



CONTROLLING FÜR EINSTEIGER

Wie mit einfachen Mitteln mehr Gewinn vom Umsatz übrig bleibt





Liebe Händlerin, lieber Händler!

2020 ist für viele Händler ein schwieriges Jahr. Der Corona-Lockdown, der verschobene Prime-Day, die Konsumzurückhaltung auf Käuferseite – vieles hat in diesem Jahr zu unberechenbaren Störungen im Geschäft geführt. Das zehrt bei so manchem Verkäufer an der Liquidität.

Nie war es wichtiger als in diesen schwierigen Zeiten, seine Zahlen im Griff zu behalten. Mehr denn je müssen Händler wissen: Welche Produkte sind meine Topseller – und welche bringen mir den meisten Gewinn? Wie hoch sind meine Kosten wirklich – und welche Umsätze tragen am meisten dazu bei, diese Kosten zu stemmen? Wie viel Lagerplatz verschenke ich an Lagerpenner, die seit Monaten nicht mehr verkauft werden? Und wie bleibt unterm Strich vom Umsatz mehr Deckungsbeitrag übrig?

In der Regel haben Händler die meisten Daten, die sie zur Beantwortung dieser Fragen brauchen, bereits vorliegen – in ihrer Warenwirtschaft, ihrem Shopsystem oder ihrer BWA. Trotzdem schrecken viele vor einer ordentlichen Zahlenanalyse zurück. "Controlling? Mach ich irgendwann, wenn ich Zeit habe", heißt es oft von Händlerseite. Und währenddessen werden mit so manchem Paket unbemerkt zwei Euro draufgelegt, weil der Verkaufspreis längst nicht ausreicht, um alle Kosten zu decken. Insolvenz trotz Umsatzwachstum – das ist auch erfahrenen Händlern schon passiert.

Dabei muss es soweit nicht kommen. Denn Controlling ist gar nicht schwer und braucht auch kein teures Equipment. Für den Anfang reichen ein paar Zahlen (im Notfall tut es auch eine Schätzung aus dem Händlerbauch) und eine Excel-Tabelle.

Mit diesem kleinen Ratgeber möchten wir Ihnen ein paar handfeste Beispiele an die Hand geben, was Sie mit Controlling für Ihr Unternehmen erreichen können. Die meisten Tipps können Sie sofort umsetzen – und ich verspreche Ihnen, die Ergebnisse werden Sie in Erstaunen versetzen.

Viel Spaß und viele neue Erkenntnisse bei der Lektüre wünscht Ihnen

Peter Höschl

Pele Histel

E-Commerce-Berater und Controlling-Experte, Gründer von Shopanbieter.de

INHALT

5	KAPITEL 1
	Liquiditätsoffensive: Wie Händler Lagerpenner identifizieren und loswerder

- 8 KAPITEL 2
 Langsamdreher: Wie Händler schlecht laufende Produkte identifizieren und ihnen
 Beine machen
- 10 KAPITEL 3
 Nie mehr Out-of-Stock: Wie Händler die Beschaffung ihrer Topseller passgenau steuern
- 13 KAPITEL 4
 Für den Notfall gerüstet: Welche Sicherheitsbestände sind sinnvoll?
- 15 KAPITEL 5
 Margenoptimierung für Profis: So holen Händler mehr Gewinn aus ihren Umsätzen
- 18 KAPITEL 6
 Controlling fürs Marketing: Wissen, wann sich Werbung lohnt
- 21 CHECKLISTE
 Schon bereit für Controlling?
- 22 IMPRESSUM





Steigere Dein Ergebnis

intuitiv - schnell - einfach

- > Preise verbessern
- Margenkiller vermeiden
- \ Lagerbestand optimieren
- Xampagnenrentabilität fördern
- Controlling in die Prozesse integrieren



Liquiditätsoffensive:

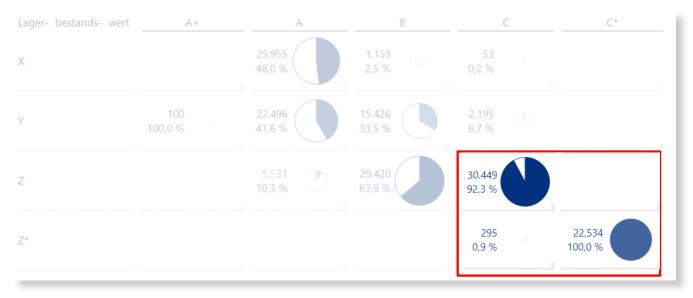
Wie Händler Lagerpenner identifizieren und loswerden

30 bis 50 Prozent des Lagers eines durchschnittlichen Händlers wird durch Produkte belegt, die sich nicht oder so gut wie nicht verkaufen. Solche Lagerpenner binden wertvolles Kapital, belegen teuren Lagerplatz, erzeugen bei jeder Inventur, bei der sie erneut angefasst werden müssen, neue Verwaltungskosten und drücken im schlimmsten Fall sogar noch mit ergebnislosen Werbekampagnen auf das Marketing-Budget. Kurz: Lagerpenner sind der natürliche Erzfeind des erfolgreichen Händlers. Doch damit man diese Feinde im eigenen Lager loswerden kann, muss man sie erst einmal finden. Mit Controlling.

Fun Fact: Die meisten Händler sind nicht in erster Linie Verkäufer – also Menschen, die Produkte einkaufen und diese an Konsumenten weiterverkaufen – sondern vor allem Produktverwalter: Sie kaufen Produkte ein und schieben einen Großteil ihrer Ware dann bei jeder jährlichen Inventur von einem Platz im Lager auf einen anderen.

Kaum zu glauben? Trotzdem wahr: Bei meiner über 20-jährigen Beratungstätigkeit habe ich festgestellt: Die meisten Händler haben viel mehr Lagerpenner – also Produkte, die sich in den letzten 12 Monaten kein einziges Mal verkauft haben – als sie selbst glauben. Schauen wir uns ein typisches Sortiment etwas genauer an: Erfahrungsgemäß erwirtschaften Händler mit nur 5 bis 10 Prozent ihrer Produkte 80 Prozent ihres Umsatzes. Diese A- und A+-Artikel sind des Händlers liebste Topseller, die schnell durchs Lager drehen und regelmäßig abverkauft und nachbestellt werden. Dann gibt es meist noch einen größeren Bestand an B-Artikeln: Diese Produkte sind für weitere 10 bis 15 Prozent des Umsatzes verantwortlich, belegen im Lager aber rund 40 bis 50 Prozent der Regale. Und dann ist da noch der ganze Rest, die C-Artikel.

Schauen wir uns dazu einmal die echten Zahlen eines Beratungskunden von mir an, der eine ABC-XYZ-Analyse durchgeführt hat, um herauszufinden, welche seiner Produkte sich in den letzten 12 Monaten verkauft haben und welchen Umsatz sie jeweils erzielt haben. Wie so eine Lagerbestandsanalyse geht und was Sie dafür brauchen, können Sie übrigens hier genauer nachlesen.



Ein Blick auf die nach ABC und XYZ gefilterten Zahlen zeigt eine deutliche Clustering im C/X-Bereich: 19,5 Prozent des Lagerbestands dieses Händlers hat sich in den letzten 12 Monaten kaum gedreht. 14,5 Prozent des Bestands hat sich im letzten Jahr sogar kein einziges Mal verkauft. Das bedeutet: Über ein Drittel des Lagers ist mit totem Kapital belegt, das dem Händler an anderer Stelle fehlt, beispielsweise um neue Produkte zu kaufen oder Geschäftsinvestitionen anzustoßen.

Bevor Sie jetzt ungläubig den Kopf schütteln: Diese Perzentile sind nicht ungewöhnlich und haben auch mit der Größe eines Händlers wenig zu tun. <u>Unser Praxisbeispiel eines erfolgreichen Amazon-Sellers</u> beispielsweise fand bei seiner Lagerbestandsanalyse auch einen Penneranteil von rund 30 Prozent. Bei vielen Händlern belegt das tote Kapital sogar 50 Prozent des Lagerplatzes.

Garnichtdreher identifizieren und loswerden

Klassische Kaufmannsregel: Produkte, die sich in den letzten 12 Monaten kein einziges Mal verkauft haben, werden sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in Zukunft nicht verkaufen. Diese Garnichtdreher gilt es als erstes zu identifizieren. Das geht mit einer einfachen Excel-Analyse und folgenden Daten:

- Artikelnummer/SKU
- Name und Marke des Produkts
- Einkaufspreise
- Verkäufe in den letzten 12 Monaten

Das reicht schon, um die Penner im Lager übersichtlich aufzulisten. Natürlich können Sie jetzt mit hohen Investitionen ins Marketing versuchen, Wiederbelebungsmaßnahmen zu starten, und vielleicht generieren Sie damit sogar ein paar Umsätze – während gleichzeitig die Kosten für Artikel, die Ihnen im letzten Jahr keinen Cent eingebracht haben, weiter ansteigen. Sie merken schon, hier ist Sentimentalität nicht angebracht. Oder wie Klaus Forsthofer von ACE Deutschland im Rahmen unseres gemeinsamen Controlling-Projekts sagte: "Wenn man Controlling ernst meint, muss man ein paar heilige Kühe schlachten."

Haben Sie die Garnichtdreher identifiziert, gilt es, diese Produkte, die Kosten und Arbeitsaufwand verursachen, das Lager zumüllen und Kapital binden, möglichst schnell loszuwerden. Und dafür fangen Sie mit der Schlachtung am besten bei den 20 Produkten mit dem höchsten Lagerbestandswert (Flop 20) an – und mit einer Marktanalyse: Welche Preise rufen Wettbewerber aktuell für diese Produkte auf? Auf welchen zusätzlichen Verkaufswegen könnten Sie die Produkte noch anbieten, gibt es andere Plattformen (auch international), auf denen diese Waren noch nicht im Überschuss angeboten werden?

"Wenn man Controlling ernst meint, muss man ein paar heilige Kühe schlachten."

Klaus Forsthofer, ACE Deutschland

Steht fest, wo und zu welchen Preisen Sie Ihre Garnichtdreher am besten loswerden können, kommt es zum Abverkauf: Reduzieren Sie die Preise Ihrer Flop 20 gerade soweit, dass Sie die Wettbewerber unterbieten und reduzieren Sie den Rest der Garnichtdreher pauschal um einen bestimmten Prozentsatz. Begleiten Sie den Abverkauf mit günstigen Marketing-Aktionen wie Newsletter-Versand oder Teaser im Online-Shop, schnüren Sie günstige Bundles mit anderen Produkten oder legen Sie die Produkte als kostenloses Goodie anderen Bestellungen bei.

Einige Wochen später ist es Zeit für eine weitere Analyse der ehemaligen Garnichtdreher: Wie sehen die Lagerbestandszahlen mittlerweile aus, haben sich die Regale schon geleert? Falls der Abverkauf nicht ausreichend gut angelaufen ist, sollte jetzt eine weitere Preissenkung folgen – und für die verbliebenen Reste in einem dritten Schritt eine Senkung unter Einkaufswert. Auch Restposten-Portale können eine Alternative darstellen. Und wenn gar nichts mehr hilft, bleibt noch spenden, verschenken oder entsorgen. Auch wenn das Händlerherz dabei blutet.

Und wenn Sie die Artikel endlich losgeworden sind, werfen Sie noch einen Kontrollblick auf die Einkaufslisten – so mancher Garnichtdreher wurde nach einem nervenaufreibenden Abverkauf von der Einkaufsabteilung wieder nachbestellt, weil keiner daran gedacht hatte, die Einkaufsanweisungen zu ändern.

Sind Sie die Garnichtdreher im Sortiment erfolgreich losgeworden, können Sie sich als nächstes die Langsamdreher anschauen – also die Artikel, die sich nur tröpfchenweise verkaufen. Hier muss man im Vergleich zu den Garnichtdrehern etwas genauer hinschauen.

Langsamdreher: Wie Händler schlecht laufende Produkte identifizieren und ihnen Beine machen

Wenn die Geschäfte zäh laufen, brauchen Händler ein schlankes Sortiment, das möglichst hohe Umsätze bei möglichst geringen Kosten produziert. Produkte, die nur alle Jubeljahre einmal verkauft werden und dazwischen wie Blei in den Regalen liegen, binden dabei wertvolles Kapital – ohne viel zur Begleichung der Gemeinkosten beizutragen. Solche Langsamdreher sollten sich Händler unbedingt genauer anschauen.

Rund 10 bis 30 Prozent des Sortiments eines durchschnittlichen Händlers besteht aus Garnichtdrehern, also aus Produkten, die sich in den letzten 12 Monaten kein einziges Mal verkauft haben. Wie man diese Problemkinder möglichst schnell und kostengünstig aus dem Sortiment wirft, haben wir im ersten Kapitel bereits erklärt. Aber neben den Produkten, die überhaupt nicht laufen, gibt es ja in jedem Sortiment auch noch die dauerhaften Hoffnungsträger: Langsamdreher, die alle paar Monate mal in einem Paket landen und damit stets die Hoffnung auf mehr Umsatz in der Zukunft wecken, diese aber kaum je erfüllen. Durchschnittlich 20 Prozent des typischen Händlersortiments ist mit solchen Langsamdrehern belegt. Um sie zu identifizieren, brauchen wir eine etwas umfassendere Analyse als bei den Garnichtdrehern – und ein paar mehr Zahlensätze:

- Artikelnummer/SKU
- Name und Marke des Produkts
- Einkaufspreise
- Verkäufe in den letzten 12 Monaten
- Umsatz pro Tag

- Kalkulationssatz fürs Marketing (falls Sie die genauen Kosten nicht wissen, setzen Sie einen pauschalen Prozentsatz an, z.B. 15 Prozent)
- Kalkulationssatz für Payment-Kosten z.B. 2,85 %
- Kalkulationssatz für Logistik (Kosten für Logistiker, Pick & Pack-Aufwände, Versandmaterial) z.B. 4,75 Euro pro Verkauf

Mithilfe dieser Daten können wir das Sortiment nun genauer unter die Lupe nehmen, zum Beispiel so:

	Lager- bestands- * wert	Lager- bestands- menge	Abgangs- menge	Abgangs- menge Σletzte 12 Monate	Reichweite in Monaten	DB 1	relativer DB 1	DB 1, Σ letzte 12 Monate	relativer DB 1 letzte 12 Monate
20362 - Suppenterinen XXL grün klassisch	5.205	1.487	42	700	25,5	-36,39	-28,3 %	-1.173	-64,6 %
23985 - Teetassen M grün Nostalgie	718	410	7,	397	12,4	31,07	35,1 %	1.822	36,5 %
24230 - Teetassen S transparent modern	552	8,	7	2,	48,0	7	7	-14,26	-8,5 %
012 - Sektgläser S rot Retro	434	45	5	14,	38,6	19,85	27,4 %	51,95	26,0 %
0319 - Salatschüsseln XL gold Retro	426	3,		2,	18,0	7	7	57,93	16,3 %
3988 - Teetassen M rot zeitlos	423	89	1,	6,	178,0	-4,98	7	7,39	15,1 %
3077 - Sektgläser XXL gold modern	395	22,	3,	5,	52,8	18,24	21,5 %	30,81	21,9 %
2055 - Suppenterinen S rot zeitlos	384	6,		4,	18,0	7	7	32,68	10,9 %
061 - Glasschüssel XXL silber modern	374	191	. 1 7,	114	20,1	1,90	29,3 %	75,64	28,6 %
1555 - Teller M silber Retro	360	3,		1,	36,0	7	7	0,71	0,3 %
011 - Sektgläser XXL transparent zeitlos	307	38	6,	24,	19,0	25,95	29,3 %	99,93	28,8 %
1202 - Whiskeygläser XL gold Retro	298	2,	1,	1,	24,0	39,70	20,2 %	39,70	20,2 %
1182 - Whiskeygläser S braun modern	298	2,	1,	1,	24,0	47,96	23,4 %	47,96	23,4 %
2333 - Sektgläser S rot Nostalgie	295	9,	1,	4,	27,0	0,00		0,00	
2407 - Whiskeygläser S gelb klassisch	275	11,		6,	22,0	7		-141	
31440 - Stäbchen M gelb modern	265	5,		1,	60,0			48,03	43,1 %
4020 - Stäbchen L neon zeitlos	264	4,	7	2,	24,0	7		58,93	28,1 %
8599 - Weingläser S braun modern	254	25	3,	7,	42,9	-16,83	-50,1 %	26,79	15,5 %
2050 - Suppenterinen M rot Retro	250	5,	2	1,	60,0			14,97	22,3 %

Mit einer Lagerbestandsauswertung ermittelt man die Langsamdreher, genauso wie die sogenannten Lagerpenner. Demoversion DataWow So eine Liste zeigt je nach Sortierung sehr deutlich, welche Produkte sich in den letzten 12 Monaten kaum verkauft und nur wenig Umsatz erzielt haben. Hat man diese Langsamdreher identifiziert, sollte man sie im zweiten Schritt nach ihrem Deckungsbeitrag (DB) sortieren. Gegen Produkte, die sich nur selten verkaufen, dann aber aufgrund hoher Margen gute Gewinne erzielen, ist ja nichts einzuwenden; diese landen bei einer aufsteigenden Sortierung nach DB ganz unten in der Liste.

Detailanalyse: Warum ist der Langsamdreher ein Langsamdreher

Ganz oben finden sich dagegen die Langsamdreher, die kaum Umsätze erzielen, dafür aber Kosten verursachen. Mit ihnen verdient der Händler nicht nur nichts, er legt quasi bei jeder versendeten Bestellung sogar noch ein paar Euros drauf. Hier besteht Handlungsbedarf. Der erste Schritt ist eine etwas genauere Analyse der Flop 20: Fallen Gründe für die schlechte Performance sofort ins Auge? Verkaufen sich beispielsweise einzelne Produkte auf einem Verkaufskanal besonders schlecht oder besonders gut? Gibt es irgendwo Fehler beispielsweise in der Marketing-Automatisierung, die für die schlechten Verkaufszahlen verantwortlich sind? Oder hängt die schlechte Performance mit Problemen im Einkauf zusammen, haben sich Out-Of-Stock-Situationen bei diesen Produkten gehäuft?

Haben sich bei dieser Grob-Analyse keine leicht behebbaren Gründe für die schlechten Verkaufszahlen gefunden, heißt es hier genauso wie bei den Garnichtdrehern: Seien Sie gnadenlos! Verlustartikel, die nichts zur Deckung der Gemeinkosten beitragen und nur Kosten verursachen und das Lager verstopfen, binden wertvolles Kapital, Arbeitskraft und Energie, die in der Weiterentwicklung Ihres Geschäfts besser aufgehoben sind.

Wie Sie solche Produkte am schnellsten loswerden, haben wir in unserem Kapitel zu den Garnichtdrehern bereits skizziert: Marktanalyse, Preise auf unter Marktniveau senken, Abverkauf mit günstigen Marketing-Aktionen begleiten. Nach einigen Wochen senken Sie die Preise für die verbliebenen Artikel noch einmal (wenn es sein muss auch unter Einkaufspreis) und stellen den Rest an Restposten-Portale, spenden die Artikel an gemeinnützige Organisationen oder geben sie in die Entsorgung.

Die Energie, die Sie durch die Entrümpelung des Sortiments gewonnen haben, können Sie dann direkt in Ihre Lieblings-Produkte stecken – in Ihre Topseller.

Nie mehr Out-of-Stock: Wie Händler die Beschaffung ihrer Topseller passgenau steuern

Topseller-Produkte mit hohen regelmäßigen Verkäufen, starken Margen und stabilen Lieferketten sind des Händlers liebstes Kind: Auf solchen A- und A+-Artikeln fußt maßgeblich der Erfolg aller Handelsunternehmen. Umso wichtiger, dass die Lagerregale dieser Produkte stets gut gefüllt sind. Doch wie planen Händler ihren Absatz und Einkauf passgenau? Mit Controlling natürlich.

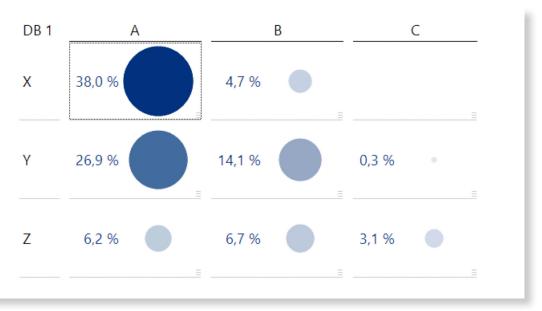
Egal ob groß oder klein, ob Garagenhändler oder Millionen-Dreher, eins ist bei so gut wie allen Verkäufern das Gleiche: Den Löwenanteil ihres Umsatzes und ihres Gewinns (rund 80 Prozent) erwirtschaften Händler mit wenigen, oft über Jahre hinweg konstanten Topsellern, die zahlenmäßig nur 5 bis 10 Prozent des gesamten Sortiments ausmachen. Händler sollten genau wissen, welche Produkte ihre besten Pferde im Stall sind. Um das zu ermitteln, braucht man eine ABC-XYZ-Cluster-Analyse. Dabei hilft entweder ein professionelles Controlling-Tool – oder einfach Excel.

Folgende Daten sollten Sie für die Analyse zur Hand haben:

- Artikelnummer/SKU
- Name und Marke des Produkts
- Bestand
- Bestand pro Tag
- Anzahl Tage out of Stock

- Durchschnittlicher Einkaufspreis
- Verkäufe
- Durchschnittlicher Umsatz pro Tag
- Durchschnittliche Verkäufe pro Tag

Mit diesen Zahlen können Sie im ersten Schritt <u>eine ABC-Analyse erstellen</u> und diese nach Deckungsbeitrag sortieren. Dadurch wissen Sie schon mal, welche Produkte zusammen die höchsten Gewinne erzielen. Im zweiten Schritt sortieren Sie das Sortiment dann in der XYZ-Analyse nach Absatz pro Tag und ermitteln so die Schnell- und Langsamdreher im Sortiment. Im dritten Schritt führen Sie die beiden Zahlenwerke in einem Cluster zusammen:



Und schon können Sie mit einem Blick die Lieblingskinder im Sortiment ausmachen:

- **AX-Produkte** erzielen hohe Deckungsbeiträge und verkaufen sich fast täglich.
- AY-Produkte erzielen bei sporadischen Verkäufen ebenfalls hohe Deckungsbeiträge (z.B. Saisonware).
- **AZ-Produkte** verkaufen sich selten, tragen aber durch außergewöhnlich gute Margen trotzdem zum Gewinn bei.
- **BX-Produkte** haben nur einen mittleren Deckungsbeitrag, sind aber durch die regelmäßigen Verkäufe dennoch ein stabiler Topseller.

Auf den Produkten in diesen vier Clustern ist Ihr Unternehmenserfolg gebaut – und sie sollten möglichst immer verfügbar sein.

Bestandsplanung für Topseller

Um Out-of-Stock-Situationen in der Zukunft zu vermeiden, hilft ein Blick in die Vergangenheit. Wie oft wurde ein Produkt in einem festgelegten Zeitraum verkauft? Diese Absatzzahl geteilt durch die Anzahl der Tage im Betrachtungszeitraum ergibt die durchschnittlichen Verkäufe pro Tag; und mit dieser Messgröße lassen sich Prognosen für die Zukunft ableiten. Zusammen mit dem aktuellen Bestand ergibt sich daraus eine errechnete Bestandsreichweite.

Und, Achtung Kür: Aus dieser Bestandsreichweite in Kombination mit Daten über die durchschnittlichen Beschaffungszeiten eines Produkts ergeben sich konkrete Handlungsanweisungen für den Einkauf. Wer konkret einschätzen kann, wann ein Lagerplatz leerläuft, kann die nächste Charge beim Lieferanten rechtzeitig ordern und eine Out-Of-Stock-Situation, die gerade bei den Topsellern besonders weh tut, vermeiden.

Artikel	ABC	XYZ	Absatz	Absatz, letzte 100 Tage	Absatz je Tag (letzte 100 Tage)	Bestands- menge	Reichweite in Tagen (einfach)
31302 - Dekoschüsseln XL silber Nostalgie	С	Υ		54	0,54	32	59
4192 - Sektgläser L transparent klassisch	Α	Υ		38	0,38	26	68
29421 - Weingläser L transparent klassisch	Α	X	I.I.II	24	0,24	2	8
4898 - Teetassen XL gold zeitlos	В	X		19	0,19	2	11
1270 - Teetassen M gold Retro	С	Z		3	0,03	1	33
23857 - Teetassen L gelb zeitlos	С	Z	ıldanın 1	72	0,72	11	15
25304 - Teetassen L beige zeitlos	Α	X	1	60	0,60	74	123
30902 - Teetassen M grün Retro	С	Z		19	0,19	13	68
5390 - Teetassen XS grün zeitlos	Α	Υ		17	0,17	4	24
4402 - Sektgläser S gelb zeitlos	В	X		7	0,07	2	29
23039 - Teller S gold klassisch	С	Z		7	0,07	2	29
31550 - Teller L braun zeitlos	Α	Υ		2	0,02	15	750
32729 - Teller S beige zeitlos	С	Z		1	0,01	32	3.200
5390 - Teetassen XS grün zeitlos	Α	Υ	1	40	0,40	10	25
4402 - Sektgläser S gelb zeitlos	В	X		25	0,25	2	8
23039 - Teller S gold klassisch	С	Z		8	0,08	1	13
31550 - Teller L braun zeitlos	Α	Υ		7	0,07	1	14
32729 - Teller S beige zeitlos	С	Z		5	0,05	2	40

ABC-XYZ-Analyse mit Bestandsreichweite: Beim AX-Artikel "Weingläser L" wird es dringend Zeit für eine Nachbestellung. Demoversion DataWow

Sonderfall Saisonware

Auch Händler, deren Topseller sich speziell in bestimmten Jahreszeiten gut verkaufen (in der ABC-XYZ-Analyse meistens AY-Artikel), profitieren besonders von so einer Controlling-gestützten Reichweitenanalyse. Erweitert man die Tabelle um eine Spalte mit der Laufzeit der Saison in Tagen, kann man anhand der Bestandsreichweite schnell ermitteln, ob ein Artikel voraussichtlich schon vor Ende der Saison ausverkauft sein wird, oder ob vermutlich Artikel übrig bleiben werden, die dann nach der Saison bleischwer und unverkäuflich in den Regalen liegen.

	Lager- bestands- menge	Lager- bestands- * wert	Abgangs- menge	Abgangsmenge, Σ(05.03.2020 bis 03.04.2020)	Reichweite in Tagen (∑ letzte 30 Tage)	Saisonende	Reichweite bis	Über-/Unter- reichweie	Verkaufspreis
4713 - T-Shirt rot XS	394	433	18	331	36,	20.06.2020	08.05.2020	-43	8,36
1534 - Hose grün L	165	289	httl. 3	66	75	20.06.2020	17.06.2020	-4	8,36
8874 - Pulli weiß M	93,	102	6	80,	35	20.06.2020	07.05.2020	-44	8,36
9752 - Rock gelb S	4	108	7	1,	120	20.06.2020	01.08.2020	41	37,73
4770 - Hemd schwarz S	2,	54		2,1	30	20.06.2020	03.05.2020	-49	37,73
1591 - Hose beige XXXL	2,7	54,	7	2,1	30	20.06.2020	03.05.2020	-49	37,73
8931 - Pulli blau XXL	2,	52	7	1,	60	20.06.2020	02.06.2020	-19	37,73
9809 - Rock weiß L	16,	73	2	10,	48,	20.06.2020	21.05.2020	-31	10,84
4827 - Hemd beige XS	11,	50	7	6,	55	20.06.2020	28.05.2020	-24	10,84
1648 - Hemd schwarz L	2,	92		1,	60	20.06.2020	02.06.2020	-19	83,99
8988 - Hose rot M	2,	18	7	2,	30	20.06.2020	03.05.2020	-49	16,76
9866 - T-Shirt grün S	1,	9,	7	1,	30	20.06.2020	03.05.2020	-49	16,76
4884 - Hose weiß S	4,	222	7	4,	30 ,	20.06.2020	03.05.2020	-49	67,18
1705 - Pulli gelb XXXL	1,	49	7	1,	30 ,	20.06.2020	03.05.2020	-49	67,18
9045 - Rock schwarz XXL	12,	372	7	4,	90	20.06.2020	02.07.2020	11,	41,97
9923 - Hemd beige L	3,	83	7	1,	90	20.06.2020	02.07.2020	11,	50,38
4941 - Hose blau XS	1,	35,	7	1,	30,	20.06.2020	03.05.2020	-49	58,78
1762 - Pulli weiß L	1,	35,	7	1,	30	20.06.2020	03.05.2020	-49	58,78
9102 - Rock beige M	2,	65	7	1,	60	20.06.2020	02.06.2020	-19,	54,62
9980 - Hemd schwarz S	3,	58	7	1,	90 -	20.06.2020	02.07.2020	11,	33,61

Das rote T-Shirt ist weit vor Saisonende ausverkauft, eine Nachbestellung könnte sich lohnen. Der gelbe Rock schreit dagegen nach einer Rabattaktion, bevor die Saison abläuft. Demoversion DataWow

Hier kann die Analyse dabei helfen, Artikel zu identifizieren, bei denen sich eine Nachbestellung lohnen könnte – oder auch eine Preiserhöhung: Leicht erhöhte Preise reduzieren den Absatz und verlängern damit die Reichweite, steigern aber den Gewinn unterm Strich deutlich. Mit Preiserhöhungen von 5 bis 10 Prozent lässt sich der Gewinn eines Produkts meist um 35 bis 40 Prozent steigern.

Eine passgenaue Bestandsplanung vermeidet Out-Of-Stock-Situationen und hält das Lager schlank. Doch gerade die Corona-Krise mit ihren eingeschränkten Lieferprozessketten hat gezeigt, dass Händler im Lager einen gewissen Puffer brauchen, um unvorhergesehene Probleme auf Lieferantenseite zu überbrücken. Aber auch Sicherheitsbestände kann man zahlenbasiert genauer planen.

Für den Notfall gerüstet: Welche Sicherheitsbestände sind sinnvoll?

Nur ein schlankes Lager ist ein gutes Lager? Grundsätzlich gilt: Je schneller sich die Produkte eines Händlers drehen und je weniger Lagerplatz von Pennerprodukten besetzt wird, umso besser. Aber nicht nur die Corona-Krise mit ihren eingeschränkten Lieferketten hat gezeigt: Es kann jederzeit Sand ins Logistikgetriebe geraten. Deshalb tun Händler gut daran, sich für ihre wichtigsten Produkte Sicherheitsbestände anzulegen.

Das Corona-Jahr 2020 hat gezeigt: Nicht alles ist planbar. Es muss ja nicht immer eine globale Pandemie sein: Auch die Insolvenz eines Lieferanten, eine ausgefallene Maschine im Herstellungsprozess eines Herstellers, Zollprobleme bei der Einfuhr oder andere unerwartete Missgeschicke können dazu führen, dass die nächste Fuhre an Topseller-Produkten länger auf sich warten lässt als gedacht. Hier kann ein Sicherheitsbestand helfen – aber wie groß sollte der sein?

Auch bei dieser Frage kann unser bewährter ABC-XYZ-Cluster helfen. Dafür brauchen wir wieder unsere Daten:

- Artikelnummer/SKU
- Name und Marke des Produkts
- Bestand
- Bestand pro Tag
- Anzahl Tage out of Stock
- Durchschnittlicher Einkaufspreis
- Verkäufe
- Durchschnittlicher Umsatz pro Tag
- Durchschnittliche Verkäufe pro Tag

Für die Berechnung des Sicherheitsbestands nehmen wir in unsere Tabelle zusätzlich noch die

Beschaffungsdauer

auf. Wieder clustern wir das Sortiment nach ABC und XYZ und erhalten damit unsere bekannten Topseller. Für die Berechnung der Sicherheitsbestände für diese Produkte müssen wir nun noch Beschaffungsdauer und Absatzplanbarkeit mit einbeziehen.

AX- und BX-Produkte: Diese Artikel verkaufen sich regelmäßig, ihr Absatz ist gut planbar. Da sie regelmäßig nachbestellt werden, ist auch ihre Beschaffung in der Regel stabil und verlässlich organisiert. Für diese Bestände brauchen wir einen kleinen Sicherheitsbestand. Es sollte gerade genug auf Lager sein, um ein oder zwei ausgefallene oder verzögerte Lieferungen auffangen zu können.

AY- und AZ-Produkte: Diese Artikel sind stark schwankender Nachfrage unterworfen, sind aber aufgrund ihrer hohen Deckungsbeiträge enorm wichtig für das Unternehmen. Der Abverkauf ist deshalb schwer passgenau zu planen. Umso wichtiger sind größere Sicherheitsbestände, vor allem bei längeren Lieferzeiten. So kann man plötzliche Absatzspitzen problemlos abfangen.

BY- und BZ-Produkte: Auch der Absatz dieser Produkte ist nur schwer zu planen. Da ihr Abverkauf aber für den Unternehmenserfolg nicht ganz so entscheidend ist, genügen hier mittlere Sicherheitsbestände, da sonst der von den weniger wichtigen Produkten eingenommene Lagerplatz in keinem Verhältnis zu ihrer Bedeutung für Gesamtumsatz und -gewinn steht.

CX-, CY- oder CZ-Produkte: Produkte, die nur wenig oder gar nichts zum Gesamt-Deckungsbeitrag des Unternehmens beitragen, sind für den Erfolg des Unternehmens in der Regel von geringer Bedeutung. Deshalb sollten sie auch nicht wertvollen Lagerplatz blockieren. Diese Bestände dürfen auslaufen, eine Bevorratung lohnt sich nicht. Stattdessen können Händler, die diese Produkte unbedingt im Sortiment halten wollen, beispielsweise auf Dropshipping-Konzepte setzen.

Achtung, Ausnahme: C-Produkte, die aus strategischen Gründen wichtig für das Unternehmen sind, weil sie beispielsweise besonders häufig von Neukunden gekauft oder zusammen mit anderen Produkten mit besserem DB im Bundle gekauft werden, sind davon natürlich ausgenommen!

Letztlich kann unsere Sortimentsanalyse dann ergänzt um Beschaffungsdauer und Sicherheitsbestände so aussehen:

Artikelgruppen	Bestand Wert	Verbrauch Menge, Ø-12 Monate	Bestand Menge	Reichweite in Monaten	Verbrauch Menge	Sicherheits- bestand	Reichweite Sicherheits- * bestand	Reichweite Losgröße	Wieder- beschaffungs- zeit	Bestelllos
5500 - Eierkocher Phi single rot	597	7,0	58	36,8	.1	1.600	229	6	9	40
1570 - Kaffeemaschine Phi Beauty rot	24.693	16,5	524	221,4	J	1.700	103	9	12	150
1474 - Kaffeemaschine Epsilon Beauty Edelstahl	77.641	13,1	1.185	300,4	10	1.200	92	1	8	10
1110 - Kaffeemaschine Beta family rot	5.852	12,3	403	1.021,5	halla 1	1.000	82	2	40	20
4152 - Wasserkocher Beta L weiß	6.286	82,8	833	351,9	6	6.200	75	2	24	160
1661 - Kaffeemaschine Sigma XL blau	7.772	0,8	176	446,1	Ilanah 1	50	60	192	8	160
1062 - Kaffeemaschine Alpha XL weiß	8.417	29,8	501	31,0	[.] [.] 41	1.300	44	2	6	60
1167 - Kaffeemaschine Beta XL gold	74.686	45,0	943	125,8		1.800	40	4	30	160
1111 - Kaffeemaschine Beta family blau	53.634	30,8	5.079	613,0	1	1.200	39	1	12	30
1483 - Kaffeemaschine Epsilon smart Alu	8.561	43,8	392	15,5	11.111111 64	1.700	39	1	16	40
1341 - Kaffeemaschine Delta S blau	682	37,3	74	6,5	11.1 29	1.400	38	2	15	60
1439 - Kaffeemaschine Epsilon quick schwarz	28.743	40,1	1.706	308,9	L. II. 14	1.500	37	2	16	100
1139 - Kaffeemaschine Beta quick schwarz	50.081	218,3	3.513	8.902,0	Jim.n. 1	8.000	37	1	12	210
1312 - Kaffeemaschine Delta family weiß	13.074	184,6	1.297	3.287,5	II.lili. 1	6.400	35	1	20	210
1226 - Kaffeemaschine Gamma de luxe grau	4.907	36,4	127	5,2	62	1.200	33	5	8	180
1436 - Kaffeemaschine Epsilon quick grau	5.354	38,0	286	20,1	IIIIIII 36	1.200	32	1	15	20
1232 - Kaffeemaschine Gamma quick weiß	847	38,8	60	1,5	104	1.200	31	7	16	270
1095 - Kaffeemaschine Alpha enjoy grün	1.728	52,1	200	24,1		1.500	29	2	18	120
1082 - Kaffeemaschine Alpha smart weiß	300	1,4	51	129,3	h.m.lm 1	40	28	42	12	60
1177 - Kaffeemaschine Beta Beauty gold	21.123	2,8	254	643,8	1	80	28	35	16	100

Die Ergänzung der Lagerbestandsauswertung um Sicherheitsbestand und Beschaffungsdauer sorgt für Klarheit bei der Warendisposition. Demoversion DataWow

Ist das Lager aufgeräumt und der Sicherheitsbestand geplant, gehen Controlling-Profis jetzt ans Eingemachte – und schauen sich die Margensituation genauer an.

Margenoptimierung für Profis: So holen Händler mehr Gewinn aus ihren Umsätzen

Wenn Händler vor allem auf ihre Umsätze, aber nicht auf ihren Deckungsbeitrag achten, landen sie schnell in der Wachstumsfalle: Trotz beachtlicher Umsatzgrößen verlieren sie Geld, weil sie zu viele Waren mit Verlust verkaufen – oft ohne es zu bemerken. Bevor die Insolvenz droht, gilt es, die Notbremse zu ziehen – und Verlustprodukte zu identifizieren und deren schlechte Margen zu optimieren.

Klassische Kaufmannsregel: Umsatz ist schön, Gewinn ist schöner. Schließlich brauchen Händler Gewinne, um sich Polster für schlechte Zeiten anzulegen oder in den Ausbau ihres Geschäfts zu investieren. Ein EBIDTA von 5 Prozent ist Pflicht für ein gesundes, zukunftsfähiges Unternehmen, 10 Prozent Gewinnanteil vom Umsatz sollten das Ziel sein. Die Realität sieht aber leider anders aus: Die meisten Händler machen mit ihrem Geschäft zu wenig oder gar keinen Gewinn, wie eine Umfrage unter 300 shopanbieter.de-Lesern gezeigt hat.

Das Problem ist häufig: Auch wenn die Umsätze insgesamt steigen, machen Händler mit vielen einzelnen Artikeln Verlust – sie legen quasi in jedes Paket noch ein paar Euro mit drauf. Der Grund: Die Margen sind zu klein, um alle Kosten zu decken. So können sich auch vermeintliche Topseller-Produkte, die jeden Tag dutzendfach das Lager verlassen, zu Unternehmens-Killern entwickeln.

Der Teufel liegt im Detail – und auf Artikelebene

Um solche Margenprobleme auf Artikelebene aufzuspüren und auszumerzen, hilft eine Deckungsbeitragskalkulation auf Artikelebene. Wenn Sie unsere Serie "Controlling in der Praxis" bis hier hin verfolgt haben, wissen Sie schon, was Sie dafür brauchen – eine Excel-Tabelle mit folgenden Daten:

- Artikelnummer/SKU
- Name und Marke des Produkts
- Anzahl der Verkäufe eines Produkts in einem bestimmten Zeitraum (z.B. 12 Monate)
- Umsatz im gleichen Zeitraum
- Durchschnittlicher Einkaufspreis
- Kalkulationssatz f
 ür Payment
- Kalkulationssatz fürs Marketing
- Kalkulationssatz f
 ür die Logistik

Mithilfe dieser Daten können Sie den Deckungsbeitrag aller Produkte im Sortiment errechnen, das könnte beispielsweise so aussehen:

DB – Schema Definition	n			
	Ist	Wert/Stück		
Verkaufsmenge	52.924	1		
Produktumsatz	1.517.182	28,67		
Rabatt	19.971	0,38		
Versandumsatz	47.917	0,91		
Gesamtumsatz	1.545.128	29,20		
Versandkosten	104.248	1,97 l ₌		
Material- kosten	862.381	16,29		
Rohmarge	578.498	10,93		
relative Rohmarge	37,4 %	37,4 %		
Plattformprovision	97.909	1,85		
Kosten Zahlung	41.727	0,79		
Pickkosten variabel	22.645	0,43		
Verpackungskosten variabel	17.406	0,33		
∑ variable Kosten	1.146.317	21,66		
DB 1	398.811	7,54		
relativer DB 1	25,8 %	25,8 %		
Marketingkosten	86.160	1,63		
Retourenkosten variabel	74.282	1,40		
DB 2	238.369	4,50		
relativer DB 2	15,4 %	15,4 %		

Nur wenn alle Kosten berücksichtigt werden, ist eine treffsichere Aussage über Erfolg oder Misserfolg möglich. Demoversion DataWow.

Wenn Sie den Deckungsbeitrag Ihrer Produkte kennen, können Sie Ihre Sortimentsliste schnell ohne Probleme aufspüren:

	Α	rtikel	Ver	kauf		Einkauf		Ор	erative Kost	ten	DB II	
SKU	Hersteller / Lieferant	Artikelname	Umsatz	Sales	EK	Roh- ertrag	%	Marketing	Payment	Logistik	DB II	%
	1 AAA	Taschenlampe	707	23	319	388	54,9%	106	20	86	175	24,8%
	2 BBB	Kugelschreiber	620	24	294	326	52,6%	93	18	90	125	20,2%
	3 CCC	Stiftebox	535	30	318	217	40,6%	80	15	113	9	1,7%
	4 DDD	Schreibtischunterlage	2.946	33	1.638	1.308	44,4%	442	84	124	658	22,3%
	5 EEE	USB-Stick	1.027	37	517	510	49,7%	154	29	139	188	18,3%
	6 AAA	Goldene Büroklammer	1.838	43	960	878	47,8%	276	52	161	389	21,1%
	7 BBB	Untersetzer	3.718	31	1.975	1.743	46,9%	558	106	116	963	25,9%
	8 CCC	Taschenrechner	1.190	23	576	614	51,6%	178	34	86	315	26,5%
	9 DDD	Schlüsselanhänger	1.359	24	702	657	48,3%	204	39	90	324	23,9%
	10 EEE	Brillenetui	1.174	28	588	586	49,9%	176	33	105	272	23,1%
	11 AAA	Handyhülle	1.426	28	714	712	49,9%	214	41	105	352	24,7%
	12 BBB	Aufbewahrungsbehälter	4.740	111	2.372	2.368	50,0%	711	135	416	1.105	23,3%
	13 CCC	Schmutzfänger	2.180	57	1.190	990	45,4%	327	62	214	387	17,8%
	14 DDD	Locher	1.964	33	957	1.007	51,3%	295	56	124	533	27,1%
	15 EEE	Klammeraffe	1.841	30	899	942	51,2%	276	52	113	501	27,2%
	16 AAA	Klebebandabroller	296	30	145	151	51,0%	44	8	113	-14	-4,8%
	17 BBB	Steckdose	816	38	359	457	56,0%	122	23	143	169	20,7%
	18 CCC	Schreibtischlampe	3.658	24	1.674	1.984	54,2%	549	104	90	1.241	33.9%
	19 DDD	Zettelbox	2.493	81	1.913	580	23,3%	374	71	304	-169	-6,8%
	20 EEE	Arbeitsmappe	2.845	96	1.377	1.467	51,6%	427	81	360	600	21,1%

Im Zweifel müssen die operativen Kosten nicht aufs Jota genau stimmen. Lieber eine schlechte, sprich pauschale, Zahl, als gar keine Zahl.

Ein besonders dringlicher Kandidat für eine Margenoptimierung ist in diesem Beispiel übrigens die Zettelbox ganz unten: Dieses Produkt erzielt auf den ersten Blick hohe Umsätze und liegt auf Rang 3 der Verkaufs-Bestseller – doch bei jedem einzelnen Verkauf macht der Händler Verlust, wie ein Blick auf den DB2 zeigt.

Margenhebel für Sorgenkinder

Hat man mit der Deckungsbeitragskalkulation die Sorgenkinder im Sortiment identifiziert, gibt es verschiedene Möglichkeiten, mit ihnen umzugehen. Man kann sie aufgrund der Unrentabilität aus dem Sortiment werfen – bei einem Bestseller wie unserer Zettelbox fällt das allerdings schwer. Man kann den Verkaufspreis pauschal anheben, um die Marge zu verbessern – oft eine gute Lösung, aber gerade in stark kompetitiven Verkaufsfeldern nicht immer umsetzbar.

Oder man kann sich das Produkt en Detail anschauen, um herauszufinden, wie das Problem genau aussieht.

Detailansicht Retourenquote: Sind manche Artikel vielleicht besonders unrentabel, weil sie so häufig zurückgeschickt werden? Und wenn ja, woran liegt das? Ist in der Beschreibung etwas falsch? Beschweren sich Kunden immer über die gleichen Probleme mit dem Produkt? Kann hier etwas optimiert werden – oder muss man die hohe Retourenquote einfach in Kauf nehmen (z.B. bei Mode-Artikeln) und mit entweder höheren Verkaufspreisen oder kostenpflichtigen Retouren gegensteuern?

Detailansicht Verkaufskanal: Wie sieht die Bilanz der Verlustprodukte in den einzelnen Verkaufskanälen aus? Ist der Deckungsbeitrag im eigenen Shop vielleicht noch im akzeptablen Bereich, auf Amazon aber tiefrot? Sind die Marketing-Ausgaben in einem Kanal besonders hoch – oder die Retourenquoten? Lässt sich das Problem in dem betroffenen Verkaufskanal lösen oder ist es besser, für das Produktsorgenkind auf diesen schwierigen Verkaufskanal zu verzichten?

Detailansicht Einkauf: Sind Produkte eines bestimmten Herstellers oder Lieferanten vermehrt unter den Margensorgenkindern? Dann ist es eventuell Zeit für Neuverhandlungen. Der Einkaufspreis ist offenbar nicht marktrealistisch; konkrete Zahlen aus der Deckungsbeitragsanalyse geben dem Einkauf klare Argumente an die Hand. So lässt sich der Einkaufspreis für das Produkt vielleicht um ein paar Prozentpunkte senken – und schon ist der Deckungsbeitrag wieder schwarz.

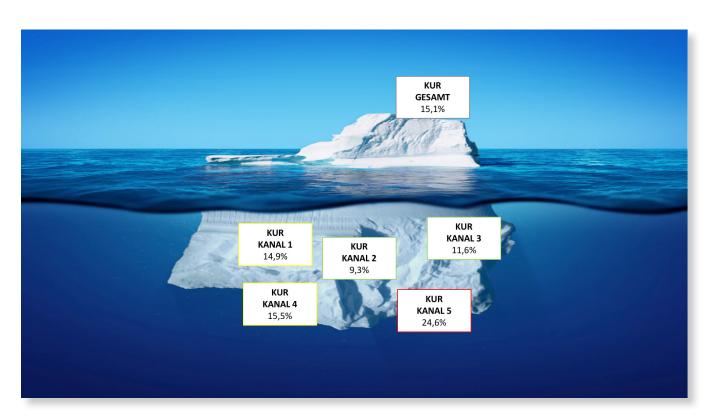
Controlling fürs Marketing: Wissen, wann sich Werbung lohnt

Neben der Logistik ist der größte Kostentreiber bei vielen Händlern das Marketing, vor allem in hart umkämpften Sortimenten. Dabei vergessen Händler schnell, dass Werbung nicht nur den Umsatz eines Unternehmens steigern sollte, sondern auch den Gewinn. Eine Detailanalyse der Werbekosten auf Artikelebene fördert oft erstaunliche Kröten in auf den ersten Blick funktionierenden Kampagnen zu Tage – und unterschätzte Perlen.

Nachdem ich Ihnen in den ersten Kapiteln dieses Ratgebers immer wieder gesagt habe: "Eine schlechte Zahl ist besser als gar keine", muss ich diese Regel auf den letzten Metern erweitern und einräumen: Und eine gute Zahl ist besser als eine schlechte. Wenn Sie die Kostenstellen Ihrer Artikel sehr genau zuordnen und analysieren können, ergeben sich nämlich neue und sehr interessante Controlling-Möglichkeiten – zum Beispiel im Marketing.

Den Eisberg unter der Wasseroberfläche analysieren

Schauen wir uns also dafür die Marketing-Kosten nicht wie bisher als pauschalen Gesamtkostenblock an, sondern differenzieren wir nach Kosten-Umsatz-Relation (KUR) in den einzelnen Marketing-Kanälen. Wie gut performen die Kampagnen beispielsweise bei Google Adwords, bei idealo, bei Amazon Marketing oder via E-Mail-Marketing? Hier merken wir schnell: Eine Marketing-Pauschale zeigt uns nur die Spitze des Eisbergs – erst unter der Wasseroberfläche wird es interessant.



Unter jeder schlechten Zahl steckt auch mindestens ein "schöner Schwan". Und unter jeder guten Zahl verstecken sich "hässliche Kröten".

Auf diese Weise stellen wir schnell fest: Manche Kanäle funktionieren scheinbar ordentlich, bei anderen ist der Wurm drin. Statt nun aber die schlecht performenden Kanäle und Kampagnen sofort abzuschalten, lohnt sich ein genauerer Blick. Denn die Analyse der Umsatz-basierten Kennzahl KUR allein sagt uns noch nicht, wie sich die scheinbare Marketing-Kröte auf den Gewinn auswirkt. Setzen wir dazu die Marketing-Kosten nicht nur in Zusammenhang mit dem erzielten Umsatz, sondern auch mit dem erzielten Deckungsbeitrag der durch die Werbung erzielten Verkäufe:

	ebay	Rakuten	Amazon	Onlineshop
Produktumsatz	2.021	12.856 =	7.872 =	9.030 =
relative Rohmarge	47,6 % $_{\scriptscriptstyle \equiv}$	44,7 % $_{\scriptscriptstyle \equiv}$	51,3 % $_{\scriptscriptstyle \equiv}$	44,5 % $_{\scriptscriptstyle \pm}$
Rohmarge	981 =	5.656 =	4.060 $_{\scriptscriptstyle \equiv}$	4.062
KUR	0,46 % $_{\scriptscriptstyle \equiv}$	6,19 % ₌	7,71 % ₌	8,89 % $_{\scriptscriptstyle \parallel}$
Marketingkosten	9,34 $_{\scriptscriptstyle \equiv}$	796 ₌	607 =	802 =
relativer DB 1	28,9 % $_{\scriptscriptstyle \equiv}$	41,8 % $_{\scriptscriptstyle \equiv}$	27,1 % $_{\scriptscriptstyle \equiv}$	39,7 % $_{\scriptscriptstyle \equiv}$
DB 1	595 ₌	5.281 ₌	2.143 $_{\scriptscriptstyle \equiv}$	3.620 $_{\scriptscriptstyle \equiv}$
relativer DB 2	7,0 % $_{\scriptscriptstyle \equiv}$	34,5 % $_{\scriptscriptstyle \equiv}$	1,7 % $_{\scriptscriptstyle \equiv}$	18,1 % $_{\scriptscriptstyle \equiv}$
DB 2	144 =	4.368 ₌	132 =	1.647

Auch bei der Detailbetrachtung von Vertriebskanälen zeigt sich, dass Umsatz nicht gleich Gewinn ist. Demoversion DataWow.

In diesem Beispiel zeigt sich: Auf den ersten Blick scheint die ebay-Werbung gut zu performen, an einem KUR von 0,46 Prozent gibt es nichts zu meckern. Der Deckungsbeitrag, der unterm Strich übrigbleibt, ist bei ebay dagegen nicht berauschend. Dagegen lohnt sich bei Rakuten jeder Werbeeuro auch unterm Strich.

Marketingkosten auf Artikelebene anpassen

Neben einer detaillierten Kanalanalyse lohnt es sich auch, innerhalb einzelner Werbekanäle und -kampagnen bis in die Artikelebene runter zu analysieren. Da stellt sich dann beispielsweise schnell heraus, ob eine Kampagne insgesamt schlecht läuft, oder ob nur einzelne Produkte die Bilanz verhageln:

Artikel	Verkauspreis	Letzter Kauf	Summe Click- kosten seit letztem Kauf	Umsatz- beitrag letzte 6 Monate	Click- kosten letzte 6 Monate	Umsatz letzte 6 Monate	DB 1 letzte 6 Monate
7563 - Küchenmaschine Phi XL Alu	169,99	26.02.2019	3.048		365		
9627 - Kaffeemaschine Sigma de luxe gold	209,99	14.12.2018	1.505		418		
1623 - Kaffeemaschine Sigma de luxe Alu	149,99	26.07.2019	1.002		331		
1627 - Kaffeemaschine Sigma de luxe gold	249,99	26.07.2018	987		336		
7574 - Küchenmaschine Phi Beauty Edelstahl	169,99	04.03.2019	885		308		
7573 - Küchenmaschine Phi Beauty Alu	169,99	27.03.2020	767	18.596	729	1.680	469
1624 - Kaffeemaschine Sigma de luxe Edelstahl	159,99	03.04.2020	679	10.628	569	8.989	-245
1427 - Kaffeemaschine Epsilon de luxe gold	159,99	23.11.2018	666		362		
8627 - Küchenwaage Sigma de luxe gold	199,99	26.11.2019	600		286		
7524 - Küchenmaschine Phi de luxe Edelstahl	269,99	18.04.2020	529	1.800	496	1.541	-856

Diese Kampagnen sollten sofort beendet werden, da durch die Werbung keine Verkäufe generiert werden. Demoversion DataWow.

Dieses Beispiel zeigt: Viele Produkte drücken schwer aufs Marketing-Budget, wurden aber in den letzten 6 Monaten trotz großer Marketing-Bemühungen kein einziges Mal verkauft. Andere Produkte verkaufen sich zwar dank der Werbung ganz gut, doch die hohen Marketing-Aufwände drücken ihre Deckungsbeiträge ins Negative – sprich: Trotz guter Umsätze zahlt der Händler drauf.

Solche Erkenntnisse sollten zu direkten Maßnahmen führen: Bei Produkten, die sich über einen bestimmten Kanal gar nicht verkaufen, sollte man die Kampagnen für diesen Kanal sofort beenden. Produkte, die zwar Umsatz generieren, aber unterm Strich aufgrund der hohen Marketing-Ausgaben rote Zahlen schreiben, müssen nachjustiert werden: Vielleicht muss der Verkaufspreis hoch? Oder vielleicht lässt sich an den Marketing-Ausgaben schrauben?

Mit solchen Maßnahmen zur Feinjustierung lässt sich Marketing günstiger, effizienter und wirkungsvoller gestalten und passgenau auf Produkte, Kanäle und Kundengruppen zuschneiden. An dieser Stelle verlassen Sie allerdings den Einsteiger-Bereich des Controlling und schnuppern Profiliga-Luft.

CHECKLISTE

Schon bereit für Controlling?

Falls Sie sich nach der Lektüre von 20 Seiten Controlling-Crashkurs immer noch fragen: "Brauche ich das alles überhaupt?", möchte ich Ihnen hier noch eine kleine Entscheidungshilfe geben.

Kreuzen Sie die Aussagen an, denen Sie zustimmen:

- O Mein Netto-Jahresumsatz ist mindestens 2,5 Millionen Euro.
- O Mein Gewinnanteil am Gesamtumsatz liegt unter 5 Prozent.
- O Unser prozentuales Umsatzwachstum war in den letzten zwei Jahren rückläufig oder stagniert.
- O Wir können unsere Kosten decken, haben aber nie genügend Liquidität für größere und/oder notwendige Investitionen oder Rücklagen.
- O Unser Sortiment ist in den letzten zwei Jahren stark gewachsen.
- O Unsere ehemaligen Top-Seller performen nicht mehr so gut wie früher, aber wir wissen nicht genau, warum.
- O Unsere Prozesse sind ständig am Anschlag, eigentlich müssten wir deshalb Personal einstellen.
- O In unseren wichtigsten Kategorien haben wir in den letzten Jahren starke Konkurrenz bekommen, das zieht die Marketing-Kosten nach oben.
- O Wir wachsen zu schnell, unsere Prozesse kommen nicht mehr hinterher.

Haben Sie mindestens 5 Aussagen angekreuzt?

Dann sollten Sie sich unbedingt unsere weiteren Veröffentlichungen und Webinare zum E-Commerce Controlling ansehen:

- Artikel zu Sortimenststeuerung:
 - https://www.shopanbieter.de/onlineshop/sortimentssteuerung
- Artikel zu weiteren Controllingthemen:
 - https://www.shopanbieter.de/onlineshop/businessplanung-2
- Kostenlose Webinare zu E-Commerce-Controlling:
 - https://www.youtube.com/playlist?list=PLUv6ZmLZhpqGARm6uLbqiZjeeoXOZA3FB

Und wer es gleich professionell angehen möchte, kommt an einem richtigen Controlling-Tool nicht vorbei. Denn Excel genügt auf Dauer nicht für Ihr Unternehmen.

IMPRESSUM

Die vorliegende Publikation ist eine kostenlose Veröffentlichung von shopanbieter.de in Zusammenarbeit mit DataWow.

Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 55 Abs. 2 RStV:

shopanbieter.de

Mozartstr. 62a | 85521 Ottobrunn bei München Tel. +49 89 470 77 941

E-Mail: info@shopanbieter.de Web: www.shopanbieter.de

Chefredakteur (für den Inhalt verantwortlich): Peter Höschl (info@shopanbieter.de)

Zuschriften unter: info@shopanbieter.de

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wie finden Sie das Whitepaper "Controlling für Einsteiger"?

Bitte schicken Sie uns Ihr Lob, Kritik und Verbesserungsvorschläge.

info@shopanbieter.de

Urheberrecht

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung sowie die Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Haftung

Der Autor hat die in diesem Werk genannten Fakten sorgfältig und nach bestem Wissen gesammelt und aufbereitet. Das schließt jedoch nicht aus, dass sich trotz aufwendiger Kontrolle Fehler eingeschlichen haben. Der Herausgeber wird Sorge tragen, diesbezügliche wesentliche Änderungen zeitnah in das Werk einzuarbeiten. Er kann jedoch keine Gewähr dafür übernehmen, dass alle Teile des Textes jederzeit auf dem aktuellsten Stand sind. Es obliegt der Sorgfaltspflicht der Nutzer, die genannten Fakten zu verifizieren. Der Herausgeber und der Autor freuen sich über konstruktive Kritik – sie ist ein Weg, die Qualität des Werkes fortlaufend zu verbessern.

Bildnachweis

Cover: Compass on graphical charts © cherezoff - Fotolia.com