, I saw it already.

Ashan Schenker Yeah, so the basic approach is that we split it up into visitors times, conversion rate times, lifetime value equals the total revenue minus the costs equals the profit. That is like the formula that forms the basis of our framework. And so, in the top here, we call it dependencies/formula that is like the derivation of the individual optimizations. And so, for visitors, for example, we have the total traffic that is coming to a store. But since we explicitly focus on early stage ventures, digitally native vertical brand, actually, if the name is familiar to you. We only focus on paid traffic because typically you don't really have that much organic traffic to begin with. And so, we forget about that because it would also make the framework too complex.

Cyril Lamblard And even though the SEO is even at the beginning, is a fundamental piece of area to invest in. And the sooner they do it, you do it, the better. Yeah, but, uh, and it can represent a big chunk of your traffic if you take the case of Nespresso, we. Twenty five percent is a big, twenty, twenty five percent depends on the month. But is SEO related.

Ashan Schenker Yeah, I mean, we were discussing about that for a long time, because it's obviously very essential.

Cyril Lamblard You have two other dimensions, if I may, on this front is SEO, but also the direct access to your website. So, of course, if you are a brand new website at the beginning, no one knows you and what you're showing here makes total sense. You have to focus your energy on the on the paid. And SEO I would say in parallel and gradually with your brand awareness raising over the time, you will get the free traffic, if I may say, either from your recurring customer or from just people that gets to know you. And that's something also we saw a lot is the importance of the offline traffic when you build the brand and how much it influences what's happening then on the on the digital channels where you can start tracking properly consequences, I don't know how you have this in mind. But that's maybe something to think about, especially for big, big brands. If it's a kickoff for a new business. What you're saying here makes sense as a start up. If you're talking about a brand with big means, the offline dimension is extremely important in the customer journey because it's a notion of how is influencing your performance over time and especially on the traffic. So, I don't want to... Let me know if I disrupt your sequence of questions. Feel free to interrupt me. But that's maybe an area we should discuss is what's happening on the offline on the customer actually to think in customer journey. And you as an individual online and offline. And you go to what is relevant and convenient for you in your context. And as a consequence, you may get an inference from an offline touchpoint that will convert into something going online, maybe going back to offline, even in the physical store and so on. And then you finalize online. So, there are plenty of customer journey that are most Let me say that, because it doesn't influence and for us, we can correlate TV, for instance, with online search or just direct access to the website, for instance.

Ashan Schenker Yeah, well, maybe regarding that point, we actually also thought about including the customer journey, but it was just like the scope was just too big. And it also is hard to make it work graphically to define it. So, we decided against it. And also for one reason, like as I said, we focus on like direct to consumer e-commerce brands, specifically digitally native vertical brands, such as, for example, like maybe, you know, this Dollar Shave Club. And those things like this and they don't have at least in the beginning, they don't have any offline channels. Right. And so then the customer journey is, I guess, a little bit easier because it mostly is online.

Cyril Lamblard But you see that as soon as these brands are in a position to invest in offline channels, they also into offline because this completes the mix and potentially enable you to reach audiences that were a bit far away from you or too limited in the context of a purely online strategy. So, yes, right at the beginning, you're in control of costs and the best way to control it and to be efficient is to apply what you're mentioning here, that that the best way to be cost effective and then when you want to accelerate your growth, fortunately or unfortunately, I would say it depends the way you see it and your capabilities, you have to explore this offline world. That is a huge complementary because still even nowadays a big part of the life is happening offline and a lot of people, if you want to reach larger audiences, it is happening here, even though the new generations and you will you're the first example for that, are more in the digital and connected world, even though you still have offline experiences and you need this hybrid world that you need to grasp also in these models for sure.

Ashan Schenker Yeah, I agree. But yeah, as I said, like our it is it was just to not include it because they specifically focus on like the early stage and that's why we just decided to only focus on paid traffic also. Like, yeah, because I mean, if you look at the model, it's already pretty big, I guess, for a model that should like reduce complexity. And so if we add, like, the whole. The whole organic traffic layer to it, it's just going to be huge.

Nico Bellabarba The framework is fitting until the proof of concept and then another framework has to come because like important determinants, like organic traffic are missing in it. So, it's really made for early-stage digital native vertical brands that are still in the process of proving their concept.

Ashan Schenker Yeah, and then the way it's split up is like we considered in our framework, paid social paid search and influencer marketing, obviously there is also like other stuff, like getting featured in online magazines or PR stuff. And we focused on these three specifically. And then this is just like some formulas and dependencies to show that in order to increase traffic, for example, of paid social, you can either decrease the CPMs or increase the CTR, or obviously just increase the ad spend. But you don't want to do that unless your ads and all that is optimized. And so then here the optimizations part, which provides different optimization points that you can use to adjust the profitability or influence the profitability of your whole

funnel, but also specifically here, it's like just to increase traffic, to either increase the CPM or CTR. And we just structured it in like campaign, ad set and ad level.

Cyril Lamblard For me, all this is clear and part of the best practices of optimizations. There is just one dimension, maybe on your model, on the first part, because what I would do in terms of optimization here if I was in charge of these startups is I would immediately correlate this investment with the CPA. Because at this level, especially when you're on the starting point, you need to see more defined as to where you approach, you're not in a kind of brand awareness dimensions. You have investments. And the notion of CPA is fundamental because you could drive plenty of visitors. But if they don't convert, you could say there is the problem of the eggs or the chicken. You know, you did my targeting that is wrong or is it my landing page that is not optimized. Often the truth is a little bit of both, and you have to work on the dimension, on the targeting on one side, but also on the optimization your funnel to ensure that you converting properly, or at least, optimize all the different dimensions you mentioned there. But the CPA for me is really something that is important. If you are in the context of conversion, if you are in the concept of brand awareness. Of course, there is a dimension of you want people to come and visit and get engaged on your platform and then it is more about the time span. But they're going to look at on the website and so on before maybe converting afterwards. And then that's helpful because they stop knowing about it. They engage, they share whatever they do and then it is starting... Your awareness as a brand. And then over time it creates value. But then it's a different sequence is not an immediate conversion.

Ashan Schenker I totally understand what you mean, and you're that's a very good point. We obviously also when we launch brands or stuff like that, we also mainly look at CPAs we get or like ROAS in sort of KPIs. But the way our framework is built up, I would say, is like we want to like individually maximize or minimize these variables. So, like we want to just sort of, I guess, maximize the visitors, maximize the conversion rate. And this is like where they convert.

Nico Bellabarba This is this the number of customers actually like from website visitor x conversion rate. These are the people that convert. So, the customers. And then we give each customer value over the lifetime value. And this determines how much each customer acquisition can cost us. And yes, it is kind of only possible to to improve the CPA by decreasing the CPM or increasing the CTR. It's kind of implemented in our framework, but it's just more and

extracted perspective on it. So, what we look at in terms of KPIs is for sure, the CPA, but the CPA is yeah, it's mostly improvable by decreasing the CPM or increasing the CTR.

Cyril Lamblard Yeah, I think what you're mentioning is there is nothing. For me it is all fine and the criteria and the elements you're mentioning makes total sense, even the one on the left and value the one you use and so on. We all use is what makes a difference somehow is the integrated view of this journey and the challenge as a business leader that is in charge of developing the website is to manage this in an integrated way. You know, it's like fine tuning things at the same time. And in part it is not like something you can take in silos. There is no mathematical saying, OK, you optimize this on one side and then on your website and then you look at your CRM and you try to work on this and automatically these will do a plus, plus plus and you maximize no, because it's an integrated journey for the consumer and a consumer doesn't think... it's important to put yourself in the shoes of the consumer as you put yourself in the shoes of, I would say the website owner, that you look at the different metrics. But maybe a feature would be to say, OK, what's happening at the end of the consumer? And the consumer is not saying, oh, I'm having a digital marketing or digital advertising experience with this brand, and then I'm going to have their website experience and then convert and yes, I'm happy. Let's have this moment and come back. All this is a natural customer journey that is related to a context and what the consumer is trying to do and what is convenient for them. But the notion of ads and the conversion is a single process for them. You know, it's like I'm entering the boutique I've been exposed to a message just outside. I'm entering the boutique and doing my shopping and then I'm going out. That was my flow. I was not in the sequential flow as a user. And that's maybe something to remember, especially for the one that will apply this model, because these metrics are extremely valid and should be monitored as such, because there would be some leading KPI, I would say is a lagging one, which is the overall performance. Do you see what I mean? And so, yeah. So, it sounds fine, don't get me wrong, I'm just trying to do it back and I see it from a somehow an expert in e-commerce for years on the way I would leverage this ... but what's in there makes sense and the fact that you're listing all the different elements is perfect because these are all very valid determinants to focus on.

Nico Bellabarba We are aware that, all of these KPIs and variables that we take into consideration are really connected to each other, and that's actually a question we usually asked our interview partners because we were not sure if this is kind of a problem like the...

Ashan Schenker Interdependencies ... because like, for example, if you say like we want to, basically our framework should serve as a guide for optimization purposes. So that gives an overview where you can systematically go about it. But the thing is. There are so many interdependencies that are not really shown in this framework. And so, for example, if you change up the target audience on the ad set level, you might show the ad to a whole different set of people and maybe the traffic increases and therefore more people are on website and but maybe these people are less converting and then your conversion rate suffers from that. And even though we may have increased your traffic, your conversion rate may be decreasing, but maybe they have a higher average order values and your lifetime value increases. And so, like, everything is like not everything. But a lot of things are interdependent, but this is not really shown in this framework.

Cyril Lamblard And for an old soldier like me, there is also something important to remember is why consumer go online, when they go online. And that's not coming from me. Bezos... I don't know who in the early years of e-commerce that mentioned that you go online for four, three main reasons. The first one is because you have access to products... The full availability of stocks. The second dimension is for the price because you believe you get the best deal for the value for money. And the third one is the convenience of the experience. So, convenience, meaning it has to remain practical. If if I get my capsule sent home and then I have a two hours queue at the post office is not what we call convenience. And whatever the experience on the digital touch points, if your delivery is not mastered you screwed the experience and for the consumer, you don't deliver. And as a consequence, that's where your model works. You impact your lifetime value because the frequency will not be the same, consumer will not return and so on. So, it's an ecosystem that you need to keep in mind that this reason remains very true in the in the way why consumers are coming in. And that's why you have other pillars and dimension on the services that are also super important to consider, and we can talk about it if you want to. But I let you guide me, because I'm talking too much, I think.

Nico Bellabarba Thank you for the feedback.

Ashan Schenker And yeah, the same basically applies for like search traffic. The difference is, I guess, yeah. Here we specifically say that you have to maximize quality traffic. Obviously that's also the case here ..maximize by converting traffic. But for Google, for example, you cannot just say increase CTR and lower for example, CPC. A low CPC is not necessarily always

good. For example, you could have traffic that is extremely cheap, like the CPC is very low, the CTR is at one hundred percent, but it's just the wrong key word that you target and therefore nobody converts. And so that's why we wrote that here. And then at the same or the same structure is given here and to different optimizations presented and for influencer marketing, which is that you had the total traffic that's coming from a shout out or promotion or whatever, is the impressions times the CTR. And so, you can either increase the impressions or increase the CTR and yeah it is split up here.... post time, for example, on both, in fact. And then let me introduce these ones... The psychological biases and psychological barriers that we identified that also have a relevant effect or can have a relevant effect on different variables. So we call it barriers. But, yeah, every consumer obviously first has to reach a certain threshold of trust, and yeah, his risks should be low enough so that he feels ready to convert. And then this is just the barriers and then here are like practical implementations, how you can either increase trust or lower risk.

Cyril Lamblard The trust, the social norms, the brand. What it represents, the reputation of the brands is fundamental bias in the mind of consumer. You go to brands because it reconnects with your values or doesn't and you know, and there are things also evolving in this society. You know, if you take sustainability 20 years ago, the concept of sustainability did not resonate the same way as it does today. Yeah, and the brand that has no agenda on sustainability as we speak is a dying bird. There are no constraints of what their impact on the environment and how they want to have a positive impact on it. And they are not able to convey that there is one thing to have a plan and then is there is another thing to convey it to your consumer and to convince them about how genuine you are on your money, which is another challenge. And that's one that's also a very important element.

Ashan Schenker Yeah, exactly. And they are like stuff like, yes, it's like brand reputation. If you make shoutouts with influencer. Their credibility is going to spill over in the end and sort of like charge up your brand, which is great for the beginning companies or like the way you handle your social media profiles and stuff. And then the psychological biases, as you mentioned, one like social norms, for example, status quo bias etc. can Also be used for different variables for you, for example, to increase traffic if you make an exclusive offer on. And for example, the scarcity effect, obviously, scarcity and urgency is also a scarcity effect, to ranking search ads could be classified as social norms, for example, because people tend to click what others click and they see it at the top. They assume that that's what the others click. And stuff

like that. And so now will it be for the visitors part, but as you can see, these barriers and biases, as we call it, they influence not only the visitors part, but also here the conversion rate and the lifetime value. And so, the conversion rate, which is split it up into. Like, basically, it's a bit like UI and UX, but it's content and design and like technical implementations such as load time device responsiveness and on design, something a whole design feel and aesthetics, call to action, copywriting, product descriptions make all these things and then on the bottom... the biases. For example, social proof if you include reviews or testimonials and special offers that comes from the reference price, for example, scarcity urgency. Or if you mark certain products as best sellers and that speaks to the social norms bias. Because people think other buy that one as well, which is true, and then they buy as well. Uh. Exactly, and then here, certain implementations that we can use to either reduce risk or increase trust such as secure payments and a life chat or something like that, trust badges like the certification of a third party independent. And return them to policies, all that stuff.

Cyril Lamblard There is one dimension here that can help also is to reconnect what you do by buying with your positive impact. And, you know, I'm touching again, sustainability related topics. So that's maybe a reassurance. I don't know how you maybe it's already encapsulated in one of your categories, but there is a dimension of buying these and doing good. See what I mean? And there are plenty of mechanisms right now. You can do you can sometimes in check out you can offer a percentage of your investment to go to someone else by doing this and also supporting these activities...reducing the carbon footprint or just helping some farmers or there are plenty of dimensions. I'm seeing in the context, coffee, here. But there are plenty of things you could imagine here that are also extremely important to reconnect... because now buying sometimes is becoming more and more a kind of... If you buy Patagonia, you make a choice, know the personal choice, and you're not buying Nike, you're buying Patagonia. And that's a meaning for you as a consumer. You see what I mean? Yeah, that's actually that is I don't know where you put it, but that's something that is important. And more and more brands are doing it. If you take...

Ashan Schenker Yeah, social cause pretty much. Right. We don't really have that actually explicitly listed, but that's a really good point. I could up not only be relevant for conversion rate but also for traffic in general.

Cyril Lamblard You know, the brand that does that is close to us in Switzerland. It's Farmy, it is really good in reconnecting your purchases and what you do with Farmy with the ecosystem around you, around the ecosystem. You know, and I believe more and more people have to understand that they belong to an ecosystem and how the new ecosystem we're talking about and by drinking Nespresso, you have an amazing impact in in the in the farming for farms in in Colombia and Costa Rica and Brazil, but also now in Africa, where you even revive some form of places, you know, that that was forgotten and, you know, for coffee and used to produce coffee. But by doing so, you recreate an ecosystem because know forestry, you're planting small trees and coffee trees are amazing for that. When you want to restart an ecosystem around trees, but you start with smaller trees and coffee's perfect. You create a social ecosystem because you enable different families to live around and so on. And that's potentially how you have a positive impact. And that's this kind of thing, consumer, they like to know and they like to understand to make sure that what they do is meaningful with their values.

Ashan Schenker Yeah, that's actually a really good point. We definitely have to add that. Yeah, then here is our lifetime value, we tend to calculate just via multiplication average order value times purchase frequency in a defined lifetime. So there are all the different sorts, that can influence the average order value. If you give discounts or up sell cross-sell if you charge for shipping and yeah, obviously everything largely depends on the product category. For example, obviously, Nespresso will probably have a pretty high purchase frequency, I drink coffee regularly, but other industries such as, I don't know, a car manufacturer probably have a very low purchase frequency.

Cyril Lamblard There is... I don't know if we're going to touch this, but at one stage, I would like to talk with you about predictive models, especially with your data based on the behaviors of your consumer, because this influences a lot what you do and the accuracy and efficiency of anything you design for the future. To propose for us, for instance, we have predictive models even on the platform. We know that by directing you on a different path, you're more likely to convert. So, we are... How you influence, how you connect your data, predictive models to how you influence the behavior of users. But that's maybe be practical dimension that we could. But that may be going beyond the models, because for me, all this dimension are totally fine and you're even thinking about new business model. So that's also something very important now. But that is a fundamental piece.

Ashan Schenker Yeah, for sure. For all of it, obviously. And as your... As it's like for digital native vertical brands, they obviously get all the data because they don't even have offline channels to start with. And so, they can actually gather all the data and leverage that.

Nico Bellabarba Sorry an additional question, Cyril do you have like different landing pages for different kind of people? Like how many different landing pages do you have and how different are they?

Cyril Lamblard I wouldn't say different landing pages per se because frames are sometimes similar is more the content in it that that differ a lot. So, I don't know what you put behind ... but I think on average on the digital touchpoints, we have more as we speak. We have more than 9000 personalized elements that are running as we speak, more or less. It varies, one of the key challenges for us as a brand is more dimension of scale, because nine thousand may sounds a lot. It's not actually because the quality of the data and what we could do. So, one of the key challenge for us is to accelerate on this personalization by leveraging better the machine, learning and connecting it automatically on content management system to automate at the moment is nine thousand but is human driven. What we want is to be totally machine driven. So that's not us. What we what are we playing with. It can be it can be offers. It can be messages. It can be a tone of voice. It can be also we like to talk about lifecycle programs, we have lifecycle programs. So, depending where you are on the journey, we're going to act upon and deliver a different message so we can be either online, but also by leveraging other touchpoints. You could have someone from the call center that will call you. It's part of the lifecycle program. What we do also in terms of personalization, we have a backend driven personalization, meaning that as soon as you recognize that being in a boutique or also in a call center, we are able to deliver you the same message. So of course, in the boutique, it may be more complicated because we're not going to ask your ID when you intend to do that. But on CRC and call centers or in digital, as soon as we can recognize you and even on our website now, we have algorithms that can predict the likelihood of being an existing customer, even though you don't want to log in. So based on the behaviors and so on. We have some elements that can tell you and you can remember. So, we are adjusting the content so that this kind of thing we are working on, it's extremely manual as we speak. So, it depends a lot on the on the willingness of the people managing the website on a day-to-day basis in the different countries. But that's possible. So that's what we do. Usually, personalization is a fundamental enabler of performance. When you look at the metrics on personalization, of course. But first, it's a no brainer because there is an

expectation from the consumer to a personalized experience, because personalization means convenience. So, from your context, what is extremely important, but in terms of conversion, we can increase by 10 points on average, the conversion when you when you receive a personalized message. And of course, it's not because I put you in the eye, shall I say, a segment or personalization that you're going to read the same way then that even both of you, you may react differently. You belong to the same segment, but you will react differently to different messages. That's where the concept of personalization become exponential and extremely challenging in terms of implementation on a day-to-day basis. By doing this personalization for prospect, but even for crew members so have used it as a as a significant positive impact on conversion and more than 10 percent. So, it's huge. Huge.

Nico Bellabarba Well, what we actually do with our drop shipping stores we just target one specific audience. That's actually what you do as well. But you just have 9000 different customer personas because you're like worldwide big brand and stuff. Yeah, it's really important to elaborate on this pain points. And you knowing what is converting for this specific customer?

Cyril Lamblard You have always different segmentation, you know, running in parallel. You have the value segmentation. What is your value as a consumer based usually on your frequency how much you order and so that there's a lot on what you like and don't like and so on. And then when you talk about personals, of course, is a I would say, more psychological profile of the of the user that are extremely interesting because this gives you some indicator and these can be nourished based on the behavior. So that's where when you create this ecosystem totally integrated and where it becomes extremely powerful, because if you are if you choose Nespresso for the convenience of the system and the results in cup but you're not at all into sustainability, I better adjust the way I am going to talk to you. I would like to insist about the benefit, the convenience of how quick or easy, clean, or slick or whatever. And you could say if you include sustainability, I better assure that by consuming Nespresso, this is a positive impact you will have because this is your driver. So that's human psychology that you need to integrate somehow in the way you... That's where machine learning is becoming so critical for brands, for the future is becoming exponential and human beings are reaching some limits, physical limits, you know, to create the correlation with the right dimensions. And that's where the algorithms are super powerful. Data science is an amazing area for innovation, but also an opportunity for efficiency moving forward.

Nico Bellabarba Really interesting. We don't really have this implemented yet. It's hard leveraging pain points of the different customer personas, we kind of thought, it's just one customer persona. We are targeting like in the beginning as it is for early-stage ventures. But as soon as you prove your concept, I think it's more than important to leverage the different pain points of the different customer personas and present different perspectives on the brand, like you say, with the sustainability or with the convenience.

Cyril Lamblard In terms of, you know, what I keep saying to my team, when I look at the performance of the website, of course I look at the... at Nespresso we don't look at per se a at the... for the challenge in itself because we are sharing costs between... and so on. But let's be clear. Let's say we have two main indicators. The one is the performance of the channel... top line, bottom line all these efficiency metrics you were talking about. But the second dimension that we focus a lot as a lagging KPI is the customer satisfaction. So here we have customer satisfaction indicators. We have NPS. We have the notion of friction that this could be correlate. a notion of effort score that we look at and we look at it not only online, but also for the full journey. And that's an indicator that also extremely important because you have the immediate effects of your performance. But you need to think a little bit long term. And the long term also is driven by the customer perception. And that's also something extremely important for us to keep monitoring because this has an influence, I would say, the customer satisfaction has an influence on your lifetime value and also potentially on cost avoidance on this kind of thing, because by being customer centric in the way you approach your friction's, you also reduce your cost. What I mean by that is if you asked me, I can tell you on a weekly basis what are my complaints, customer complaints per countries and what type of complaints worldwide to all countries and so on. So, we have a consolidation of this information. Of course, on top of that, we are leveraging all the different tools to be able to look at Frictions and so on to analyze what we can do on this front where we are losing our people, the funnel and so on. But on top of that, we have complaints from consumer and I can tell you this drives some actions at the company level. But this is important because. Why? Consumer are complaining. Because about parcel they didn't receive. They complain sometimes about payment processing, the plenty of or they cannot login or whatever. And that's areas where you have to focus on because whatever you build as a brand, if these basics are not mastered, you're killing your ecosystem somehow. And that's also something you will understand also in this model that I like that you integrated the customer support. And for me, what I keep saying internally, there are two hidden weapons that we have at Nespresso that is extremely important that make the success of what we do online

is, of course, supply chain delivery. On one side is the speed of delivery if you are in Switzerland if you order the night before 10:00, and you should receive your parcel, could be same day depending where you are or latest tomorrow morning. And so that's something extremely important because infinite there is no consumer that is looking for a being a positive checkout experience. They don't care. They order their coffees because they have to you know and what they like, is consuming the coffee, is not ordering it online. It's not for this... And the second part is the customer part. You're talking about live chat, also customer support. And this one is also a fundamental piece because the connection with human when you have I can tell you at Nespresso, we have bad experiences. People are complaining... sometimes we are making mistakes like any companies and entities somehow. But the capabilities at Nespresso to switch these negative experiences to positive experiences... when you call them from Nespresso, they are incentivized on the customer reservation. So answered in less than I think it's eight seconds to answer complaints and we need to find a solution in less than a minute or so. So, they are clearly indicated to find a solution for the consumer. But then you turn a bad experience into a wow. And this wow potentially is what is nourishing your lifetime value model. Without these customer support, you know, you just would have killed your lifetime opportunity and by having this ecosystem totally integrated. That's why I'm thinking and telling you what is important is the ecosystem is how you nourish this model fully because it is the experience that was led by the consumer. And you turn a bad experience into something wow... they had a shitty experience on the website, they couldn't do what they wanted. And on the phone, the guy or through the chat whatever made it totally right and adequate. And that makes a huge difference. And it's super important in this... In what you're showing here.

Ashan Schenker Yeah, that's very true. We've also experienced the same thing, like if you sometimes help out the customer that is like lost or has a problem and then you can help them, then they may even spend more, you know, like buy more things or buy more frequent or whatever

Cyril Lamblard We remain social animals, don't forget! Despite the convenience of the screens, these dimensions can turn around many bad situations. And as you said, order more, increase the trust. Also, we're talking about trust somewhere. That's very important because it's how you build the trust, because it's a concrete experience. You had a bad experience and the guy on the phone was human and fix it for you. So then you say, OK, this brand is trustworthy and then you continue in and you do more.

Nico Bellabarba And you will only remember the good experience and talk about the good experience like word of mouth.

Cyril Lamblard Exactly. So that's a positive loop that you naturally created by you by doing so. Ok the costs now.

Ashan Schenker Yeah, the costs. Yeah, we just split them up and variable fixed costs and they're pretty self-explanatory. Obviously, they're also like just for a digitally native vertical brand context now and obviously not really applicable for Nespresso, but it's pretty much what you see here. Nothing really special, I would say

Cyril Lamblard No, payment processing, you have the acceptance rate, you know, on payment processing fee, you know, you have a notion of fraud. You should mention somewhere that you have to model out or it's more or less important, of course, and I wish you to have it as low as possible. When you do e-commerce, you may have a board that is linked to fraud. That's where machine learning can be extremely powerful. For us on the payment processing points, because the problem is, if you want to protect you against fraud, you're going to put a lot of concern to your user to prove him, to prove that you can trust beyond what the bank system could do and so on. But by doing this, you're going to negatively impact... you protect your fraud risk, but you negatively impacting your conversion rate. Right. Because as you know, the more friction you put on the check out, the more likely you will have to lose the consumer and so on. So, to protect a small percentage, you're going to embarrass the bigger audience. And that's a problem, financially speaking. And that's where machine learning can help you. I don't have the details of the algorithm, but I can tell you, since we put in place that we were able to reduce significantly the constraint we put at consumer level while having a level of acceptance that was a lot higher with a fraud that was limited. But these are extremely, extremely important dimension. For a small business maybe not. And even though because your business is small, that the value in itself is not hurting enough to have the money in your in your pocket of fraud is is unfortunately something to start living with and to add somewhere. Because to turn it into something positive, the fraud concept should enable you to optimize your payment payment systems checkout and so on.

Nico Bellabarba That's really important and it's missing in the framework. We are actually dealing with a lot of problems due to fraud sometimes because, yeah, if we get too many chargebacks on PayPal, our account is going to be locked. And same with Stripe. Yeah, I think this KI is like working mostly with, for example, the place of the credit where the payment is conducted and the place the credit card was issued. So, we are actually using Shopify and Shopify is even warning when there are like high risk orders yeah, that's actually missing in the framework. It's kind of. Returns and exchanges, but, yeah, it's not it's, uh, it's fraud.

Cyril Lamblard Unfortunately, it's yeah, it's your loss.

Ashan Schenker That's a really good point. Yeah. And so overall, you've seen the framework. What do you think about it? How do you see it? Like in a practical context to practical applicability.

Cyril Lamblard But what I find interesting is you are mapping all the different areas that you need to focus on. And so all the points are extremely valid. And if you're the owner of a website, you should have an answer, at least on the optimization part. You know, the one that's not just the different dimensions, but there is a main topics. They are all the areas where you should master somehow and should be able to say this is how I address it and if it's being good or not, but at least it should give you some and you should have some leading KPI on all these dimensions to assess your progress on this on these fundamental pieces. So, for me, it sounds very comprehensive. Now, the only the only thing I was mentioning is more the way I see in my ecosystem is I think in the ecosystem and in integrated way and individually it makes sense. But the power of this is how you interconnect all these dimensions together and you see what I mean. And that's how your model is going to be even more powerful. And there is another dimension, which is the power of data. How you enter the game of instead of saying this is where I am, is how can I predict where I go and how I can optimize through the data to my origins on these indicators. But how are you going to influence them dynamically over time that will make this thing even more powerful. Because, yeah, this is my statue. This is where I am. OK, so then I can work on my KPIs, and I will be doing good by doing so. And I no doubt about that. But now is what can I predict when I combine different dimensions altogether, how I influence my ecosystem positively. And that's really the thing we have in mind leading digital operation now is beyond these indicators is how do I predict and protect my future somehow, you know, and but it's a journey. And what I'm telling you, don't take me wrong. We are in the

early infancy of what I'm talking about. We are learning by doing even in big corporations like Nespresso also. So it's a learning exercise. And that's where you as a researcher, maybe also something to reflect upon, because I'm sure you can from your perspective, we can find solutions to.

Nico Bellabarba You think it's maybe not even that important anymore to know how all this stuff works, because there are like machine learning algorithms that are predicting where the where to go and what to do in order to have success in some years, right?

Cyril Lamblard Yeah, it's coming. It's really coming. It's not too far. But anticipating and and tomorrow, even by looking offline an online ecosystem, then you would be in a position to predict how much you need to invest. On specific audiences being online and offline to maximize your ROI and you will be extremely... rather than if you look in silos, you would say, OK, I can continue to optimize no, because by looking at the ecosystem, things are influencing each other. Uh, you know that your social impact has an impact on your search afterwards. If you look at your customer, you know, the awareness building when socially you're creating some or brand with offline, this influence how people are going to research in the social networks, but also in search and so on. So, everything is interconnected and in ways you are able to model this out, where you bring your efficiency to the next level, because you could say, OK, I pull out the investment on this social media because I don't need it anymore. I know from my model that this is sufficient to achieve what I want to achieve. And this could and this is also has impact on your costs, of course, that's interesting, but also this combined with analysis of behaviors on your website. And so, you can make the optimizing in the dynamic way, it is the dynamic that is important you know in this flow. But overall, this is just you start a business, you must consider all that, don't take me wrong. Yeah, that would be extremely useful and especially for people that are not experiences but also for the experts just to check that you're not forgetting the dimensions. And, of course, depending on your business model maybe you don't need subscription, because it's not relevant. It's not necessary. But but whatever a piece is on your radar, and you can start innovating because I believe a of innovation can come from business model innovation.

Ashan Schenker Yeah, sure.

Cyril Lamblard Nice, nice. I think it is a really promising framework that you're building, but what's your ambition after that? What you want, what you plan to do with this?

Ashan Schenker We've discussed a lot about it, but I also spoke to other people and stuff like that about monetizing it or something, but we will we kind of decided against it because that's just like an overview. And so, we will probably just license it under the Creative Commons license, like with our name, but to use for everybody. And so, it should more like serve as a tool to reach out to network and to get our name out there, stuff like that.

Cyril Lamblard What would be powerful after is if you are able to create a methodology to leverage it. That are the ingredients that you need to have to be successful, but you are the artist is what is your depending on the context, what is the methodology, which is a recipe you could think of to maximize the beauty of all these ingredients.

Ashan Schenker Yeah, that's a very good point. It's like the chef.

Cyril Lamblard Yeah, exactly. You start from having the right ingredients. If I don't have the right thing, I'm screwed. But then that's where your creativity starts. And you your expertise brain, you can start prospering and imagining a plenty of things and opportunities.

Nico Bellabarba But it's just too hard. There is not one best practice that works for all products, all new brands. So yeah, it's really just for orientation purposes as. Yeah, same for us. We, we were like drop shipping for some years now and we were like knowing all of this stuff. But we are not really aware of how this is connected to each other or. Yeah, not really systematically ordered in this way. We did it right now.

Cyril Lamblard It's a little bit like you remind me of my friend. I don't know if you know Alexander Osterwalder, he is the guy who wrote the book business model Canvas. And and I was in one of these one because of the startup. You know when he started his book and his model. I was in the startup at that time. And, you know, the way of structuring it and you know, and creating the areas of focus and so on and then creating a concept around to support a company that wants to start thinking about innovation. And now more recently, just wrote another book about the invisible company, as you name it, about how big corporations should explore and optimize what they do. So, by doing exactly these, you optimize your internal KPIs to

optimize your performance. At the same time, you have to explore new territories that will be your call of tomorrow. So that's an interesting one. But this person is also maybe something to maybe you should try to connect with him with Alexander. I'm sure you will have a good talk and I think he is from the Canton Bern as well. So maybe you could have some affinity with him to check and see how he could react to your model because it is a guy that is a business model innovator. So, if we look at these as a, how can this help me innovate in any business model. So, I don't know something you're interested in and maybe try to connect with him.

Nico Bellabarba Thank you for the advice. And that's actually one feedback we got a lot. It's kind of a decision model. It just serves for orientation purposes, but it's kind of a decision model that. Yeah. Tells you what optimizations could be implemented in which way you have to go to. Yeah. And moreover, if you should continue with a project or not, because if they're like too many red lamps and there is not much to optimize anymore...

Cyril Lamblard The question for me is exactly what you mentioned, the proposal that what you want to what you're trying to build upon that is just a list of dimensions to master and just to nourish the debate of how to master your digital performance. And that's the kind of comprehensive model and checklist of all the dimensions you can answer. And then you could also, I imagine you are able to go into the details of all blocks and so on and you can explain what it means. And then it's really a comprehensive document. Okay, guys, that's a dimension that you need to master or. Yeah. And then to serve what and that's maybe the sensor you have to think about and which purpose you want to get to that and maybe oriented this powerful tool into something that's meaningful for you and the people you want to give to this to this mission. And so that's a bit theoretical what I'm saying here. But I think when you master these dimensions all things will come naturally, and you will find this even more powerful because it will be service a cause.

Ashan Schenker Yeah, we obviously also actually go or detail every point written here in the thesis. So, the Thesis is also quite long for a master thesis. It's going to be like 150 pages.

Cyril Lamblard To be honest, being from this domain, I measure the level of expertise because each blocks has a story in itself. When you talk about the target audience, you can you can write a book on the audience targeting just one book.

Ashan Schenker And that was also very difficult, or it still is very difficult to evaluate how deep you want to go, because it's always like you can either go super deep and then it is very complex, but it's going to be so much stuff and so much value.

Cyril Lamblard But I think I think there is always a value in creating simple and high level models. Because first to be able to simplify, you need to master that. And so, if you are able to have to bring these accessibility to these to a large audience, it's a strong win because you living into this world for a while, you're talking about the drop shipping and the business you build and so on. So, you are familiar with this, this is natural, but don't take for granted. It is natural for everybody. Well, that's when you talk to me and for me, the approach to think Yes, yes. I eat, I dream, I sleep, I eat this kind of thing for almost 20 years now. But for many people, this is still not the case. So, there is a value into this. So, of course, for you as an expert, the problem is by oversimplifying you, maybe you may have the idea OK it's a fraud because just so basic, you know, on this first step, you know, it's like when you learn to walk, you know, you're one step at a time. And then we see the depth of your thinking and the potential of your tools. But you have to start with something extremely simple to explain, to explain the basic. And maybe start with the consumer level, because he needs for them, you start from the consumer and then OK, and then you explain how you influence things to this new model. But at the beginning, you do it because there is a consumer that is behaving in a specific way and you you're there and he's doing what you're trying to achieve in this unit.

Ashan Schenker It's funny that we talk about this because in the beginning I was always like when we first did the framework, I was like, yeah, is it really good. It's like these things are all kind of obvious and it's not really like going into so much depth and all that. And so I was like really skeptical of how the interview partners would perceive the framework. But the feedback was throughout very overwhelmingly, overwhelmingly good. And so I really didn't expect that because I thought it was like kind of basic

Cyril Lamblard You making accessible what you consider the obvious. But for many people, the obvious is the. It's not it's not obvious to say it, and that's the value. Not as a value. And don't doubt about that, but that's the problem with smart brains, you know, uh, they see the complexity and all the details. And the thing is, do you want to talk to your peers all the PHD experts prototyping all these models and innovators in the business model efficiencies and so on? Or do you want to influence larger audiences to leverage what you want to put in place?

Uh, of course, if you want to talk to PHD experts and so on, you're going to be challenged on many other dimensions. And, uh, but that's not the same purpose. You see what I mean? So that's what I'm saying. Go back to your purpose. What who is your audience and what you want to influence and impact moving forward.

Ashan Schenker For sure it should be practical, what we actually did talk to, like we structured our interviews in a way that we talk to academics and practitioners and either e commerce or the digital marketing space.

Cyril Lamblard So people like me, we are pragmatic and pragmatic. I don't know. But rational people, you know, it's about building the brand. It's about delivering the performance and overall winning the customer preference over time. And, uh, and then, of course, is to make sure that you by doing what you do on a day-to-day basis, you optimize what you have, but also you protect your future because you don't want to be obsolete or you have to be compatible with the future. And this means plenty of things, you know, being compatible with the future in terms of operating model and so on. But yes, but by mastering this for sure, I protect my short term, which is always important when you're in charge in in big departments, in digital or whatever, for Nespresso it's a big part of a of the turnover of Nespresso worldwide, I can tell you, is more than the half of it. And whatever your vision, whatever your value, how shall I say? What are you all for? Your vision for the future? You know, your capability to detect the weak signals, you know, to imagine what could be the future. If you don't deliver the short term, you will not last long enough to implement to validate that your strategy was a great one. You know, there is always a healthy tension between the short term and the long term when you're in the company. And that's very you know, in theory it is easy, in practice, it's a challenge you have to deliver on your short term. So that's where your model is interesting. And at the same time, you have to prepare to protect your future. And that's a lot of headaches manage this tension.

Ashan Schenker And that's a really good point.

Cyril Lamblard and that's why it is also so depending on the purpose of the document in general, if you're talking to academics, it's not the same concern. You know, it's about the models, the theory of how far you push it. And that's a different objective. They're not superior or whatever but just entirely different.

Ashan Schenker Well, one academic was also telling us that we theoretically would have to show every interdependency if we want to have it, like scientifically valid.

Cyril Lamblard But to be honest, if you can if you can scientifically prove this interdependency, that would be super useful for practitioners like me. Because as I've been telling you, empirically speaking for me, what I notice is, is interconnected. Yeah, I saw from my own experience that they had some influence, but they are purely empirical. You know, I don't have them. The mathematical formula to tell you this is this is how the interdependency works. As a researcher if you were able to demonstrate it, thank you, we will buy it. Here you have a startup innovation that is extremely, extremely powerful. You know, if you can model out this and you can prove it, it works mathematically speaking. Yes. You have a lot of people behind it because we are all running after that. You know, in some elements, it's limited because of the tension I was mentioning. We have to master so we cannot invest all always in this future. So, we have to invest in the short term at the same time. So, we have some competing decisions to be made along the way. But so, I don't know. That could be an idea as well for you.

Nico Bellabarba That's a bit hard to like. There's not always the same calculation, the same innovation behind the different KPIs for the variables. But yeah, what one interviewee also proposed was that we create a platform where startups like early-stage ventures could like upload their data, but they could make use of the machine learning algorithm we would program based on this framework and they could see like where they have the biggest potential to improve and gathering all these different kind of data from these different startups. We could like train our machine learning algorithm. And yeah, it's getting better and better and predicting what would make the biggest improvement in performance in a specific...

Cyril Lamblard Do you know the startup Visium?

Ashan Schenker No, what is it called?

Cyril Lamblard Visium, I know well the founder, I could connect you with him, basically it is a startup that is, uh, is a young team of super talented engineers that are developing machine learning, applied to many industries from retail, but also for a company like, not specifically Novartis, but in pharmaceuticals or this kind of thing, you know, they can look at things the data and what they can be implemented to the algorithm. They can do plenty of things in many,

many different areas. And there was we had some several discussion about how they could create products, you know, leveraging machine learnings connected to retail. And maybe what you are doing could be complementary to the thinking. And you could come in with your expertise and combine with their data science experience could be extremely powerful. So, think about it. If you're interested, let me know. And I will, uh, and I will introduce you to the to the people that in this area. And that could nourish some thinking.

Ashan Schenker Yeah, that would be very nice. Thank you.

Talking about how to connect and what the most convenient way to contact Cyril is.

Nico Bellabarba Yeah, maybe back to the framework, what are like concrete improvements you would like to propose to your framework? What is missing in your opinion?

Cyril Lamblard What we talked about is interconnection, the horizontality of somehow how as a funnel, the dimension of the offline. And SEO is a fundamental piece because this influence, especially on the when you brand the brand awareness, the awareness, and as a consequence, the traffic to your website, you cannot exclude this world. But of course, depending on your means, a TV campaign may be out of reach, at least at the beginning. But if you look startups like Badmate , for instance, Badmate is start up growing very quickly... Very targeted and so on. But again, they did it with digital in mind that they leverage the power of TV but connected with anything they were doing online is really let's be smart and cost effective in the way they operated, in the way they operated this system of brand awareness. So that's the important part. The other dimension is how you from this model, you move from the structures of the performance to something more predictive. Something more dynamic I would say, to make it even more powerful. But then again, it depends on what you want to do with it. So take this with a pinch of salt what I'm saying here and then there are a few blocks, we discussed, you know, about the fraud...

Cyril Lamblard But and the other dimension is maybe to start from the consumer. And that I think also by thinking and starting from the consumer, you could make your model more how shall I say, accessible to larger audiences because everybody understands the customer that is behaving in a specific way. When you think about customer journey, because what you're describing here is a customer journey you know. You're talking about the life of the consumer

that is navigating all the different dimensions. But if you can turn it into a consumer message and then, of course, this can happen after, you know, but at least you say, OK, the story is this, it's about the customer that you can make your storytelling accessible. For a customer like me, you don't need because I'm connecting the dots. But if you want to bring this to a larger audience, to people that would like to kick off a new business online or whatever, that could be a nice way to put them into this journey and gradually showing them how simple it is, of course. And the more that you deep dive, the more complex it becomes. But at least on the big principles, the topic to master. And then so intuitive this is what I would share.

Ashan Schenker Yeah. Yeah, understand it. But yeah, we actually wanted to do it, but we decided against it because of the scope of the of our thesis. We only can use a maximum of one hundred fifty pages and we already kind of maxed out without the customer journey. But I would still be very useful, especially. That's a good point in explaining it to people that are not that familiar.

Cyril Lamblard Yes, I've been talking a lot about digital transformation. And often the problem with digital transformation is we make it technical; it is not the case here, it is something beyond. And what I keep saying is it's about the customer journey and it starts with people, organization, future and entrepreneur and company. And then and then technology becomes. But the problem is many people think that digital means technology and they get afraid about the topic and they don't get into it because, oh, my God, is going to be a geeky thing. I don't understand the world. They have a specific language. Yes, we know, upselling. Whatever you're talking about. What you're talking about copywriting. What do you mean? I don't know. Or CPA, AOV what these guys are to keep that infinite basic in real life. You understand what it means behind all of this. And that's why it's important to do... And for us at Nespresso it is also something important despite the weight of the digital dashboard, we could say we are a digital company, it's all about digital because it represents the most sales it's the most profitable channel or whatever. But no, we think in customer journey we start from the customer. And what is important is really to start from the customer and to understand the journey of the customer, because whatever journey you have to what we say..., it's not about the channels. It's about the customer journey. And the mission is to deliver the best experiences at each step of the journey, whatever the channel is, and infinite, what is meaningful for the user, is the customer journey. You don't have a user that is waking up in the morning to say, oh, let's have an Nespresso app experience. Oh, no, no. You just going on this app because it makes sense in the context. Yes,

or no? No. Let's move to a Nespresso desktop on my mobile computer. No, stop. And that's why the journey is important because infinite. Whatever the sequence, whatever the journey is for the consumer, as long as it is convenient and relevant in the context of the user you're scoring in his mind, because you delivered, he expected. We were talking about frictions, but it's important to work on reducing the frictions but the friction, the friction starts outside the website and finish outside the website. What you mentioned with a 24/7 support. It has to be easy to find answers also in the offline landscape and also, of course, people want to touch points and after whatever problem, it has to do so as free as possible. And all this is the journey of the consumer and that's what matters. And, of course, let's not forget the quality of the products, because if you pay for a very expensive coffee and when you when you pull your coffee and you're about to experience the coffee in your cup, it's a poor coffee. everything you did before collapse. So, there is a promise also that is important not to forget. That's about stating the obvious.

Nico Bellabarba Thank you. That was a lot of information. Um. Yeah, actually, I think we asked most of the questions we would have liked to ask you and maybe one last point we want to touch is the graphic design of the framework. How do you, yeah it is just for orientation purposes. How do you assess the graphic design of the framework?

Cyril Lamblard Is it somehow easy to read? Is it the sexiest way of presenting it, I don't know. But at least it makes a job for me. When you say me have a look, I had a look. And it was clear, I understood because I live into this kind of indicator for too long, but for me it was clear and I could reconnect some dimension. Maybe the one where I was sometimes I couldn't entirely or precisely reconnect is more on the psychological barriers or this kind of thing. Because, OK, there are a few the anchoring effects or what you put exactly behind the I had some question sometimes on the topics, but fair enough. It didn't prevent me to understand intuitively some feelings about it. And it was OK, all the other ones. Was it was clear maybe what will be interesting is to maybe just after is to say, OK, on all this dimension, how do you assess the performance of all these buckets you mentioned? What are the leading KPIs that are nourishing the beast? You see what I mean? And of your overall models and how do they connect? How do they connect to each other? But, uh, because from the media to the call to action, for me, it is the same journey. It's one journey actually for a consumer, but not against what I was mentioning before. But all in all it was clear for me.

Ashan Schenker Ok nice.

Nico Bellabarba Yeah. I think one weakness of our framework is that there are like quantitative and qualitative variables mixed up Kind of, I mean, the call to action, you can't really assess the call to action quantitatively. The only option is just to test like different call to actions in AB testing. And that's probably what the Nespresso is also doing on a bigger scale. Probably, yeah. Maybe nine thousand different call to action?

Cyril Lamblard They would be dying. But yes, typically. How do you influence the question is how do I influence or how do I work on these dimensions? And maybe you could say all the full sequence, the visualization, or this dimension or all the call to actions. It's about testing. It's about so researching, testing, doing plenty of things in the UX UI dimension that you need to master, or you could highlight the areas of expertise you need to deep dive, you know, to go further. But these are the areas you should focus on. You see what I mean?

Nico Bellabarba Based on the perspective that there are most of the time not best practices for each point, like there is no best practice for like not the one best practice for the topic of call to action. But there are best practices. But yeah, what we learned from online marketing is still that we need to test what works with the specific audience and with the specific product. And I think this is what. Yeah, we learned first in online marketing, that is not the one solution for a problem. You just have to test and improve from time to time...

Cyril Lamblard It's really how shall I say a lesson for humility. Start with the data and what you say, the constant optimization. So first you have to be able to...

Nico Bellabarba Sorry we couldn't hear the video was lagging, can you repeat this again please.

Cyril Lamblard Yeah. What I was saying is, you're right, there is no one size fits all solution and magic recipe otherwise I would be a lot smart, I would say, on these fronts. It's about tracking at each step. So, to ensure that you are able to track the contribution of each element. That's the first thing. Once you put in place these analytics dimension there, it's about testing. And also, it's about letting the data speak, you know, you test different options. You can leverage your intuition about things, but then in the end it has to be validated with the with the with data and this notion of A/B test is a fundamental piece to do so and then it is to observe because

observation will give you some intuition about areas. And when you look at your users in real time, playing with your interface, you learn, on what is stressing them, where they get lost, what are the wordings that are, you know, this notion of constant optimization. And it's and there is a lot of... you know, for me, after 20 years leading digital operations in different context, you realize your intuition or sometimes you believe you know from your experience that's a practice. And if you look at the data and there are many, many occasions where you say, oh, my God, that's a surprise, or maybe there was something else in the context you overlooked or whatever, but at least this notion of the testing is a fundamental piece. But maybe the recipe starts with tracking.

Nico Bellabarba Yeah, that's another thing like we really have to consider at online marketing that your opinion doesn't matter. You just have to follow the data. And yeah, like when we rearrange our landing pages, we think it's so irrational the most important part is now at the bottom, but people are just not interested in reading stuff. They just want to see GIF's they want to see the social proof as soon as possible. And for us, it's just like, yeah, we really don't understand these people because we sometimes... for example in the Case study of the master thesis. We sold magnetic eyelashes. We kind of applied the framework on it and tried to optimize for profit. And yeah, we tested advertisements with memes, and we were just like trying new stuff and it was working very well. And in our opinion, it was like I would never buy something from a company that is advertising with memes, but it was just working. Yeah, it's so irrational sometimes and that's so hard for online marketers. I think that they just have to let their opinion on the side.

Cyril Lamblard Yeah definitely and that's the beauty of the job, I think. And somehow... I had something in mind, and I forgot. I think it was related to the yeah, and there is something also you need to keep in mind when you build a business. It's always a focus you put in and the granularity you you're putting your attention on. And if you look at the pure efficiency of your website, of course, you look at the metrics on conversion and efficiency of the flow and so on. But also, you have to think on the long term and that's where it can become complex because as a brand, what are the values you want to convey? What are the messages you need to pass? And sometimes you need to disturb the experience because you want to position yourself differently. For instance, on my side, I cannot leverage all the best practices I could foresee in a traditional retail website because I have to assemble a notion of brand with commerce, efficiency, with CRM activities, all these personalization dimensions all together into something

that is meaningful for the user. I could say, OK, I'm becoming the Amazon of the coffee and I use all the trick and Amazon will do showcasing the best sellers, focusing on the price. But if I do so as a brand, I'm killing the values I am supposed to represent and so on. So there is also the dimension of sometimes balance trade off you have to make to also protect your long term and accept to sacrifice some elements. To an extent, of course. But that's also some element to keep in mind is not white and white and black, I would say, on the pure efficiency. Uh. So you have to be aware that the brand is extremely important, especially when you value the long term, uh.

Ashan Schenker Now, that's a very good point.

Cyril Lamblard So often I could have redesigned the e-commerce website in a very different way, but as a brand it would have been a mistake. So, OK, you have to wait the two dimensions.

Ashan Schenker I also think it depends, for example, for you with Nespresso. So, you're also vertically integrated, like you produce the coffee, and you even have your own offline stores and control the whole customer experience. And there I think it's really important to bring the values across. But if you just have like, let's say a website, like a platform like ricardo, then they don't really have the same they don't really portray any value to the consumers. At least of my knowledge because they only like are a platform to sell and resell. And so it's not like the whole customer or brand experience.

Interview 11 – Mike Schwede

Position: Founder and digital marketing strategist at the Mike Schwede GmbH

Group: Digital marketing practitioner

Date: 26.08.2021

Duration: 48 min

Format: Zoom Interview

Language: German

Mike Schwede Wieso, gibt's einen Grund, wieso ihr erst bei Visitors anfängt? Also ist der Fokus wirklich nur auf der Webseite und nicht auch auf Commercial Commerce zum Beispiel. Die dann per WhatsApp bezahlem und mit entsprechenden Tools eigentlich dort die gesamte Transaktion abbilden, respektive eben auf Instagram, wo ich direkt kaufen kann respektive TikTok hat jetzt gestern angekündigt, dass sie Shopify extrem tief integrieren, dass du dann direkt ohne die Shopify App zu verlassen in einem Shopify Shop einkaufen kannst du, ohne dass du halt eben diesen Wechsel hast. Deswegen habe ich gedacht ja okay, ist wahrscheinlich für Standard oder ältere E-Commerce Modelle sag ich jetzt mal sicher gut. Das ist so ein bisschen so global gesehen, was ich so gefunden hab, was sicher mal einschränkt. Es gibt ja inzwischen die ganzen neuen wilden E-Commerce Start Ups in gerade Deutschland oder so war dann halt eben extrem viel zum Beispiel mit WhatsApp abhandeln oder Instagram Direct Messages oder was es dann auch immer ist, und dann gar nicht mehr die Leute auf die Seite bringen.

Ashan Schenker Ja, das ist wirklich ein guter Punkt. Genau wir fokussieren uns in unserem Modell wirklich ausschliesslich auf Traffic der über die Webseite kommt. Aber sei es über Mobile oder Tablet oder Laptop, das spielt keine Rolle.

Mike Schwede Der Einfluss von Trust ist ja massiv auch beeinflusst. Also grundsätzlich hat halt Paid Media den tiefsten Trust von allen Mediengattungen, weil es halt gekauft ist. Und der noch höhere Trust als sogar so die NZZ und so typische Tageszeitungen, die es auch offline gibt, ist ja das SEO Ranking. Also was unter den Ersten 5 bis 10 Platzierungen gefunden wird, genießt automatisch extrem hohe Glaubwürdigkeit bei den Usern, weil sie halt finden, dass es ein ganz neutraler Algorithmus ist, der ihnen Sachen empfiehlt und beeinflusst eigentlich so den Trust massiv. Auch für die Customer Journey ist ja dann relevant, welche Informationsquellen ich konsumiere. Nach der Edelman Trust Studie sind ganz unten Social Media und dann

kommen Online Only Media, also so Watson oder so. Und dann sehr viel weiter oben kommt dann Classical Newspapers und Media Outlets und noch weiter oben immer so ein paar Prozentpunkte weiter oben ist dann Google Search. Deswegen würde ich halt schon noch so unten zumindest bei den Faktoren reinnehmen. Weil wenn du bei gewissen Themen halt top gerankt bist, dann hast du schon, vielleicht die halbe Miete nicht ganz, aber ein Grossteil schon. Gerade bei unbekanntem Marken natürlich dann umso mehr, dass ich dann auch oft bestelle, weil ich eben wenn ich nicht Zalando bin, sondern drinkdealer.ch, weil den kennt dann halt kein Schwein. Und dann ist ja das auch mal ein bisschen ein mulmiges Gefühl, wenn ich dann dort bestell. Wenn die trotzdem gut gerankt sind bei gewissen Sachen. Und sie sind immer weit oben, dann zahlt es ja massiv innerlich aufs Vertrauen ein. Und auch auf die Brand Reputation und so weiter. Wenn ihr das als moderierenden Faktor mit einbringen würdet, fände ich schon noch wichtig.

Ashan Schenker Wie würdest du den dann mit einbringen, weil unser Framework ist eigentlich konzipiert für Early Stage Ventures für Digitally-Native Vertical Brands, die ja dann ich vielleicht noch nicht so viele Mittel haben, sich auch auf SEO zu konzentrieren oder unter Umständen sei

Mike Schwede Unbekannter Brand und nur Paid Traffic wird sehr schwierig schon mal nur einen MVP zu testen, weil ja der Trust bei bezahlter Werbung extrem tief ist. Und da musst du sehr früh auch eine Grundlage dann legen, weil die Konkurrenz ist ja da und die hat schon die Marke, die hat schon ganz viel. Dann kommst du mit deinen Shop und musst mit der völlig unbekanntem Marke arbeiten und dann hast du noch die Möglichkeit, eventuell eben gewisse Influencer, wenn sie dann auch Bock haben, dann ihre Credibility für dich herzugeben. Musst du dann auch entsprechend bezahlen aber die können dir ein bisschen helfen, eben Brand Transfer und Trust Transfer zu kriegen. Aber da musst du ja auch die Influencer finden, die auch eine Credibility haben. Die, denen du einfach mal ein Tausender in die Hand drückst und sagst, mach mal ein Post, sind dann meist auch nicht das Wahre. Und die Influencer musst du ja auch schon sehr früh involvieren dann z.B. für eine neue Frauencreme Marke haben wir dann auch schon sehr früh beim Product Development Influencer eingebunden, damit die dann auch das Produkt gut finden und es dann auch posten werden. Diese Sachen musst du ja schon sehr früh eigentlich angehen. Und da ist für mich neben Social Media auch Content Slash SEO oder Influencer Relations ist da ja auch ein Thema. Weil wenn du damit zu Influencern gehst, dann sagen die, die stinkt aber ganz schön oder die macht ganz fettige Haut oder was auch immer,

sowas poste ich nicht. Dann kannst du ja dann auch nix online verkaufen, weil sie es wahrscheinlich nicht posten wird und wenn sie es posten wird, dann ist es ja eine, die alles macht für Geld und sie keine Credibility. Das ist dann halt auch ein Problem.

Nico Bellabarba Ja das macht Sinn. Aber war das recht kompliziert die Influencer schon so früh einzubinden im Prozess? Für unsere Case Study haben wir halt Drop shipping gemacht und nicht wirklich long-term Branding, deswegen war Credibility nicht wirklich so wichtig. Wir haben eigentlich hauptsächlich auf Engagement und Story Views oder so geschaut und wie fest sie wirklich in die Nische unseres Produkts passt. Manche waren aber auch unprofessionell und es war sehr schwierig mit diesen zusammenzuarbeiten, weil sie es nicht mal fertig gebracht haben, irgendwie eine Deadline einzuhalten, um den Content einzuschicken.

Mike Schwede Genau. Also die User die wissen ja auch, welche Influencer lustig sind und welche für deine Conversion relevant sind. Jeder hat Bullshit Antennen entwickelt als User und da hast du ja dann auch manchmal so Influencer Kampagnen, die unglaublichen Traffic generieren, aber keinen Verkauf. Und dann nützt dir auch Views und Engagement nix. Und am Anfang Relations mässig, du machst ja nicht irgendwie 50 Influencer, sondern ein, zwei. Oder in diesem Fall war dann die Wahl, wir stellen gar keine Brand auf, sondern der Brand ist der Influencer und wir erstellen nur Produkt und Fulfillment zur Verfügung. Und der Brand wird der Influencer sein mit seinem Produkt, statt dass man jetzt unbedingt noch eine eigene Marke aufbauen will.

Nico Bellabarba Ja du sagst es. Wir haben gerade etwas Ähnliches in der Pipeline mit einer der grössten Schweizer Influencerinnen. Ja dann weiterführend, was vermisst du in unserem Framework?

Mike Schwede Ja vielleicht noch das Produkt an sich. Das ist ja auch noch ein Stellgrösse, die natürlich auch sehr viel beeinflusst.

Nico Bellabarba Ja, sehr. Also wir haben selbst auch gewisse Kriterien an ein Produkt entwickelt über die letzten Jahre. Aber aus unserer Sicht, ist diese Entscheidung schon vorher getätigt worden, bevor das Framework angewandt wird. Und das Produkt entscheidet dann, welche z.B. Advertising Channels sich eignen oder so. Wenn beispielsweise noch gar keine Market Demand hier ist, dann macht es wenig Sinn Pull Marketing mit Search Ads zu machen. Dann muss man

halt zuerst Push Marketing auf Social Media oder über Influencer machen. Also das Produkt respektive die Nische ist die Ausgangslage und beeinflusst dann all diese Variablen.

Mike Schwede Ach so verstehe, ja das macht Sinn. Also nicht die Inszenierung auf der Seite, sondern auch die Produkt Merkmale, sagen wir mal, sind sicher auch beeinflussend, also wesentlich. Um das geht's ja am Schluss.

Nico Bellabarba Ja genau. Dann weiter, wo siehst du konkrete Use Cases für unser Framework?

Mike Schwede Na gut, ich denke mal in einem Teil könntest du ja noch die Best Practices oder was auch immer reintun. Du kannst ein ganzes E-Commerce Seminar anhand von dem aufbauen und sagen, was sind die einzelnen Module, wo man einzeln durchgehen und bei einzelnen Spezialisten gewisse Themen herausgreifen kann. Also meinst du Use Case im Sinne von wie könnte man das vermarkten und nutzen dieses Framework?

Nico Bellabarba Nein, nicht unbedingt das, das stand nie im Vordergrund. Das Ziel war selber unser implizites Wissen einfach mal ordnen wollen?

Mike Schwede Genau und was natürlich auch spannend ist, ist, dass man natürlich mit so einem Framework halt versucht, noch irgendwie so ein Scoring da reinzuknallen. Dass man dann mal erfolgreiche E-Commerce Shops das sowie ein bisschen ausfüllen lässt. Wo sind sie eigentlich tätig, wo machen sie ihren Job gut, wo nicht, wo fließt wieviel Zeit und Geld rein? Dass man das mal erfasst, sag ich jetzt mal, und es auch zu schlecht performenden Shops vergleicht und guckt, wie sieht es dort aus? Dass man dann auch mit der Zeit sagen kann, okay, also es sind ja ganz viele Stellschrauben, kann man nicht immer alles gleich machen und umsetzen, dass man dann auch so sieht, okay, was sind so die die Top Five, was sind so die Top Twenty und was ist noch so nice to have. Oder auch so in must, could oder should einzuteilen, dass man dann auch so ein bisschen den Leuten sagen kann ja okay, Loyalty Programm kannst du machen. Der beeinflusst den Gesamterfolg zu einem Prozent aber Subscription zu fünf Prozent. Dann kann man Vergleiche ziehen und sagen, die erfolgreichsten 100 Shops der Schweiz haben selbst ein Subscription Modell, haben aber kein Loyalty Programm oder was auch immer. Dass man so ein bisschen Daten erhebt und dann entsprechend nochmal sagen kann: was aber sind die wichtigsten Prioritäten?

Nico Bellabarba Das ist eine sehr gute Idee, danke für den Input. Was wir immer wieder beobachtet haben ist auch, dass die historischen Daten einer Unternehmung die interessantesten Benchmarks sind für sie, finde ich. Wenn man sieht, wir hatten gerade schon eine Conversion Rate von 5 Prozent mal gehabt, jetzt ist sie noch ein Prozent, dann hat man andere Benchmarks als sag ich ein Unternehmen, das noch nie eine höhere Conversion Rate als 2 Prozent hatte.

Mike Schwede Ja genau, wahrscheinlich würde ich mir so die zwei Sachen überlegen, eben so Consulting und Datenerhebung und da so ein bisschen so eine Scorecard zu haben, die sehr einfach ist, aber dann auch so ein bisschen schon nur hilft, das die Leute sagen können, okay, das hab ich jetzt erledigt, hat sich so ausgewirkt. Weiter jetzt gehen wir mal zum Upselling. Auch zu gucken, wie viel Geld haben die Leute dann ausgegeben für solche Sachen? Oder wenn du dann so als Novize drauf guckst und denkst was ist das denn für ein Aufwand, um Cross oder Up-Selling sauber zu implementieren? Was möchte ich jetzt? 500 oder 5000 oder 50000? Sind ja auch spannende Sachen einfach so, um Prioritäten zu setzen. Sag ich jetzt mal, weil es ist halt so ein Riesen Menü. Da denkt man sich schnell mal so, shit, da muss ich an extrem viele Sachen denken und dann macht man dann irgendwie was und vergisst es total, dass man ja eigentlich mal wieder das Framework beiziehen könnte.

Nico Bellabarba Ja das sind echt gute Punkte, die bei der praktischen Anwendbarkeit helfen könnten. Dann noch zur letzten Frage, dann möchten wir dich gar nicht länger belästigen. Bezüglich der graphischen Darstellung, wie schätzt du unser Framework in diesem Bereich ein?

Mike Schwede Na ja, da kann schon mal ein Grafiker noch drüber. Also es ist sauber und schön und sag jetzt mal für einen IT-Developer schon mega beautiful, wo er sich super zurechtfindet. Aber ich denke, ein Grafiker würde da schon noch Sexiness reinbringen. Also es ist jetzt nicht schlimm oder unübersichtlich oder sieht schlecht aus oder so. Aber ich denke, wenn noch ein Grafiker drüber geht, dann kann er noch so den Wow-Effekt rausholen. Letzteres ist sehr sachlich und Sachen verkauft man nie über die Sache, sondern immer über die Emotion, auch wenn es niemand zugibt. Und deswegen, da kann man schon nochmal 20 Prozent rausholen, dass die Leute nicht sagen, es ist interessant, sondern es ist geil. Ich denke es kann sein, wenn du das ausdrückst und dem Team ins Büro hängst, wenn's nochmal nicer und sexier ist, dann kann es ja auch sein, dass die Leute es mehr nutzen und mehr ankucken. Dann kannst du ja schon mal den Nutzen verbessern, weil die Akzeptanz höher ist. Und zweitens genau, ich würde nie was

machen, was man nicht kommerzialisieren kann. Also deswegen würde ich das ja eh irgendwie verkaufen und machen und tun.

Nico Bellabarba Super danke vielmal für deine wertvollen Inputs, Mike!

Declaration of authorship

We hereby declare that we have written this thesis without any help from others and without the use of documents and aids other than those stated above. We have mentioned all used sources and cited them correctly according to established academic citation rules. We are aware that otherwise the Senat is entitled to revoke the degree awarded on the basis of this thesis, according to article 36 paragraph 1 letter o of the University Act from 5 September 1996.

Place, date

Solothurn, 03.09.2021

Signature of the authors of the Master's thesis



Ashan Schenker



Nico Bellabarba