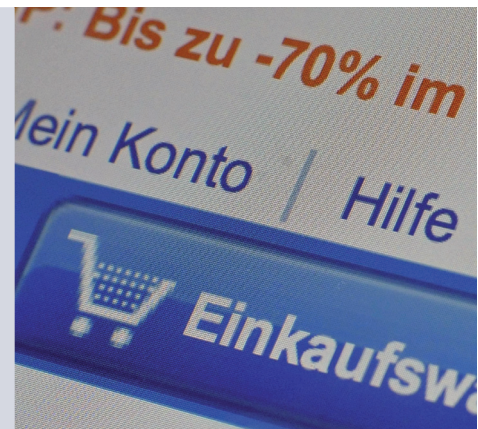


Controlling im eCommerce

Welche Kennzahlen im Onlinehandel analysiert und gesteuert werden

von Kristoffer Ditz



Von der Strategie zum Einkauf – vom Einkauf zum (Online)Shop – vom Shop zur Logistik und von der Logistik zum Kunden

Diesen "einfachen" Satz gilt es im Online- und Versandhandel umzusetzen – und dies stellt jeden Tag eine große Herausforderung dar. Im Gegensatz zum stationären Handel sind hier wesentlich mehr Kennzahlen zur Bewertung der Performance heranzuziehen, um zu erkennen, welche Prozesse zur Leistungssteigerung optimiert werden müssen. In erster Linie müssen alle KPIs, die im E-Commerce relevant sind, gesammelt und definiert werden – denn Umsatz ist hier nicht gleich Umsatz.

Viele Abteilungen sprechen hier von unterschiedlichen Umsätzen. Während im eCommerce und Online-Marketing die Bestellumsätze relevant sind, ist für die Finanzabteilung der Umsatz excl. Umsatzsteuer nach Stornierungen (Versandumsatz) und Retouren relevant.

Je nach Abteilung kommt es hier auf die Verantwortung der jeweiligen Kennzahl an. Der Einkauf blickt auf die Bestellumsätze nach Artikelreduzierungen, da er diese selbst steuern kann. Für das Online-Marketing sind die Bestellumsätze nach Gutscheinrabatten interessant, um zu überprüfen, ob eine Aktion (z.B. Gutschein-Code) aus einer Printwerbung erfolgreich war.

Einführung einer KPI-Bible

Im ersten Schritt sollten alle relevanten Kennzahlen gesammelt und in einer sogenannten KPI-Bible festgehalten werden. Selbstverständ-

lich sollten bei der Erstellung der KPI Bible alle relevanten Abteilungen mit einbezogen werden. Die KPI-Bible dient als Nachschlagewerk im Unternehmen, **damit jeder Mitarbeiter die Möglichkeit hat, sich über alle Kennzahlen zu informieren**, ähnlich einer Formelsammlung in der Naturwissenschaft. Somit kommt es zu keinen Komplikationen bei der Analyse von Reports und diversen Auswertungen.

Des Weiteren haben auch Berichtsempfänger aus fachfremden Abteilungen die Möglichkeit, sich einen Überblick zu verschaffen.

Aufbau der KPI-Bible:

1. Name der Kennzahl
2. Beschreibung / Definition
3. Berechnung
4. Beispiel
5. Benchmark
6. Quelle (z.B. SAP, Google Analytics, etc.)
7. Verantwortlicher MA

In jedem Report sollte die KPI-Bible im Anhang zu finden sein. Auf diese Weise wird eine einheitliche "Controllingsprache" festgelegt und Komplikationen in der Kommunikation minimiert.

Kennzahlenbewertung mit der Vester-Matrix¹

Nachdem alle Kennzahlen festgelegt wurden, müssen diese nach Priorität zur Steuerung bewertet werden. Hier hat sich die Vester-Matrix (Papiercomputer) bewährt. [Abbildung 1](#) zeigt das typische Ergebnis einer Sensitivitätsanalyse eines Online- und Versandhändlers. **Die**

KPIs im linken oberen Bereich (hohe Aktivsumme bei glz. niedriger Passivsumme) sind die wirksamsten Stellhebel, die Kennzahlen im rechten unteren Bereich sind reaktive Kennzahlen, d.h. die typischerweise ein Ergebnis zeigen aber nicht direkt wirken können. Kennzahlen im rechten oberen Quadranten können kritisch sein, denn diese bewirken viel, sind aber auch stark fremdbeeinflusst und somit schwer kontrollierbar.

Schlüsselkennzahl Besucher

Was für den stationären Handel der Kunde auf der Verkaufsfläche ist, ist für den eCommerce hierbei **der Traffic bzw. Besuche auf der Website**. Viele Komponenten spielen beim Websiteaufbau eine nicht unerhebliche Rolle, damit der Besucher möglichst lange auf der Website bleibt, viele Seiten aufruft und zuletzt natürlich einen Kauf tätigt.

Vorab ist natürlich intensives Marketing notwendig, damit der potenzielle Kunde überhaupt die Website besucht. Zunächst muss allerdings festgelegt werden, wie viele Besucher benötigt werden, um den Zielumsatz des Online-Shops zu erreichen.

Nachdem der Umsatz, hier Bestellumsatz, festgelegt wurde, kommen die Kennzahlen AOV (Average Order Value = Ø Wert des Warenkorbs) und die Conversion Rate (Anzahl der Besucher, die einen Kauf getätigt haben, ausgedrückt in %) ins Spiel. Für den Average Order Value und die Conversion Rate sollten die letzten 12 Monate analysiert werden, um einen Ziel- bzw. Planwert festzulegen. Mit diesen bei-

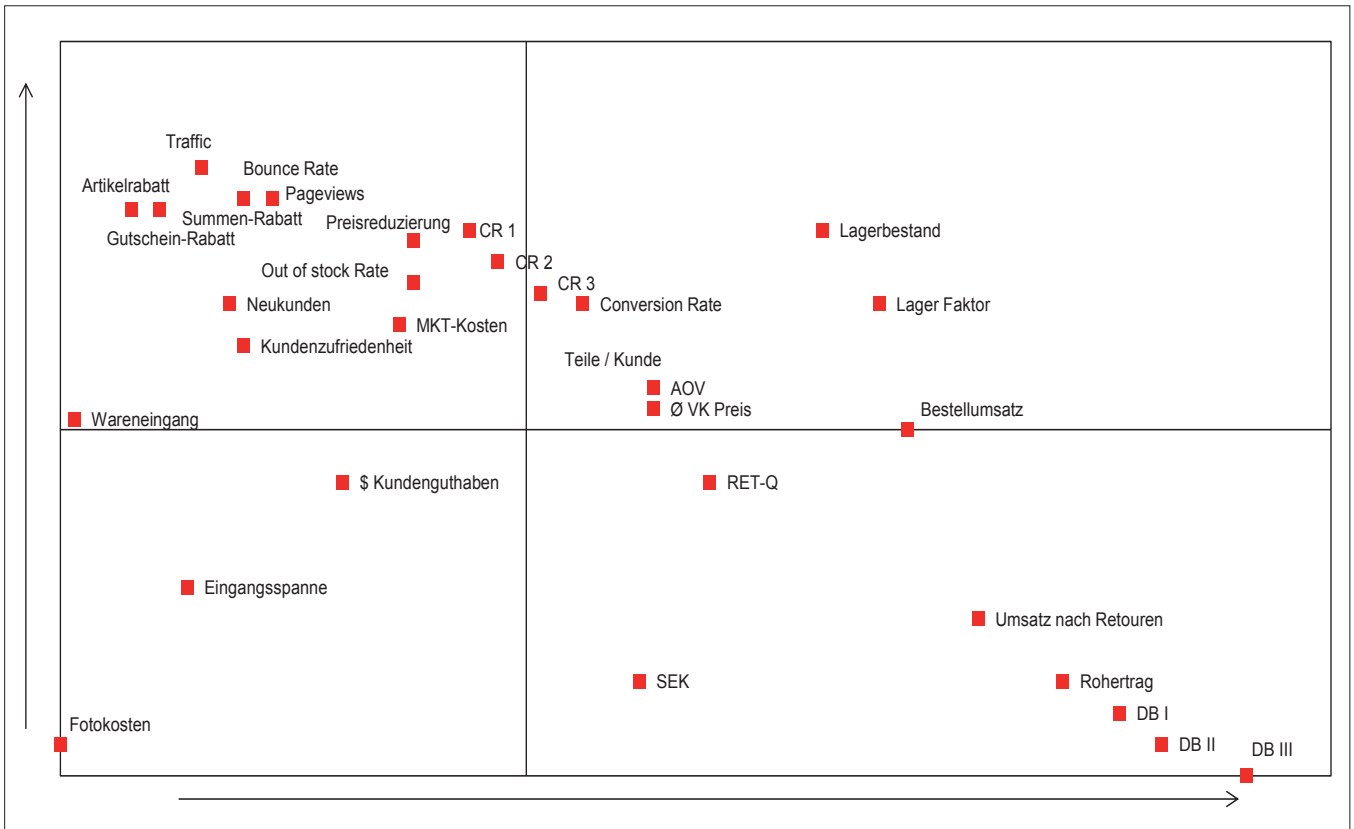


Abb. 1: Die Darstellung der KPIs nach der Sensitivitätsanalyse von Frederic Vester

den Werten ist es nun möglich, den benötigten Traffic zu ermitteln.

Angenommen der Plan für den Bestellsatz liegt bei 1.200.000 Euro und der AOV bei 120 Euro. So sind hierfür 10.000 Bestellungen erforderlich:

$$\text{Bestellungen} = \frac{\text{Bestellsatz}}{\text{AOV}}$$

(Formel 1)

Mit den Bestellungen und der Conversion Rate lässt sich nun auch der benötigte Traffic bestimmen. Wenn der Planwert der Conversion Rate bei 2,5% liegt, sind hier 400.000 Besucher erforderlich.

$$\text{Traffic} = \frac{\text{Bestellungen}}{\text{Conversion Rate}}$$

(Formel 2)

Traffic Funnel

Eine Veränderung der Conversion Rate wirkt sich also unmittelbar auf die Bestellungen aus. Möchte ein Onlineshop-Betreiber die Conversion Rate verbessern, oder eine Abweichung erklären, ist eine Analyse der Bestell-

vorgänge erforderlich. Insgesamt setzt sich die Conversion Rate aus 3 einzelnen Conversion Rates zusammen. Im ersten Schritt wird die CR1 (Warenkorbrate) ermittelt. Diese Kennzahl sagt aus, wie viele Besucher den Button "Zum Warenkorb" auf der Website angeklickt haben. Klickt der Kunde im Anschluss auf den Button "zur Kasse", wird von der CR2 gesprochen. Der Button "zahlungspflichtig bestellen" bildet die CR3 ab.

Für die Analyse dieser Kennzahlen ist der Funnel zu empfehlen. Hiermit kann der Controller analysieren, an welchen Stellen der Kunde die Seite verlässt (abspringt), und signifikante Verbesserungen auf der Website vornehmen.

In der Abbildung 2 liegt eine relative hohe Abweichung in der CR3 vor. Diese sollte, je nach Geschäftsmodell, zwischen 75% bis 80% liegen.

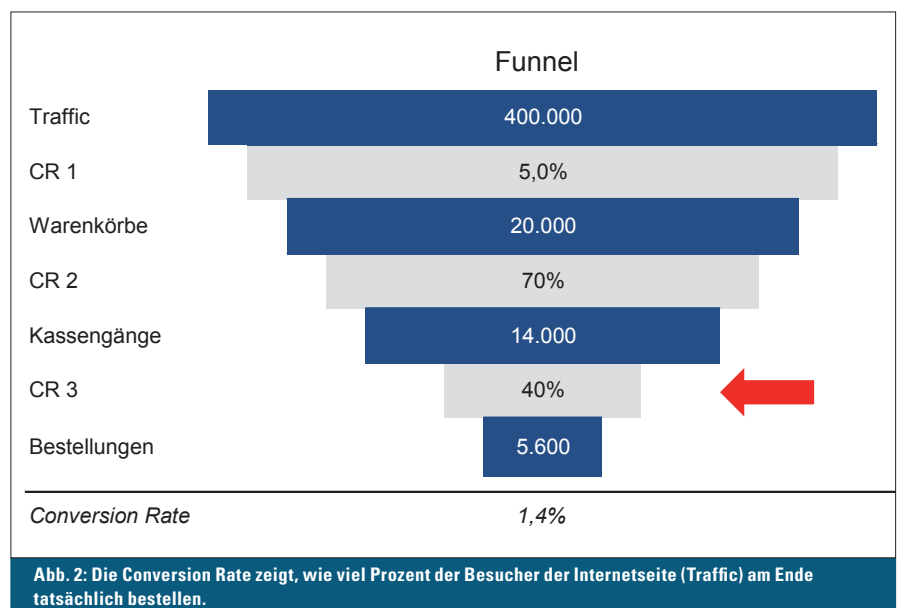


Abb. 2: Die Conversion Rate zeigt, wie viel Prozent der Besucher der Internetseite (Traffic) am Ende tatsächlich bestellen.

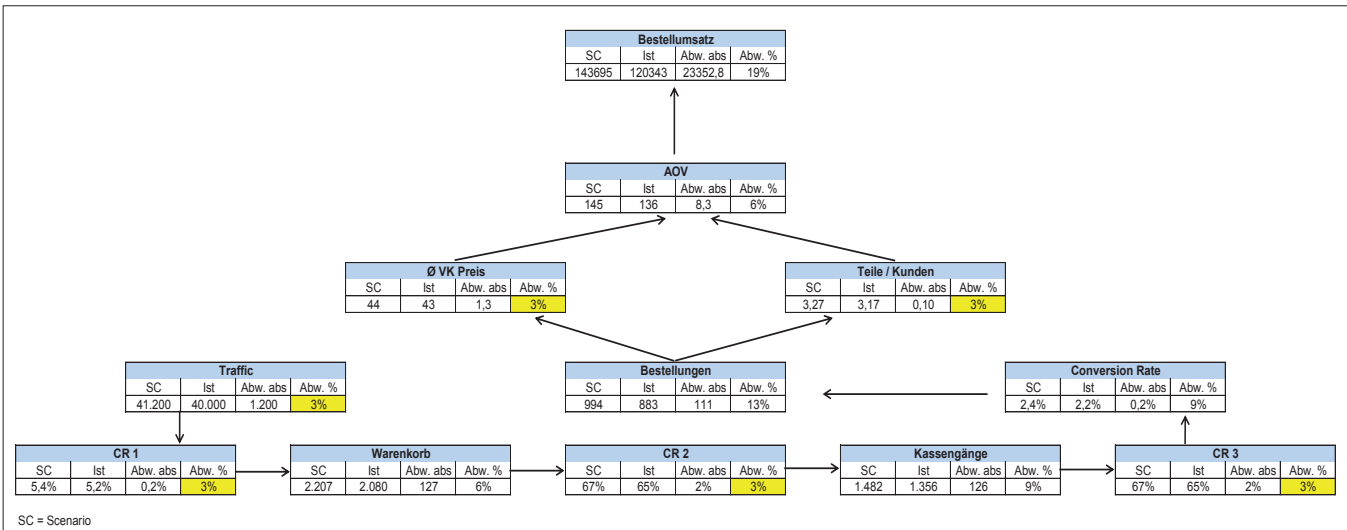


Abb. 3: Die eCommerce-Pyramide ist ein Werttreiberbaum, der den Zusammenhang verschiedener Einflussfaktoren auf den Bestellsatz zeigt.

Die Pyramide

Ein oft angewendetes Tool im Onlinehandel ist die **eCommerce-Pyramide**. Mithilfe dieses Tools lässt sich schnell erkennen, **wie sich Verbesserungen in einzelnen KPIs auf den Bestellsatz auswirken können**. In der Abbildung 3 wurden sechs Kennzahlen um jeweils 3% verbessert. Der Umsatz würde sich demnach um 19% verbessern. Ähnlich wie in der Strategie (Zerlegung in Teilstrategien) wird das Ziel einer Verbesserung, hier Bestellsatz, in mehrere Bereiche (KPIs) aufgeteilt.

Deckungsbeitragsrechnung im eCommerce

Im Gegensatz zu anderen Branchen ist die Deckungsbeitragsrechnung im Online- und Versandhandel etwas umfangreicher. Es ist erforder-

lich, die Kennzahlen mit einzubauen, **die sich wesentlich auf das Ergebnis auswirken**. Hierzu gehören speziell die Stornierungen, Retouren, Sondereinzelkosten des Vertriebs (SEK), Marketingkosten und Fotokosten (vgl. Abbildung 4).

Insbesondere die Retourenquote ist als ein sogenannter "Renditefresser" anzusehen. In der Modebranche liegt dieser Wert nicht selten zwischen 40-50%, je nach Geschäftsmodell. Wenn z.B. ein Umsatz von 100 Euro erzielt wird und die Retourenquote einen Wert von 50% besitzt zzgl. Kosten für Wareneinsatz, SEK, Marketing- und Fotokosten, bleibt nur ein geringer DB III übrig. Erst dann fallen die Strukturkosten wie Miete, Personal, etc. an.

Tag, 7 Tage die Woche. Im Gegensatz zum stationären Handel werden keine exklusiven Lagen in den Metropolen zu hohen Mietpreisen benötigt. Des Weiteren werden auch die Kunden erreicht, die abseits der Metropolen leben und somit die Möglichkeit haben, rund um die Uhr ihre gewünschten Artikel online einzukaufen, ohne vor die Tür zu gehen.

Fußnote

¹ [https://de.wikipedia.org/wiki/Papiercomputer_\(Vester\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Papiercomputer_(Vester))

KENNZAHL
Bestellsatz
Stornierungen
Versandumsatz
Retouren
Warenumsatz
Wareneinsatz
Rohhertrag
SEK
DB I
Marketinkosten
DB II
Fotokosten
DB III

Abb. 4: Die Deckungsbeitragsrechnung im eCommerce

Kernfrage

Wieso werden dann so viele Onlineshops von den Unternehmen gegründet bzw. geführt? – Die Antwort: Die Masse macht's. Der Onlinehandel kann bundes- bzw. weltweit von einem Standort betrieben werden. 24 Stunden am

Autor



Kristoffer Ditz
 ist Senior Controlling Manager beim Onlinehändler Frontline-shop und nebenberuflich Geschäftsführer der Hanseatic Business School. Zuvor arbeitete er mehrere Jahre im Controlling bei der Puma AG und der Ludwig Beck AG. Seine Schwerpunkte sind Onlinecontrolling und Einkaufscontrolling.
 E-Mail: kditz@hanseatic-business-school.com
www.hanseatic-business-school.com