shopanbieter.de
Das Portal für den Internethandel

Edelweiß & Berge

plentymarkets
E-Commerce wie ich es will.

shopware

Herausgeber:
shopanbieter.de in Zusammenarbeit mit
Edelweiß & Berge | plentymarkets GmbH | Shopware AG

Whitepaper

Controlling für den Erfolg

Mit einfachen Werkzeugen zu mehr Gewinn im E-Commerce

shopanbieter.de
Das Portal für den Internethandel

Edelweiß & Berge

Fragen Sie sich auch, wie Sie aus Ihrem Onlineshop mehr Rendite ziehen können?

Im Zusammenspiel von E-Commerce-Performance und Betriebswirtschaft durchleuchten wir Ihren Onlineshop und führen als Sparringspartner und Fachexperte Ihr Unternehmen zu mehr Rendite. Bei einem Verkaufsprozess begleiten wir Sie als zuverlässiger Partner in der gesamten Transaktion.

Bewertung
- Shopbewertung
- Kaufpreis
- Testierung

Unternehmenssteuerung
- Ermittlung Optimierungspotentiale
- Einführung Steuerungs-Cockpit
- Regelmäßiger Maßnahmen-Check

Verkauf
- Exposé
- Käufersuche
- Begleitung

Damit Sie mehr Gewinn vom Umsatz haben!

Potentiale erkennen, Schwachstellen reduzieren, mehr Ergebnis erreichen!

www.shopanbieter.de/mehr-rendite

Unser Partner für Unternehmensberatung:
www.edelweissundberge.de

Herausgeber:
shopanbieter.de in Zusammenarbeit mit
Edelweiß & Berge | plentymarkets GmbH | Shopware AG

Controlling für den Erfolg

Mit einfachen Werkzeugen zu mehr Gewinn im E-Commerce

Inhalt

Vorwort....05

Einleitung....06

Kapitel 1 Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)....10
1.1 Aufbau der kurzfristigen Erfolgsrechnung (Betriebswirtschaftliche Auswertung)....12
1.2 Ausgewählte Kennzahlen zur Vermögenslage des Unternehmens....12
1.3 Schnellbeurteilungskennzahlen....17

Kapitel 2 E-Commerce Kennzahlen....20
2.1 Allgemeine Übersicht / Dashboard....21
2.2 Onlineshop....22
2.3 Marketing....23
2.4 Absatzkanäle....25
2.5 Sortimente / Lieferanten....26
2.6 Kundenstruktur....28
2.7 Payment....29
2.8 Marktsituation....29

Eigenwerbung....31
Mehr Gewinn vom Umsatz!....31

Partner....32

Autoreninformation....32

Impressum....34

Vorwort von Peter Höschl, Gründer und Geschäftsführer von shopanbieter.de

Abgerechnet wird zum Schluss? Im Geschäftsleben ist eine solche Vorgehensweise viel zu riskant. Wer erst am Jahresende vom Steuerberater prüfen lässt, wie viel Geld der eigene Betrieb eingebracht hat, entspricht einem Kapitän, der auf hoher See das Schiff ohne Steuermann und den Ausguck unbesetzt lässt: Wohin die Reise geht, ist dann rein vom Belieben des Windes und der Strömungen abhängig; weder Sandbänken noch auftretenden Stürmen könnte ausgewichen werden.

Wie auf See so wird auch im Geschäftsleben ein „Kurs gesetzt“, nämlich das zu erreichende Geschäftsziel geplant. Entsprechend muss auch hier der eigene Standort regelmäßig und zuverlässig bestimmt werden, damit bei Abweichungen oder unvorhersehbaren Ereignissen nachgesteuert werden kann. Diese Funktion hat das Controlling.

Nur wenn Sie Ihre Kennzahlen im Griff haben, werden Sie auch Ihr Onlinegeschäft durch die zu erwartende Marktbereinigung der nächsten Jahre erfolgreich steuern.

Daher gilt es für Sie, Ihr Onlinegeschäft bereits heute darauf vorzubereiten und mittels einer professionellen Unternehmenssteuerung Ihre Ausgaben und Prozesse zu optimieren. So lässt sich mehr Gewinn vom Umsatz erwirtschaften und Sie haben beste Chancen die nächsten Jahre nicht nur zu überstehen, sondern auch noch gesund zu wachsen.

Das vorliegende Whitepaper möchte Ihnen auf diesem Weg ein wichtiges Navigationsinstrument sein.

Peter Höschl, Gründer und Geschäftsführer von shopanbieter.de

Vorwort von Thomas Jäger, Gründer und Gesellschafter von Edelweiß & Berge

Jeder Unternehmer hat sich die Frage „Rentiert sich mein Geschäft eigentlich?“ schon einmal gestellt. Dabei sehen wir einen abgeschlossenen Handel, einen Geschäftsbereich oder Unternehmen dann als rentabel an, wenn wir mehr rausgeholt als investiert haben. In einer Formel ausgedrückt sieht das so aus:

$$\text{Rentabilität (Produktivität)} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapitaleinsatz}} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

In dieser Formel setzen wir den Gewinn, als Differenz von Ertrag und Aufwand, ins Verhältnis zum eingesetzten Kapital. Steigt der Gewinn und oder sinkt der Kapitaleinsatz so verbessert sich unsere Rentabilität. Die Frage nach der Rentabilität drückt den unternehmerischen Wunsch aus, sich stetig zu verbessern, also aus den gegebenen Möglichkeiten mehr rauszuholen.

Die regelmäßige und zugleich intensive Auswertung der Geschäftszahlen hilft das Optimum mit seinem und für sein Unternehmen zu erreichen.

Bitte beherzigen Sie dabei stets folgende Kernaussage: „BWA und E-Commerce Controlling gehören zusammen.“

Thomas Jäger, Gründer und Gesellschafter von Edelweiß & Berge

Einleitung

Eine Untersuchung des E-Commerce-Anbieters novomind vor einiger Zeit zeigte, dass ca. drei Viertel der befragten Onlinehändler über zufriedenstellende Tools zur Webanalyse verfügten. Doch nur 63% werteten darüber mehr als zehn Kennzahlen aus.

Mit 43% wusste fast die Hälfte der Befragten beispielsweise nicht, wie viele ihrer Webshop-Besucher auch tatsächlich kauften oder über welche Suchbegriffe die Besucher zum Onlineshop gelangten. „Vor allem betriebswirtschaftlich und strategisch wichtige Fakten bleiben bei der Webanalyse außen vor“, kommentierte novomind in seiner Pressemitteilung[1] zur Studie. Beispielsweise hielt nur jeder zehnte Onlineshop-Verantwortliche die Abbruchraten und den Durchschnittswert der Warenkörbe für wichtig.

Dabei belegte die Studie, wie entscheidend ein gutes Webcontrolling für den Erfolg eines Onlineshops ist: „E-Shops, die beim Controlling Besucherströme, Umsatzgrößen und Kosten zu einem ausgefeilten Reporting verknüpfen, wandeln diesen Informationsvorsprung häufiger in wirtschaftlichen Erfolg um“, so novomind. Von den Onlinehändlern, deren Controlling breit gefächert aufgestellt ist, äußerten sich 81% mit ihrem Umsatz und Gewinn zufrieden; in der Gruppe derjenigen mit „Schmalspur-Controlling“ waren es nur 53%.

Anhand von Kennzahlen erhält man einen Überblick über relevante Fakten zur Standortbestimmung, zur Erfolgsmessung und zum Erkennen von Optimierungspotential. Dabei gibt es verschiedene Bereiche des Controllings, deren Kennzahlen oft separat und über verschiedene Controllingsysteme erfasst werden, die es aber gilt, für ein Gesamtbild verzahnt zu betrachten:

- Das betriebswirtschaftliche Controlling, das die Grundlage für die Geschäftssteuerung legt
- Das Website-/Shop-Controlling, das etwaige Probleme oder Optimierungspotential aufzeigt
- Das Marketing-Controlling, das zeigt, ob und wie gut sich die gewählten Marketingmethoden auszahlen

Die ganz klassischen Geschäfts-Kennzahlen kennt jeder Händler: Anzahl der Bestellungen, Umsatz, durchschnittliche Bestellgröße etc. Diese allein reichen jedoch nicht aus: Dass Umsatz nicht gleich Gewinn ist, ist eine banale und (hoffentlich) jedem Geschäftsbetreiber bewusste Wahrheit.

Welche Kosten aber genau auf dem Verkauf und Versand eines Produktes liegen, ist gar nicht so leicht herauszubekommen.

Dieses Wissen ist aber für eine realistische und aus Unternehmenssicht ‘gesunde’ Preisgestaltung unabdingbar.

Zudem dient es der Erkennung, wo Einsparpotential oder eventuell sogar dringender Handlungsbedarf zur Kostensenkung liegt.

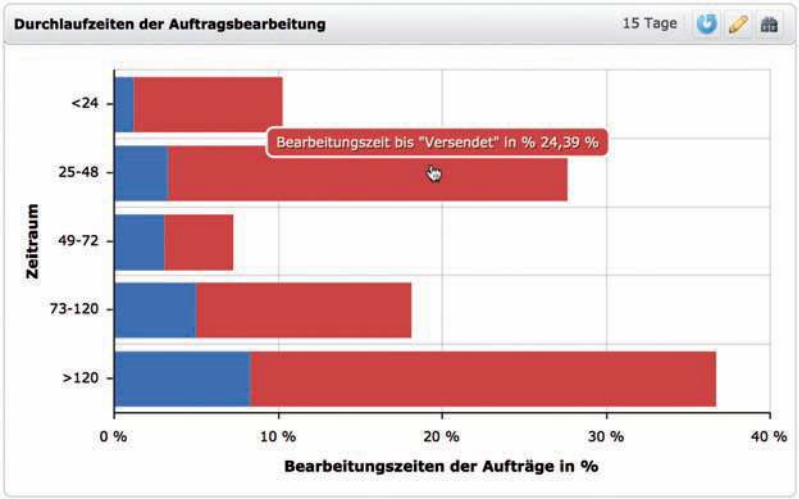


Abb. 1: Beispiel Auswertung Auftragsbearbeitung plentymarkets

1 „Technische und wirtschaftliche Evolution von E-Shops“
http://www.novomind.com/news/article/vermessen-online-haendler-vernachlaessigen-e-shop-monitoring/

Im besten Fall, werden auch die Durchlaufzeiten der Auftragsbearbeitung ausgewertet, um Optimierungspotentiale in den Prozessen aufzudecken.

Die Optimierung sollte stets das Kernziel der Steuerung mit Kennzahlen sein. Anders ausgedrückt: Falscher (zu teurer) Einkauf wird vom Sonderangebot (zu geringem Preis) bestraft.

Doch woher kommen die einzelnen Daten, die für die durchaus anspruchsvolle Berechnung der Steuerungsgrößen benötigt werden?

Die Quellen für den Aufbau eines optimalen Kennzahlen-Systems sind:

1. **Die Shopstatistiken** - neben den direkt im System ausgegebenen Daten wie Bestellanzahl etc., ist hier ein professionelles Trackingsystem notwendig. Da die wenigsten Shopsysteme ausreichend umfangreiche Auswertungen bieten, haben sich ein paar wenige Webcontrolling-Unternehmen darauf spezialisiert und bieten entsprechende Integrationen an.

2. **Die Finanzbuchhaltung** - liefert detaillierte Zahlen zu den unterschiedlichen Kostenblöcken, aber auch zu den tatsächlichen Einnahmen. Schließlich führt nicht jede Bestellung wirklich zu einer Einnahme.

3. **Die Warenwirtschaft** - erläutert die Erfolge je Produkt und Warengruppe und erlaubt dadurch weitere Optimierungen. Diese Zahlen können üblicherweise – vor Retouren und Stornos – auch über die gängigen Trackingsysteme ermittelt werden.

Leistungsfähige Shopsysteme bieten die Möglichkeit, Waren gleichzeitig über sehr viele Kanäle (im Shop & auf Marktplätzen) anzubieten. Die Herausforderung für den Händler besteht somit darin, das Potenzial und die Relevanz jedes einzelnen Kanals korrekt einzuschätzen.

Zur Steuerung gehört zwingend ein Ziel, auf das hingesteuert werden soll. Es hilft darum nicht viel, nur den Status quo zu bestimmen. Vielmehr sollte im Voraus geplant werden – beispielsweise quartalsweise – um dann die Zielerreichung entsprechend nachzuhalten. So wird sich über die Zeit ein gutes Gefühl für die Verkäufe einstellen, was auch eine bessere Einkaufsplanung und Lageroptimierung erleichtert.

„Heute, genügt es nicht mehr Umsatz zu generieren. Dieser Umsatz muss sich auch rentieren. Doch trotz der Leistungsfähigkeit heutiger Controllingsysteme befinden sich viele Onlinehändler mit ihren Webshops mehr oder minder im Blindflug.“, Stefan Heyne, Geschäftsführer der Shopware AG

Wertorientierte Unternehmensführung im eCommerce

In den folgenden Ausführungen werden die wesentlichen Eckpunkte einer wertorientierten Unternehmensführung erläutert, mit deren Hilfe man einen Onlineshop strukturieren und steuern kann, um erfolgreicher wirtschaften zu können.

In erster Linie kann man Erfolg nur messen, wenn man die entsprechenden Daten und Kennzahlen verfügbar hat und diese in gewissen regelmäßigen Abständen vergleicht.

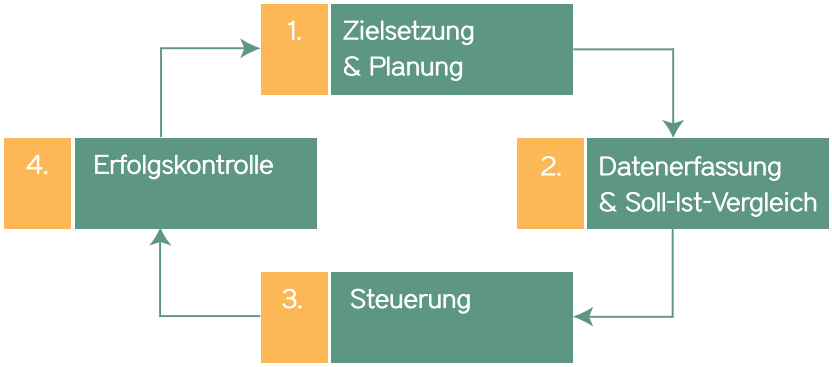


Abb. 2: Regelkreis

Mit Regelmäßigkeit ist aber nicht der jährlich zu erstellende Jahresabschluss gemeint, der für das Finanzamt in Zusammenarbeit mit dem Steuerberater erstellt wird. Vielmehr ist es notwendig einen Regel- oder Steuerkreis im Unternehmen zu etablieren. Der Regelkreis in Abb. 2 beschreibt einen ganz allgemeinen Managementprozess und entspricht einem soliden Führungsverständnis.

Unternehmenskrisen und Insolvenzen liegen erfahrungsgemäß ausnahmslos in der Verantwortung der Unternehmensführung. Viele Krisen und Insolvenzen wären vermeidbar, wenn die handelnden Personen sich an diesem Regelkreis orientieren würden.

Der Regelkreis beinhaltet nachstehende Elemente:

1. **Zielsetzung & Planung**
   Ohne Zielsetzung kann man weder Schiff noch Unternehmen steuern. Aus diesem Grund sollten Ziele nach den SMART-Kriterien (S = Spezifisch, M = Messbar, A = Attraktiv, R = Realistisch, T = Terminiert) gebildet werden. Nur so lassen sich die Ziele für eine Planung nutzen.

2. **Datenerfassung & Soll-Ist-Vergleich**
   Die Datenerfassung geschieht, gerade im eCommerce, meist permanent durch entsprechende Systeme und wird im Idealfall regelmäßig abgeglichen. Dies kann z.B. in einem eCommerce-Cockpit geschehen.

3. **Steuerung**
   Die Ursachen können verschieden sein, aber sie haben zu einer Abweichung von Plan und Realität (Ist) geführt. Je nach Abweichung, positiv oder negativ für die Weiterentwicklung des Unternehmens, greift der Unternehmer steuernd ein.

4. **Erfolgskontrolle**
   Maßnahmen wurden eingeleitet und haben Wirkung entfaltet, die wir in der Erfolgskontrolle dokumentieren und welche für die Planung der kommenden Periode als Grundlage dient.

Der Regelkreis ist eine relativ simple Methode, die dennoch für den Unternehmer eine Herausforderung darstellt. Eine Gefahr in diesem Zusammenhang ist, dass sich der Unternehmer zu sehr auf seinen Erfahrungsschatz verlässt und auf die sorgfältige Abweichungsanalyse verzichtet. Dadurch werden vorschnell Maßnahmen getroffen und umgesetzt, ohne die Folgen zu hinterfragen und zu dokumentieren. Erfolgreiche eCommerce-Unternehmer betreiben eine regelmäßige Unternehmensplanung und vergleichen diese mit den tatsächlichen Ergebnissen ihres unternehmerischen Handelns.

Wertschöpfungsmodell (Geschäftsmodell) als Basis für die Jahresplanung

Das Geschäftsmodell bildet das Unternehmen modellhaft in seiner Struktur ab. Es zeigt, wo die Wertschöpfung im Unternehmen entsteht. Im eCommerce bedeutet das einen Überblick von Wareneinkauf bis hin zum Ertrag, wie die Abb. 3 visualisiert.

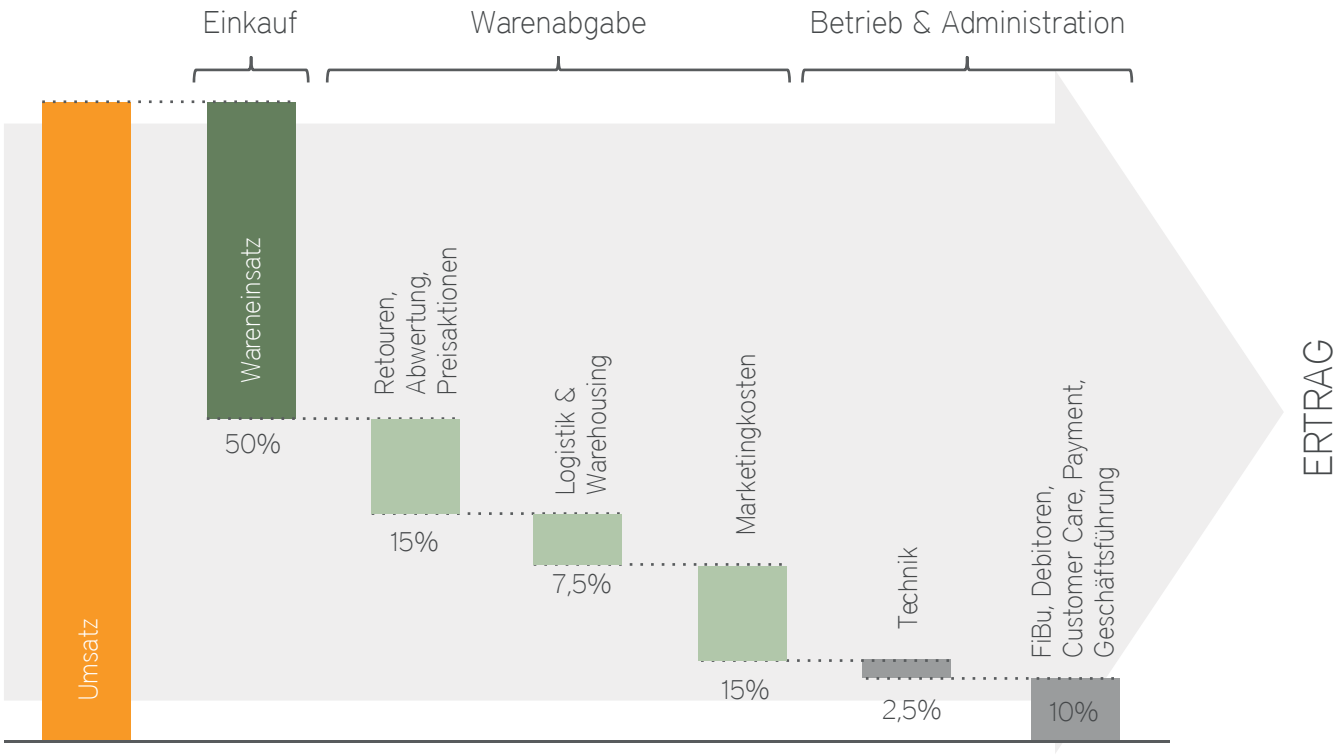


Abb. 3: Wertschöpfungsmodell

Im Wesentlichen entsteht die Wertschöpfung im E-Commerce oder im Handel an drei Punkten im Unternehmen, wie die obige systematische Darstellung zeigt. Wer exakt gerechnet hat sieht, dass eigentlich kein Ertrag übrig bleibt.

In dieser Grafik ist dies so gewollt, denn nur der erfolgreiche E-Commerce-Unternehmer versteht es, an den richtigen Schrauben zu drehen, um so einen Ertrag zu erwirtschaften.

1. **Einkauf**
   Im Einkauf liegt der größte Hebel. Günstige Konditionen wirken sich direkt auf das Ergebnis aus. Wer über ausreichende finanzielle Mittel verfügt oder größere Mengen abnehmen kann, der kann hier punkten.

2. **Kosten der Warenabgabe**
   Direkt erlösschmälernd wirken Retouren oder „Pennerprodukte“, die wir abwerten müssen, sowie die Logistik- und Warehousingkosten. Wer hier die Kosten im Auge behält, kann deutlich seinen Ertrag steigern. Nicht zu vergessen die Marketingkosten, gerade in der effizienten Budgetführung und Erfolgskontrolle der einzelnen Marketingkanäle kann einiges eingespart werden.

3. **Betrieb & Administration**
   Technik muss sein, aber ein einfach zu steuernder und fehlerfrei arbeitender Onlineshop spart Zeit und damit Geld. Buchhaltung, Controlling und Planung sind die zentralen Elemente im Regelkreis und damit die ursächlichen Erfolgstreiber.

Das Wertschöpfungsmodell (Geschäftsmodell) ist die Basis für die Jahresplanung, denn nur wer sein Sortiment richtig plant und die wirklich erfolgreichen Produkte kennt, kann günstig einkaufen und so schließt sich der (Regel-)kreis.

Kapitel 1
Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)

Ein Kaufmann ist, wer ein Handelsgewerbe betreibt, so steht es schon im Handelsgesetzbuch und dieser ist verpflichtet seine Geschäfte ordentlich zu führen. Dazu benötigt der Kaufmann eine Buchführung, die den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung entspricht. Praktisch bedeutet dies, alle Geschäftsvorfälle, die im Handelsunternehmen entstehen, werden erfasst und gebucht.

> Beispiele für Geschäftsvorfälle sind der Einkauf von Waren, Aufnahme eines Darlehens und Zahlung von Zinsen, Abschreibung von Waren, Zahlung von Löhnen, Ausgaben für Google AdWords. Diese Liste ließe sich noch weiter fortführen und einige dieser Geschäftsvorfälle sind jedem bekannt. Je nach Größe des Unternehmens werden die zu Grunde legenden Belege, z.B. die Rechnung für den Wareneinkauf, in der Buchhaltung erfasst.

Entweder das Unternehmen bucht selbst oder gibt die Belege „per Schuhkarton“ an den Steuerberater weiter. Am Ende jedes Monats wird neben der Lohn- und Gehaltsabrechnung und der Umsatzsteuer eine kurzfristige Erfolgsrechnung erstellt. Diese Erfolgsrechnung wird auch Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) genannt.

Kanzlei-Rechnungswesen pro V.3.12 — 25.04.2013
Vorjahresvergleich März 2013 — Blatt 1
SKR 04 BWA-Nr. 1 BWA-Form DATEV-BWA Wareneinsatz K51

Bezeichnung	Mrz/2013	Mrz/2012	Veränderung absolut	Veränderung in %	Jan/2013 - Mrz/2013	Jan/2012 - Mrz/2012	Veränderung absolut	Veränderung in %
Umsatzerlöse			15.477,86	186,48	91.608,06	23.525,00	68.083,06	289,41
Best.Verdg. FE/UE			0,00		0,00	0,00	0,00	
Akt.Eigenleistungen			0,00		0,00	0,00	0,00	
Gesamtleistung			15.477,86	186,48	91.608,06	23.525,00	68.083,06	289,41
Mat./Wareneinkauf			2.875,12		8.217,49	0,00	8.217,49	
Rohertrag			12.602,74	151,84	83.390,57	23.525,00	59.865,57	254,48
So. betr. Erlöse			0,00		0,00	0,00	0,00	
Betriebl. Rohertrag			12.602,74	151,84	83.390,57	23.525,00	59.865,57	254,48
Kostenarten:								
Personalkosten			7.861,74	61,91	65.209,59	37.160,27	28.049,32	75,48
Raumkosten			1.813,00	259,00	7.608,36	1.050,00	6.458,36	615,08
Betriebl. Steuern			0,00		0,00	0,00	0,00	
Versich./Beiträge			-471,01	-100,00	1.037,79	478,88	558,91	116,71
Besondere Kosten			0,00		0,00	0,00	0,00	
Kfz-Kosten (o. St.)			2.250,15	892,88	8.000,42	252,01	5.748,41	2.281,02
Werbe-/Reisekosten			-2.565,80	-41,39	6.624,86	14.237,48	-7.612,62	-53,47
Kosten Warenabgabe			300,00		585,36	0,00	585,36	
Abschreibungen			187,75	20,39	3.325,98	1.984,59	1.341,39	67,59
Reparatur/Instandh.			0,00		0,00	0,00	0,00	
Sonstige Kosten			11.376,07	490,49	30.476,62	4.116,52	26.360,10	640,35
Gesamtkosten			20.731,90	87,61	120.768,98	59.279,75	61.489,23	103,73
Betriebsergebnis			-8.129,16	-53,10	-37.378,41	-35.754,75	-1.623,66	-4,54
Zinsaufwand			0,00		0,00	0,00	0,00	
Sonst. neutr. Aufw			0,00		0,00	0,00	0,00	
Neutraler Aufwand			0,00		0,00	0,00	0,00	
Zinserträge	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Sonst. neutr. Ertr	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Verr. kalk. Kosten	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Neutraler Ertrag	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Kontenkl. unbesetzt	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Ergebnis vor Steuern	-23.438,69	-15.309,53	-8.129,16	-53,10	-37.378,41	-35.754,75	-1.623,66	-4,54
Steuern Eink.u.Ertr	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Vorläufiges Ergebnis	-23.438,69	-15.309,53	-8.129,16	-53,10	-37.378,41	-35.754,75	-1.623,66	-4,54

Umsatzerlöse
- Wareneinkauf
= Rohertrag
- Kostenarten
= Betriebsergebnis

ERFOLGSRECHNUNG

Das vorläufige Ergebnis entspricht dem derzeitigen Stand der Buchführung. Abschluss-/ Abgrenzungsbuchungen können es noch verändern.

Status 2013*FA9
Werte in: EUR

Anhand Abb. 4 kann der Unternehmer die kurzfristige Erfolgsrechnung ablesen und die wirtschaftliche Entwicklung seines Unternehmens erkennen.

Üblicherweise wird in den Zeilen die Erfolgsrechnung (Umsätze und Kosten) abgebildet und in den Spalten der aktuelle Monat, das kumulierte Ergebnis (alle Monate des Jahres addiert) und der jeweilige Vergleich mit dem Vorjahr. Dieser kurze Vergleich in der BWA zeigt also dem Unternehmer eine Veränderung zum Vormonat und zum Vorjahr. Schon mit diesem einfachen Vergleich lässt sich eine Unternehmenssteuerung implementieren.

Jeder erfolgreiche E-Commerce-Unternehmer sollte einmal im Monat diese Erfolgsrechnung studieren und seine Rückschlüsse ziehen.

Empfehlung: Die monatliche BWA sollte spätestens am 10. des darauffolgenden Monats kontrolliert werden. Dies ist nur zu schaffen, wenn Unternehmer (pünktliche Abgabe der Belege) und Steuerberater (gute Prozesse) hier einwandfrei zusammenarbeiten. Jedoch ist genau dieser 10-Tagewert äußerst positiv für den Unternehmenswert.

1.1 Aufbau der kurzfristigen Erfolgsrechnung [Betriebswirtschaftliche Auswertung]

1. Rohertrag

In den ersten Zeilen werden die Umsatzerlöse (Ausgangsrechnungen) gezeigt, davon abgezogen wird der Wareneinkauf, um im Ergebnis den Rohertrag zu erhalten. Aus diesen Zahlen kann der Wareneinsatz in % ermittelt werden.

$$\text{Wareneinsatz in \%} = \frac{\text{Wareneinkauf}}{\text{Umsatzerlöse}} \cdot 100$$

In der systematischen Darstellung des Wertschöpfungsmodells wurde ein Wareneinsatz von 50 % dargestellt. Ein Wareneinsatz von 50 % entspricht einem Aufschlag auf den Einkaufspreis in Höhe von 100 %.

2. Kostenarten

Die Kostenarten zeigen die direkt auf das Betriebsergebnis wirkenden Kosten. Im Rahmen der Buchhaltung werden alle gebuchten Belege bestimmten Konten zugeordnet. Diese Kosten(konten)struktur ist hier beispielhaft dargestellt:

- **a.** Personalkosten (Löhne und Gehälter)
- **b.** Raumkosten (Büro und Lager)
- **c.** Werbekosten (Google & Co.)
- **d.** Provisionen
- **e.** Kosten der Warenabgabe
- **f.** Reparatur und Wartung
- **g.** Betriebliche Steuern

Die Grenze der Analyse bestimmt allein die Sinnhaftigkeit. Gemeinsam mit einem erfahrenen Unternehmensberater kann die BWA perfekt auf das Unternehmen und die informativen Bedürfnisse des Unternehmers angepasst werden.

3. Betriebsergebnis

Das Betriebsergebnis ist der Spiegel des unternehmerischen Erfolgs. Hier sollte sowohl im monatlichen als auch im jährlichen Verlauf ein positives Vorzeichen erscheinen. Zahlen mit einem Minus bedeuten Verlust. Wer langfristig Verlust erwirtschaftet, wird sein Unternehmen ruinieren.

Im internationalen Sprachgebrauch wird das Betriebsergebnis als EBIT (engl. Earnings before interest and taxes; wörtlich übersetzt „Gewinn vor Zinsen und Steuern“) bezeichnet.

1.2 Ausgewählte Kennzahlen zur Vermögenslage des Unternehmens

Kennziffern der Vermögenslage

Die Kennzahlen der Vermögenslage versuchen Beziehungen zwischen der Aktiv- und Passivseite, sowie der Gewinn- und Verlustrechnung herzustellen.

1. Gesamtkapitalumschlag

Der Gesamtkapitalumschlag zeigt, wie häufig das Gesamtkapital (Eigenkapital und Fremdkapital) im Geschäftsjahr aufgrund der erzielten Umsatzerlöse umgeschlagen wurde. Je größer der Kapitalumschlag, desto flexibler kann das Unternehmen auf Nachfrageänderung reagieren.

$$\text{Gesamtkapitalumschlag} = \frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{durchschnittliche Bilanzsumme}}$$

2. Umschlagshäufigkeit der Vorräte

Jeder Tag Lagerdauer bedeutet, falls eine Fremdfinanzierung erfolgt, zusätzlichen Zinsaufwand und das verringert die Liquidität. Die Zinsen addieren sich zu den Einkaufspreisen der Waren und erhöhen so den Wareneinsatz!

$$\text{Umschlagshäufigkeit der Vorräte} = \frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{durchschnittliche Vorratsbestände}}$$

3. Lagerdauer

Je länger die Lagerdauer, desto mehr Liquidität wird für die Finanzierung der Vorräte benötigt. Eine lange Lagerdauer, insbesondere im Vergleich zu Branchenwerten, deutet auf Überbestände oder sogar Ladenhüter hin.

$$\text{Lagerdauer in Tagen} = \frac{365}{\text{Umschlagshäufigkeit der Vorräte}}$$

4. Umschlagshäufigkeit der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Offene Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stellen eine Kreditvergabe durch den Unternehmer an seine Kunden dar. Die Marge verschlechtert sich zweifach, wenn der Unternehmer seine Einkäufe finanziert und ein langes Zahlungsziel gibt.

$$\text{Umschlagshäufigkeit Forderungen aus L\&L} = \frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Ø Bestand Forderungen aus L\&L}}$$

5. Debitorenlaufzeit in Tagen (Debitoren = Kunden)

Mancher Unternehmer könnte seine Liquidität schon dadurch verbessern, dass konsequenter und früher gemahnt wird. Diese Kennzahl zeigt, wie pünktlich die Kunden bezahlen.

$$\text{Debitorenlaufzeit in Tagen} = \frac{365}{\text{Umschlagshäufigkeit Forderungen aus L\&L}}$$

6. Umschlagshäufigkeit Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Aus dieser Kennziffer ist erkennbar, in welchem Maße das Unternehmen Zahlungsziele zur Refinanzierung bei den Lieferanten in Anspruch nimmt. Kritisch zu sehen ist die Nichtinanspruchnahme von Skonto, da dies entweder ein Zeichen für kaufmännische Schwäche oder Liquiditätsengpässe ist.

$$\text{Umschlagshäufigkeit Verbindlichkeiten aus L\&L} = \frac{\text{Materialaufwand}}{\text{Ø Bestand Verbindlichkeiten aus L\&L}}$$

7. Kreditorenlaufzeit in Tagen (Kreditoren = Lieferanten)

Diese Kennziffer zeigt, wie pünktlich oder unpünktlich der Unternehmer seine Lieferanten bezahlt. Auch hieraus lassen sich Rückschlüsse auf unternehmerisches Geschick und Liquidität ziehen.

$$\text{Kreditorenlaufzeit in Tagen} = \frac{365}{\text{Umschlagshäufigkeit Verbindlichkeiten aus L\&L}}$$

8. Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote ist eine Schlüsselkennzahl und wird deshalb auch bei einer Schnellbeurteilung herangezogen. Die Höhe des Eigenkapitals stellt einen Risikopuffer dar. Bei der Berechnung dieser Quote wird das gesamte Eigenkapital genutzt. Um eine gute Unternehmensbewertung zu erreichen, sollte die Eigenkapitalquote mindestens guten Branchenwerten entsprechen.

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}^{*}}{\text{Bilanzsumme}}$$

Eigenkapital im Sinne der Handelsbilanz §266 Abs. 3 HGB
+ gezeichnetes Kapital
+ Kapitalrücklage
+ Gewinnrücklage
+ Gewinn- und Verlustvortrag
+ Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag
+ Rückstellungen
+ wirtschaftliches Eigenkapital

= Eigenkapital*

Kennziffern der Finanzlage

Die Kennzahlen zur Finanzlage verschaffen einen Einblick in die finanziellen Verhältnisse des Unternehmens. Im Vordergrund der Betrachtung liegt die Fragestellung, inwiefern das Unternehmen seine Verbindlichkeiten pünktlich begleicht.

1. Selbstfinanzierungsquote

Die Selbstfinanzierungsquote, auch Innenfinanzierungskraft genannt, macht sichtbar, ob die Investitionen in das Sachanlagevermögen aus den vom Unternehmen erwirtschafteten Mitteln (Cashflow) bezahlt werden konnten.

$$\text{Selbstfinanzierungsquote} = \frac{\text{Cashflow}^{*}}{\text{Nettoinvestitionen in Sachanlagen}}$$

* Der Cashflow in seiner einfachsten Form (auch Brutto-Cashflow und damit der gesamte vom Unternehmen erwirtschaftete Cashflow) ist:

Jahresüberschuss/-fehlbetrag
+ Abschreibungen (− Zuschreibungen)
+ Zunahme (− Abnahme) der langfristigen Rückstellungen
(inklusive Pensionsrückstellungen und Sonderposten mit Rücklagenanteil)

= Brutto-Cashflow

2. Liquiditätsgrade

Die Liquiditätsgrade sollen zeigen, mit welchem kurzfristig zur Verfügung stehendem Vermögen das Unternehmen seine demnächst fällig werdenden Verbindlichkeiten (kurzfristiges Fremdkapital) begleichen kann.

Die Liquidität des 1sten Grades berechnet, inwiefern die flüssigen Mittel das kurzfristige Fremdkapital decken.

$$\text{Liquidität 1sten Grades (Barliquidität)} = \frac{\text{flüssige Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$$

Die Liquidität des 2ten Grades erweitert den Gegenwert zum „kurzfristigen Fremdkapital“ um kurzfristige Forderungen (Forderungen aus Lieferungen und Leistungen) sowie die sonstigen Wertpapiere. Der Wert soll mindestens 1 sein, d.h. die Verbindlichkeiten sind zu 100% durch kurzfristige Mittel gedeckt.

$$\text{Liquidität 2ten Grades} = \frac{\text{flüssige Mittel + kurzfristige Ford. + sonst. Wertpapiere}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$$

Die Liquidität des 3ten Grades erweitert zusätzlich noch um die Vorräte. Aus diesem Grund gibt es auch die Bezeichnung verkaufsbedingte Liquidität, da Vorräte verkauft werden müssten. Hier versteckt sich deutlich das Verkäuferrisiko. Aus diesem Grund sollte der Wert deutlich über 1 liegen.

$$\text{Liquidität 3ten Grades} = \frac{\text{flüssige Mittel + kurzfristige Ford. + sonst. Wertpapiere + Vorräte}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$$

3. Schuldentilgungsdauer in Jahren / Dynamischer Verschuldungsgrad

Diese Schlüsselkennzahl wird auch in der Schnellbeurteilung genutzt, da sie zeigt, in wie viel Jahren die Verbindlichkeiten des Unternehmens durch den Cashflow zurückbezahlt werden können. Je niedriger der dynamische Verschuldungsgrad ist, desto schneller ist das Unternehmen in der Lage, seine Verbindlichkeiten zurückzubezahlen.

$$\text{Dynamischer Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cashflow}}$$

Kennziffern der Ertragslage

Die Kennzahlen zur Ertragslage beantworten die Frage „*Rentiert sich mein Unternehmen eigentlich?*“ und können an folgenden Kennzahlen gemessen werden:

1. Umsatzrentabilität

Diese Kennziffer zeigt die Ertragskraft des Unternehmens und zeigt letztlich die Gewinnspanne des Unternehmens. Auch weitere Varianten sind möglich wie z.B. das Betriebsergebnis oder eine Sortimentssparte.

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Gesamtleistung (Umsatzerlöse + Bestandsveränderung)}}$$

2. Gesamtkapitalrentabilität

Diese Kennziffer ist ebenfalls Teil der Schnellbeurteilung und berechnet die Rendite auf das gesamte eingesetzte Kapital (Eigenkapital und Fremdkapital). Es sind sämtliche Ertrags- und Aufwandsposten sowie der Kapitaleinsatz enthalten. Sie bildet sich im Schema des Return on Invest (ROI) ab.

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Ergebnis vor Ertragssteuern + Zinsaufwand}}{\text{durchschnittliche Bilanzsumme}}$$

$$\text{Return on Invest} = \frac{\text{Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)}}{\text{durchschnittliche Bilanzsumme}}$$

3. Cashflow-Rate

Auch diese Kennziffer ist ein Teil der Schnellbeurteilung und sehr beliebt bei Bankberatern, da sie relativ unabhängig von „Bilanzkosmetik“ ist. Sie zeigt, welche liquiden Mittel aus der Umsatztätigkeit des Unternehmens übrig geblieben sind. Hier ist ein Branchenvergleich anzuraten.

$$\text{Cashflow-Rate} = \frac{\text{Cashflow}}{\text{Gesamtleistung (Umsatzerlöse + Bestandsveränderung)}}$$

4. Aufwandsquoten

In der Gewinn- und Verlustrechnung werden die Aufwendungen bei der Bilanzanalyse von Handelsunternehmen im Verhältnis zu den Umsatzerlösen gesetzt und als Prozentwert ausgedrückt. Dadurch können eine Vielzahl an Quoten für die wesentlichen Aufwandsarten im Unternehmen ermittelt werden.

$$\text{Personalaufwandsquote (GKV)} = \frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Umsatzerlöse + Bestandsveränderung)}}$$

Die allgemeine Marketingaufwandsquote kann durch speziellere Aufwendungen, wie z.B. Kosten für Preissuchmaschinen oder AdWords-Ausgaben verfeinert und konkretisiert werden.

$$\text{Marketingaufwandsquote (GKV)} = \frac{\text{Marketingaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Umsatzerlöse + Bestandsveränderung)}}$$

1.3 Ausgewählte Kennzahlen zur Vermögenslage des Unternehmens

Diese Kennzahlen werden in den meisten bankinternen Ratings genutzt und sollen nur einen kurzen Überblick über das Unternehmen geben. Diese Zahlen sind nicht in der Lage das Unternehmen in seiner Gänze und Komplexität abzubilden. Ziel ist es, einen vorläufigen richtungweisenden Überblick zu erhalten.

Kennzahl	Beurteilungsskala (Note)				
	sehr gut (1)	gut (2)	mittel (3)	schlecht (4)	insolvenz-gefährdet (5)
Eigenkapital-quote	> 30 %	> 20%	> 10%	< 10%	negativ
Schuldentilgungs-dauer in Jahren	< 3 J.	< 5 J.	< 12 J.	< 30 J.	> 30 J.
Gesamtkapital-rentabilität	> 15%	> 12%	> 8%	< 8%	negativ
Cashflow-Rate	> 10%	> 8%	> 5%	< 5%	negativ
Gesamtnote	Arithmetischer Notendurchschnitt aus allen vier Kennzahlen				

THE ALL-NEW
SHOPMAN

THE SWAMPED
FIREFIGHTER

THE DESPERATE
MERCHANT

THE INCREDIBLY
HOT WOMEN

THE --ALL-NEW AWESOME-- SHOPMAN

SHOPWARE AG presents an ORIGINAL SHOPMAN GRAPHIC NOVEL starring THE AWESOME SHOPMAN, THE DESPERATE MERCHANT, THE SWAMPED FIREFIGHTER, THE INCREDIBLY HOT WOMEN, a DANIEL HINKENBRANDT production,

© copyright by SHOPWARE AG, shopware® is a registered brand - all rights reserved shopware

WWW.SHOPMAN.DE

WO AUCH IMMER EIN GUTES SHOPSYSTEM GEBRAUCHT WIRD – SHOPMAN IST ZUR STELLE !

...TO BE CONTINUED

Kapitel 2
E-Commerce Kennzahlen

2 % Konversionsrate sind völlig ok? Nein, da geht noch mehr! Onlinehändler sollten mit dem Erreichten nie zufrieden sein, sondern die Ist-Werte stets als sportliche Herausforderung sehen, noch mehr zu erreichen.

Das Ziel der Datenanalyse im Shop-Controlling ist, die Leistungsparameter des Onlinevertriebes vor allem im Hinblick auf die folgenden Fragen laufend zu überprüfen:

1. Auf welchem Wege erreicht man die Zielgruppe am besten?
2. Welche Kunden, welche Produkte lohnen sich?
3. Was fördert den Verkauf?

Die Stärke des Controllings liegt gerade in der Verknüpfung von Kenndaten miteinander. So lassen sich beispielsweise Sortiment und Marketing noch feiner steuern, wenn man zusätzlich noch das Retourenverhalten und den sogenannten Customer-Lifetime-Value[2] hinzuzieht.

Auch wenn im vorliegenden Whitepaper nur einige Beispiele für Kennzahlen des Controllings genannt werden können, lässt sich schon erkennen, dass es sich (im Wortsinne) auszahlt, wöchentlich wenige Stunden fest für das Controlling einzuplanen. Dabei sollte mehrstufig verfahren werden:

- **Täglich** geht es darum, durch eine kurze Überprüfung zu erkennen, ob der der Shop fehlerfrei läuft und auch keine Probleme bei Marketingkampagnen oder angeschlossenen Marktplätzen aufgetreten sind. Hinweise hierzu geben die wichtigsten Basisdaten wie die Besucherzahl, die Konversions- und die Abbrecherrate, die Warenkorbgröße einerseits sowie zu den Einstiegs- und Ausstiegsseiten, den Renner- und Pennerprodukten andererseits.

- **Wöchentlich** wird eine Gesamtaufnahme der wichtigen Kennzahlen für das betriebliche Controlling, das Website- sowie das Marketing-Controlling durchgeführt.

- **Monatlich** sollten zusätzlich auch die für die Steuerung des SEO wichtigen Daten ausgewertet und der Handlungsbedarf daraus abgeleitet werden.

- Und **aktionsweise** werden spezielle Optimierungsprojekte durchgeführt, beispielsweise bezüglich Usability, bei ausgesuchten Marketingkampagnen o. a.

Anmerkung: Grundsätzlich gilt für die Darstellung von Kennzahlen, dass die jeweiligen Werte mit den Vorjahres- beziehungsweise Vorperiodenscheiben möglichst auf einen Blick vergleichbar sein sollten. Auch Durchschnittswerte und Trendlinien unterstützen beim Lesen und Erkennen von Entwicklungen.

Conversion-Funnel

Marketingmaßnahmen sind zunächst ganz auf ein Ziel gerichtet: Traffic zu gewinnen. Allerdings bringt dies gar nichts, wenn der Shop diese (teuer angeworbenen) Besucher nicht in Kunden umzuwandeln vermag.

---

2 Der Customer-Lifetime-Value ist der Wert eines Kunden für den Shop. Er ist die Summe aller Deckungsbeiträge, die der Shop an einem Kunden – von dessen erster bis zur letzten Bestellung – erwirtschaftet.

Die einzelnen Schritte der Marketinganstrengungen, Besucher zu gewinnen und sie zu Kunden zu machen, werden gern in Form eines Trichter-Diagramms dargestellt: Diese Form ergibt sich, weil bei jedem Schritt hin zum Kaufabschluss Nutzer verloren gehen.

Der Konversionstrichter zeigt, dass Onlineshops zwischen dem Betreten des Shops und dem tatsächlichen Bestellabschluss einen Großteil ihrer potentiellen Kunden verlieren.

So ermittelte eine Studie unter mehr als 100 deutschen Onlineshops[3] eine durchschnittliche Gesamt-Konversionsrate von 3%. Bei Top-Shops liegt diese Quote jedoch bei fast 30% (Best Practice Shops im Bereich Health).

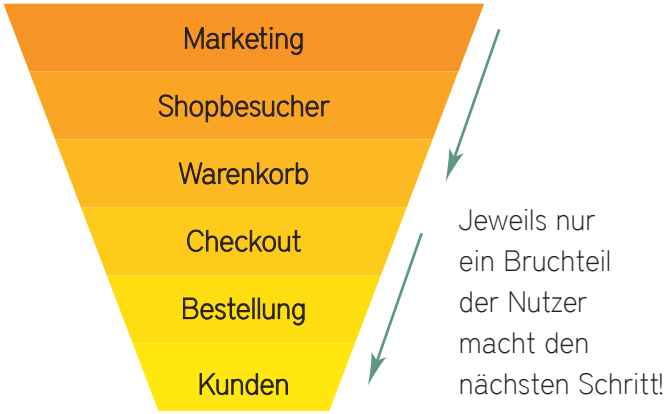


Abb. 5: Conversion Funnel

2.1 Allgemeine Übersicht / Dashboard

Was für die Betriebswirtschaft die kurzfristige Erfolgsrechnung, sind für die Leistungsfähigkeit des Onlineshops, sowie dessen Marketing- und Absatzkanäle insbesonders, die Konversionsrate und der Warenkorbwert. Sie sind die zentralen Messgrößen für die Effektivität eines Onlinegeschäfts. So liegen typische Konversionsraten bei 3 Prozent. Durchschnittliche Warenkörbe im B2C-Geschäft bei 50 – 70 Euro, im B2B-Bereich entsprechend höher.
Auch wenn die verschiedenen Kennzahlen in den einzelnen Bereichen, wie Marketing oder Sortiment, detailliert dargestellt werden, sollten die wichtigsten Werte in einem Dashboard übersichtlich zusammengefasst werden.

Übersicht der wichtigsten Kennzahlen für ein Dashboard

- Gesamtumsatz
- Übersicht Umsatzverteilung nach Marketingkanälen
- Übersicht Umsatzverteilung nach Absatzkanälen (z.B. eigener Onlineshop, Marktplätze)
- Übersicht Umsatzverteilung nach Zahlarten
- Anzahl Verkäufe
- Ø Konversionsraten (Wandlungsrate Besucher zu Käufern)
- Ø Warenkorbhöhe
- Ø CPO (Cost per order)
- Ø KUR (Kosten-Umsatz-Relation)
- Ø Retourenquote, unterteilt nach Kategorien, Marketing- und Absatzkanälen
- Ggf. Umsatz nach geographischen Gesichtspunkten (Lieferländer)

Bei Werten wie der durchschnittlichen Konversionsrate oder Warenkorbhöhe, ist es grundsätzlich sinnvoll bereits im Dashboard eine Übersicht der Umsatzverteilung nach Marketing- und Absatzkanälen anzuzeigen. Dies ist jedoch sicherlich einerseits Geschmackssache und andererseits auch eine Frage der Übersichtlichkeit.

3 Studie 'Konversionsraten deutscher Onlineshops 2008', HighText Verlag und Web-Arts AG (Hrsg.), ISBN: 978-3-939004-08-0

2.2 Onlineshop

Neben den Standard-Daten wie Anzahl eindeutiger Besucher, Seitenbesuche pro Besucher und Aufenthaltsdauer etc. erlauben leistungsfähige Systeme heute eine sehr viel genauere Beobachtung der Sitenutzung. So ist es sinnvoll zu beobachten, über welche Einzelseiten Besucher in den Shop einsteigen – und auf welchen Seiten sie den Besuch beenden. Sind es möglicherweise bestimmte Seiten, auf denen die Nutzer ihren Besuch besonders oft abbrechen?

Konsequenterweise müsste man auch die einzelnen Teaser- bzw. Werbeflächen, zum Beispiel Aktionshinweise innerhalb des Onlineshops, auf deren Erfolg hin messen. Erfahrungsgemäß führt dies jedoch von der Aufwandsseite her für die meisten Shop-Betreiber zu weit.

Für eine optimale Benutzerführung innerhalb des Onlineshops gibt es noch weitere Auswertungsfunktionen, wie sogenannte Klickmaps, welche die Wege visualisieren, auf denen die Besucher den Shop durchstreifen. Da diese jedoch wie erwähnt insbesondere der Usability-Optimierung zuzuordnen sind, bleiben diese in diesem Whitepaper unerwähnt.

Optimierung von Design, Nutzerführung und Usability

Die obengenannte Studie ermittelte, dass diejenigen Onlineshops die besten Konversionsraten aufwiesen, die sich in ihrer Ausrichtung ebenso wie im Design klar positioniert haben. Bei solchen Shops „erkennt man schnell, was verkauft wird und wer angesprochen werden soll“ lautet die Kernaussage der Untersuchung. Die Ergebnisse belegen ein enormes Renditepotenzial bei fast jeder Warengruppe.

Entsprechend ist die Konversionsoptimierung kein einmaliger Prozess, sondern sollte laufend bzw. in wiederkehrendem Turnus durchgeführt werden.

Übersicht der wichtigsten Kennzahlen im Onlineshop

- Umsatz
- Anzahl Verkäufe
- Ø Konversionsrate
- Ø Warenkorbhöhe
- Anzahl Visits (Besuche)
- Anzahl Unique Visits (eindeutige Besucher)
- Ø Verweildauer
- Ø Absprungrate
- Ø PV/Visits

Beispielrechnung Auswirkung einer Konversionserhöhung

Gerade bei kleinen Shops liegt in der Optimierung der Konversionsrate in der Regel der größte Hebel zur Kundengewinnung.

Eine einfache Beispielrechnung* macht deutlich, welche Auswirkung schon eine Erhöhung der Konversions-rate um nur ein Prozent auf den Umsatz hat. So zahlt sich bei einer erfolgreichen Konversionsoptimierung jeder eingesetzte Euro auch später noch bei jedem neu gewonnenen Besucher aus.

Besuche von Neukunden pro Jahr	**50.000**
Durchschnittlicher Warenkorbwert	**80 EUR**
Anteil der Neukunden, die zu Stammkunden werden	**25 %**
Wiederholungskäufe pro Kunde pro Jahr	**2**

Was passiert, wenn die Konversionsrate bei Neukunden einmalig um 1 % steigt?

Zusätzlich gewonnene Neukunden pro Jahr	**500**
Zusätzlicher Umsatz im ersten Jahr	**40.000 EUR**
Zusätzlicher Umsatz im zweiten Jahr	**60.000 EUR**
Zusätzlicher Umsatz im dritten Jahr	**80.000 EUR**

* In der Berechnung ist eine etwaige Kundenabwanderung nicht berücksichtigt.
Quelle: Auswirkungen der Konversionsrate auf den Umsatz, ibi research (E-Commerce-Leitfaden 2009)

2.3 Marketing

Um Marketing steuern zu können, werden Kennzahlen benötigt. Dabei gilt es aber, die “richtigen” Kennzahlen zu betrachten: Besucher, Page-Impressions und nicht einmal “Klicks” bringen direkt Geld ein, im Gegenteil, sie kosten erst einmal Geld. Daher müssen die Marketingkosten immer auf aussagekräftige Werte bezogen werden, um ein Urteil über die Qualität einer Maßnahme fällen zu können.

Solche Werte sind zum einen die typischen Website-Auswertungen, beispielsweise über welche externen Links Besucher zum Shop gefunden haben oder wie hoch der Anteil der Besucher ist, die über organische Suchergebnisse bei Google & Co. in den Shop gelangen. In letzterem Fall interessieren vor allem die Suchanfragen, über die diese Besucher gekommen sind. So kann der Erfolg oder Misserfolg der eigenen SEO-Anstrengungen gut kontrolliert werden und zudem Rückschlüsse für die Suchmaschinen-Anzeigenstrategie gezogen werden, etwa indem man das SEA für solche Keywords herunterfährt, über die allein via organische Suchtreffer ausreichend (potentielle) Kunden zum Shop finden.

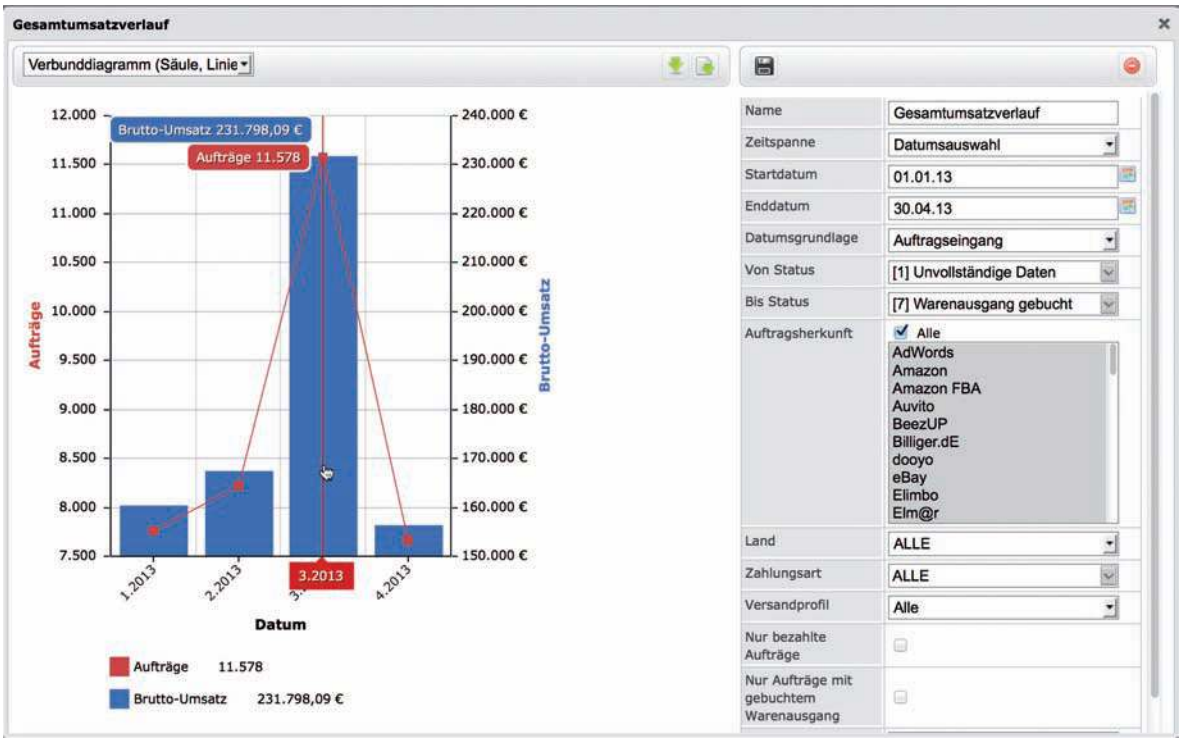


Abb. 6: Beispiel Auswertung Gesamtumsatzverlauf plentymarkets

Aber auch die typischen Kennzahlen des Onlinevertriebes wie Konversionsrate, durchschnittliche Warenkorbgröße oder Retourenquote müssen für eine erfolgreiche Steuerung zwingend in die Betrachtung der Marketingkanäle einbezogen werden. Nur so ergibt sich ein tragfähiges Gesamtbild, ob sich eine Maßnahme bezahlt macht oder nicht.

Denn die Gewinnung eines Neukunden darf ja grundsätzlich nicht mehr kosten, als dieser wieder einspielen kann.

Um zu beurteilen, ob sich eine Marketingmaßnahme bezahlt macht, werden oft spezielle Marketing-Kennzahlen betrachtet. Eine der am häufigsten gebrauchten Kenngrößen ist die KUR, die Kosten-Umsatz-Relation. Sie wird berechnet als Quotient der eingesetzten Werbekosten mal 100 durch den erzielten Nettoumsatz.

Die KUR zeigt den prozentualen Werbekostenanteil am Nettoumsatz an – je kleiner die KUR, desto effektiver ist die Kampagne. Im Beispiel 1 läge bei einem Klickpreis von 16 Cent, 2% Konversionsrate und einem Warenkorb von (netto) € 80,- die KUR bei 10%, denn es werden zur Gewinnung von € 80,- Nettoumsatz Werbekosten in Höhe von € 8,- eingesetzt.

Hier zeigt sich bereits, dass die KUR nur eine erste Näherung zur Berechnung der Werbe-Effizienz sein kann. Es ist daher ratsam, genauer zu rechnen, indem beispielsweise statt auf den Nettoumsatz auf den tatsächlich erzielten Gewinn hin gerechnet wird.

Übersicht der wichtigsten Kennzahlen im Marketing

- Umsatzverteilung nach Marketingkanälen
- Kosten je Kanal
- Anzahl Verkäufe je Kanal
- Anzahl Visits je Kanal
- Ø Konversionsrate je Kanal
- Ø Warenkorbhöhe je Kanal
- Ø CPO je Kanal
- Ø KUR je Kanal
- Ø Retourenquote je Kanal
- Preissuchmaschinen: Ø CPC (Cost per click) je Kanal
- Affiliates: Ø CPC, CPL (Cost per lead), CPO je Affiliate
- Newsletter: Anzahl Abonnenten
- Newsletter: Kosten je Lead
- Newsletter: Öffnungsrate
- Newsletter: Bounce Rate
- Social Media: Follower und Likes
- Ggf. Detailauswertung der Traffic-Zahlen, wie PageViews, Bounce Rate und Besuchszeit

Empfehlung: Bei den Marketingkanälen SEM und SEO sollten diejenigen Besucher, welche über sogenannte „brand keywords“ (Suchbegriffe, die den eigenen Unternehmensnamen beinhalten) kommen, separat ausgewertet werden. Dies erlaubt wichtige Rückschlüsse auf die erfolgte Markenbildung.

Ohne Zielsetzung keine Zielerreichung

Nicht alle Marketingmaßnahmen eignen sich für jedes Ziel: Wer Gewinnspiele auslobt, kann oft viele neue Besucher erzielen, weil viele aber rein als Glücksritter 'vorbeigucken' und nicht kaufen, resultiert oft eine geringere Konversionsquote. Wer Stammkundenbindung betreiben möchte, wird dies kaum durch Preisportal-Werbung hinbekommen, und wer die Retourenquote senken will, wird dies vermutlich kaum durch Suchmaschinen-Optimierung schaffen.

Daher sollten Marketingziele definiert und passende Maßnahmen identifiziert und geplant werden. Einige typische Marketingziele sowie eine kleine Auswahl möglicher Maßnahmen zur Zielerreichung listet die nachstehende Tabelle auf.

Marketing-Ziel	Beispiele für mögliche Maßnahmen
Erhöhung der Besucherzahl	SEO, AdWordsanzeigen, Bannerwerbung, Printwerbung, Radio/TV, Gewinnspiele, E-Mail-Werbung, Coupon-Aktionen, Viralwerbung...
Neukundengewinnung	SEO, AdWordsanzeigen, Bannerwerbung, Printwerbung, Radio/TV, Preisportale...
Erhöhung der Konversionsrate	Usability-Optimierung, mehr/andere Payment-Arten, Kampfangebote (Versandkostenfreiheit)...
Erhöhung der Stammkundenquote	Newsletter-Marketing (eCRM), Printwerbung (Anstoßkataloge), Sonderkonditionen...
Erhöhung der durchschnittlichen Warenkorbgröße	Sonderkonditionen (Versandkostenfrei ab...), Optimierung Cross-Selling/Up-Selling, Mehr/andere Payment-Arten....
Reduzierung der Retourenquote	Optimierung Produktbeschreibungen, Virtuelle Beratungssysteme, Kundenbewertungen, Nennung der Retourenquote beim Produkt...

2.4 Absatzkanäle

Viele Online-Händler sind nach wie vor unschlüssig, ob Marktplätze wie eBay oder Amazon eher Fluch oder Segen für das eigene Online-Geschäft sind. Sind sie nun Umsatztreiber oder direkte Konkurrenz beim Buhlen um die Kunden? Eine eindeutige Antwort auf diese Fragestellung kann es nicht geben. Zu komplex sind die zu berücksichtigenden Faktoren und zu unterschiedlich die Zielsetzungen der einzelnen Marktteilnehmer.

Gleichzeitig sind die Marketingkosten für Neukunden in der Vergangenheit bei manchen Sortimenten ins Unerschwingliche gestiegen. So sind viele Onlinehändler geradezu gezwungen, an Marktplätzen teilzunehmen.

Fakt ist jedoch: Wer seine Produkte über Marktplätze vertreibt, sollte diese aus Steuerungssicht wie einen Marketingkanal betrachten und dementsprechend ebenso regelmäßig wie detailliert auf Wirtschaftlichkeit prüfen. Alleine schon aus der Betrachtung der wichtigsten Kennzahlen wie Umsatz, Konversionsrate oder Warenkorbhöhe ergeben sich gegebenenfalls unmittelbare Handlungsnotwendigkeiten. Auch die Auswirkung von Änderungen am Sortiment, der Preisstruktur oder etwa den Produktbeschreibungen lässt sich anhand der Kennzahlen schnell und aussagekräftig ablesen.

Stellt sich z.B. heraus, dass bei einem Marktplatz der durchschnittliche Warenkorb zu niedrig ist, weshalb sich das Handling (inkl. Personal- und Versandkosten) nicht rechnet, könnte als erste Maßnahme das eingestellte Sortiment um die preislichen Einsteigerprodukte bereinigt werden. Oder diese werden künftig nur noch in Bundles, gemeinsam mit anderen Produkten, angeboten.

Übersicht der wichtigsten Kennzahlen für Marktplätze

- Umsatzverteilung nach Marktplätzen
- Kosten je Marktplatz
- Anzahl Verkäufe je Marktplatz
- Ø Konversionsrate je Marktplatz (wenn möglich)
- Ø Warenkorbhöhe je Marktplatz
- Ø CPO
- Ø KUR
- Ø Retourenquote je Marktplatz
- Ggf. Detailauswertung der Traffic-Zahlen, wie PageViews, Bounce Rate und Besuchszeit (wenn möglich)

Tipp: Einige Marktplätze bieten auch Auswertungen zu Traffic-Zahlen. Deren Auswertung erlaubt wiederum noch aussagekräftigere Aussagen und zeigt ggf. Handlungsbedarf auf. Diese Funktion ist jedoch nicht bei allen Marktplätzen leicht zu finden.

2.5 Sortimente / Lieferanten

Der Detailgenauigkeit bei der Erfassung und Auswertung der vorhandenen Zahlen sind im Webcontrolling fast keine Grenzen gesetzt. So sollten nicht nur die Renner- und Pennerprodukte ermittelt, sondern idealerweise auch wöchentlich Veränderungen auf Kategorienebene betrachtet werden.

Was sind die besten Kategorien und Hersteller nach Abverkäufen, Konversionsrate und Besucherzahlen? Auch die Retourenquoten je Produktgruppe oder zumindest je Kategorie sollten in die Betrachtung einfließen. Daraus lassen sich wertvolle Rückschlüsse für die Sortimentssteuerung ziehen.

Dies geschieht idealerweise in einem mehrstufigen Auswertungsverfahren, z.B. in einer Gesamtbetrachtung des bisherigen Jahresverlaufs, dem Vergleich einer 5-Wochen-Periode und ggf. wöchentlichen Vergleichen zur Vorwoche.

Diese Zahlen haben dann wiederum Auswirkungen auf die Marketingsteuerung, indem sie aufzeigen, welche Produktgruppen stärker gefördert werden sollten und welches Sortiment die meisten Neu- bzw. Stammkunden anzieht.

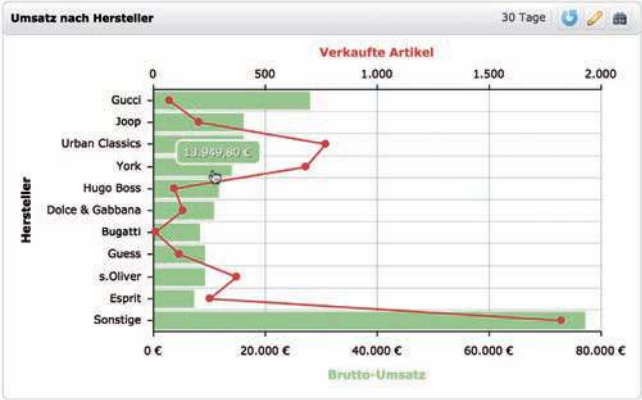


Abb. 7: Beispiel Auswertung Umsatz nach Hersteller plentymarkets

Auch der Vergleich von Absprung- und Konversionsrate wirken auf Marketing und Sortimentsteuerung zurück. Ein Beispiel: Gibt es Kategorien, die besonders oft als erste Seite des Onlineshops (z.B. über SEA-Kampagnen oder SEO-Ergebnisse) aufgerufen, danach aber besonders oft sofort wieder verlassen werden? Oder haben bestimmte Kategorien eine deutlich unterdurchschnittliche Konversionsrate?

Dies zeugt dann dafür, dass hier zwar ein grundsätzlich hohes Interesse besteht, die Besucher dann aber nicht das finden, was Sie suchen. Hier ist also ungenutztes Potential vorhanden, das genutzt werden kann. Möglicherweise liegt die Enttäuschung der Besuchererwartung an einem falschen Sortiment in diesen Kategorien, an schlechten Preisen oder schlicht und einfach an einer falschen Produktinszenierung, beispielsweise ungenügenden Texten oder Bildern.

Übersicht der wichtigsten Kennzahlen zur Sortimentssteuerung

- Umsatz je Kategorie, besser Produktgruppe (z.B. Kategorien zweiter Ebene)
- Umsatz je Hersteller, Lieferant
- Anzahl Verkäufe je Kategorie
- Renner / Penner-Produkte, idealerweise je Kategorie
- Anzahl verkaufte Produkte (welche Artikel bringen die meisten Kunden?)
- Ø Retourenquote je Kategorie
- Ø Konversionsrate je Kategorie
- Ø Warenkorbhöhe je Kategorie
- Anzahl Visits je Kategorie
- Ø Bounce Rate je Kategorie

„Wir haben beobachtet, dass viele Händler eine Umsatzsteigerung durch einen massiven Ausbau der Produktpalette erreichen wollen. Ob sich diese Investition in mehr Waren wirklich lohnt, sollte regelmäßig überprüft werden. Durch die Analyse der einzelnen Kategorie-Umsätze in Abhängigkeit der Auftragsherkunft (Kanal) und dem Hersteller bieten wir dafür die nötige Auswertung.“
Jan Griesel, CTO und Geschäftsführer der plentymarkets GmbH

2.6 Kundenstruktur

Kunden sind ein wesentlicher strategischer Faktor eines jeden Unternehmens. Wer seine Kunden kennt, generiert nicht nur mehr Umsatz mit diesen, sondern erhält auch wertvolle Rückschlüsse zur Neukundengewinnung im Marketing.

In den meisten Branchen finden sich verschiedene Kundengruppen mit unterschiedlichen Anforderungen. Um homogene Kundengruppen zu erhalten, wird im ersten Schritt eine Kundensegmentierung beispielsweise nach folgenden Kriterien vorgenommen:

- Kundenmerkmale wie Alter, Geschlecht, Lebensstil
- Kaufgewohnheiten wie Markenloyalität, Nutzungsgewohnheiten, Entscheidungskriterien
- Kundenbedürfnisse wie Preispräferenz, Markenpräferenz, Qualitätsanspruch

Kundenwert

Der Kundenwert soll dem Unternehmen die gewinnbringenden Kunden bzw. Kundensegmente aufzeigen, um sich darauf zu konzentrieren. Gute Kunden sind rentabel, wenig preissensibel und langfristige Geschäftspartner.

Ein Ziel der Kundenanalyse ist es, diese “wertvollen” Kunden zu identifizieren. Schließlich verursacht die Gewinnung eines Neukunden mehrfach höhere Kosten, wie einen bestehenden Kunden im Kundenstamm zu halten. Häufig werden Kunden zum Zweck der Bewertung durch eine Pareto-Regel in drei Gruppen geteilt.

Kundengruppe	% der Kunden	% am Umsatz
A-Kunden	10%	65%
B-Kunden	30%	30%
C-Kunden	60%	5%

Zur Betrachtung, wie wertvoll ein Neukunde tatsächlich ist, sollte auch der durchschnittliche Umsatz eines Kunden während seines gesamten „Kundenlebens“ betrachtet werden.

Neben dem erzielten Umsatz je Kundengruppe gibt es jedoch noch weitere Faktoren, welche den Kundenwert beeinflussen können, wie beispielsweise:

- Rentabilität
- Weiterempfehlungspotential
- Image, Referenz- bzw. Vorzeigepotential
- Umsatzpotential
- Strategische Gründe

Übersicht der wichtigsten Kennzahlen bei der Kundenstruktur

- Anzahl Kunden
- Anteil Wiederkäufer und Stammkunden, idealerweise je Marketing- und Absatzkanal
- Umsatz je Kundengruppe
- Umsatz nach Kundenwert
- Liste der Top-Kunden nach Umsatz
- Kundenzufriedenheit (Anzahl der Bewertungen und Rate)
- Ø CLV (Customer Lifetime Value), idealerweise je Kundengruppe

Faustformel: **Wiederkäufer** ist, wer in den vergangenen 12 Monaten mehr als einen Kauf tätigte. **Stammkunde** ist, wer in den vergangenen 12 Monaten mehr als zwei Käufe tätigte.

2.7 Payment

Wer meint, es gehe beim Payment „nur“ um das Bezahlen, irrt gewaltig: Das Payment ist einer der wichtigsten Faktoren bei der Kundengewinnung und das zentrale Element der Risikosteuerung.

Der Stellenwert der Bezahlung ist online ein ganz anderer als offline: Im stationären Geschäft ist es für Händler und Kunden (fast) ausschließlich eine Frage der Bequemlichkeit, welche Zahlarten genutzt werden. Im E-Commerce aber ist das Thema Payment als strategischer Hebel in den Bereichen Kundengewinnung, Zahlungssicherheit und Kostenkontrolle einer der unternehmenskritischen Faktoren. Auch aus diesem Grund sollte dem Payment in der Steuerung des Onlineshops regelmäßiges Augenmerk geschenkt werden.

Bekannt ist beispielsweise, dass die Positionierung im Checkout bei der Auflistung aller verfügbaren Zahlarten einen hohen Einfluss auf die Auswahl seitens der Käufer hat. Je weiter oben in der Liste eine Zahlart geführt wird, desto öfter wird diese ausgewählt. Daher sollte auch die Positionierung bei der Auswertung der Zahlarten zumindest beachtet werden.

Übersicht der wichtigsten Kennzahlen für die Marktsituation

- Umsatz je Zahlart
- Kosten je Zahlart
- Ø Konversionsrate je Zahlart
- Ø Warenkorb je Zahlart
- Positionierung in der Auswahl
- Ø Retourenquote je Zahlart

2.8 Marktsituation

Wer sich in den Wettbewerb mit anderen stellt – und heute dürfte sich selbst mit absoluter Nischenstrategie kaum ein Onlineshop mehr ganz ohne Wettbewerb im Netz befinden – muss seine Konkurrenz und die Marktsituation genau kennen. Dazu ist es sinnvoll, in einer Matrix das Angebot der Wettbewerber nach Qualität, Preisen, Produktpräsentation und Übereinstimmung mit den Kunden-Anforderungen zu vergleichen.

Für die Preise sollte in diesem Vergleich sowohl der gängige Marktpreis, als auch der jeweils günstigste Preis erfasst sein. Der günstigste Preis muss im Auge behalten werden – für die eigene Kalkulation aber ist er weniger entscheidend als der Marktpreis.

Denn während es immer jemanden geben wird, der – aus verschiedensten Gründen – zumindest ein Produkt des eigenen Sortiments günstiger anbietet, ist der Marktpreis ein wichtiger Indikator für den üblicherweise erzielbaren Verkaufspreis.

Da es unpraktikabel ist, alle zigtausend im Web verfügbaren Angebote einzeln zu durchforsten, sollte man sich bei der Recherche auf einige wenige Preissuchmaschinen konzentrieren, beispielsweise auf Google[4]. Diese Portale fassen die vorliegenden Angebote für die einzelnen Produkte zusammen. So benötigt man nur eine Recherchequelle, um die Preise von vielen Onlineshops zu ermitteln. Zwar sind nie alle Onlineshops in einer Preissuchmaschine gelistet, dennoch erlaubt solch eine Recherche einen guten Einblick in die Preisgestaltung am Markt. Wichtig ist, ein Preisportal zu nutzen, in dem die betrachteten Produkte auch ausreichend vertreten sind.

Bei der Bewertung der aufgefundenen Shops gilt, dass sich die auf solchen Vergleichsportalen vertretenen Angebote preislich meist eher im unteren statt im oberen Bereich bewegen. Denn obwohl es neben der reinen Niedrigpreis-Strategie beim Produktsuchmaschinen-Marketing auch andere Strategien gibt, lohnt sich eine Listung von überteuerten Angeboten nicht, weshalb sich ausgesprochen hochpreisige Shops selten über diese Portale finden lassen.

Das Suchvolumen ermitteln

Zur Analyse, ob Produkte im Internet – und wenn ja in welcher Häufigkeit – nachgefragt werden, hilft eine Recherche des entsprechenden Suchvolumens. So kann ein Eindruck davon gewonnen werden, welches Potenzial ein bestimmtes Sortiment im Internet überhaupt hat. Das leicht zu bedienende, kostenlose Google AdWords Keyword Tool[5] des Suchmaschinenmarktführers Google ermöglicht es, das durchschnittliche Suchvolumen pro Monat für unterschiedliche Begriffe – für die Marktanalyse also für Produktnamen oder Marken – zu ermitteln.

Übersicht der wichtigsten Kennzahlen für die Marktsituation

- 3-5 Wettbewerber ggf. mit Nennung von Unterscheidungsmerkmalen
- Ermittlung Marktpreis für die wichtigsten Produkte oder die Top-Produkte je Kategorie
- Internetrelevanz anhand des monatlichen Suchvolumens für die wichtigsten Produkte oder Produktgruppen

4 http://www.google.de/prdhp
5 http://adwords.google.de/select/KeywordToolExternal

Eigenwerbung

shopanbieter.de betreut, gemeinsam mit der Unternehmensberatung Edelweiß & Berge, Unternehmen des E-Commerce und Onlineshops in den Bereichen:

- Unternehmensbewertung
- Auf- und Ausbau von Controlling- und Steuerungsinstrumenten
- Unternehmens- / Shopverkauf

Die Ziele der Mandanten sind die Erreichung von Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen zur Ergebnisverbesserung, die Präsentation des Unternehmens vor Banken und Investoren oder die Bestimmung des Unternehmenswertes zur Akquise von Käufern.

Ein wesentlicher Baustein zur Erreichung dieser Ziele ist der Auf- und Ausbau des Controllings, insbesondere eines Unternehmens-Cockpits zur Unternehmenssteuerung. Bei der Umsetzung der definierten Maßnahmen steht shopanbieter.de, gemeinsam mit Edelweiß & Berge, den Mandanten auch als Sparringspartner für eine regelmäßige, fortwährende Betreuung zur Seite.

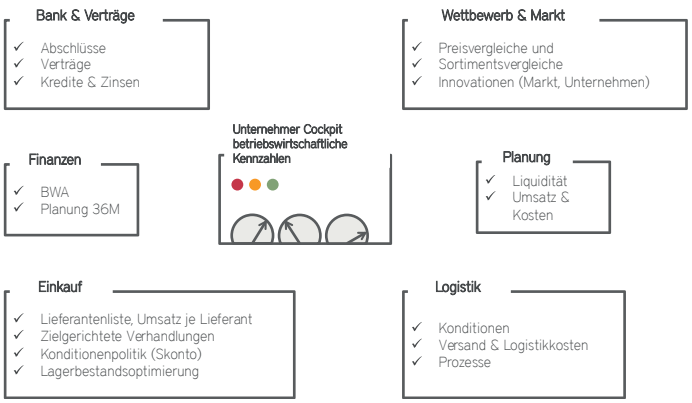


Abb. 8: Beispiel Übersicht Unternehmer Cockpit

Abb. 9: Beispiel Unternehmer Cockpit E-Commerce

Mehr Gewinn vom Umsatz!

Der Mehrwert liegt in der Verzahnung von betriebswirtschaftlichen Analysen zum einen und der Berücksichtigung der relevanten Performanceindikatoren im E-Commerce zum anderen.

Im Ergebnis entsteht so einerseits eine Unternehmensbewertung, die über die Verarbeitung von Vergangenheitswerten hinaus geht und den reellen Marktwert widerspiegelt. Und andererseits ein Steuerungsinstrument aus dem sich regelmäßig Maßnahmen zur dauerhaften Effizienzsteigerung ableiten lassen.

Abb. 10: BWA und E-Commerce-Kennzahlen gehören zusammen

Partner

plentymarkets ist eine E-Commerce-Komplettlösung, mit der sich alle Prozesse des Online-Handels komfortabel organisieren, effizient steuern und in Echtzeit verwalten lassen. Die Lösung vereint Webshop (B2B/B2C) und Multi-Channel-Vertrieb, Warenwirtschaft inklusive statistischer Auswertungen, Payment, Faktura, Fulfillment sowie CRM-Funktionalitäten in nur einer Software. Zudem sind in plentymarkets bereits die Schnittstellen zu einer Vielzahl von Dienstleistern aus den Bereichen Payment, Logistik, Marktplätze, Webshop, Recht, Affiliate Marketing und viele weitere standardmäßig verfügbar und können somit direkt ohne weiteren Integrationsaufwand genutzt werden.

Die Software eignet sich für Unternehmen aller Größenordnungen, da sie in der Professional-Version als Software-as-a-Service-Lizenz gemietet oder in der Enterprise-Version als Kauflizenz dauerhaft erworben werden kann.

Die shopware AG ist ein deutscher Softwarehersteller für leistungsfähige Online-Shopsysteme. Gegründet im Jahr 2000, konzentriert sich das Unternehmen mit seinen 50 Mitarbeitern derzeit auf sein aktuelles Kernprodukt Shopware 4, eine neuartige und führende Shopsoftware für Unternehmen und Online Shops jeglicher Größe.

Mit aktuell mehr als 15.000 Kunden und über 500 Vertriebspartnern in Deutschland, Österreich und der Schweiz ist die shopware AG einer der erfolgreichsten Hersteller von Shopsoftware und überzeugt durch ein mehrfach prämiertes Produkt, umfassende Serviceleistungen, maßgeschneiderte Shop-Lösungen und Nähe zum Kunden.

Als Aktiengesellschaft ist das Unternehmen zu 100 Prozent inhabergeführt, unabhängig, eigenkapitalfinanziert und gewährleistet somit ein hohes Maß an Flexibilität.

Autoreninformation

shopanbieter.de bietet Informationen und Hintergrundartikel für Betreiber von Online-Shops jeder Unternehmensgröße. Neben dem größten deutschsprachigen Anbieterverzeichnis ist shopanbieter.de insbesondere für seine meinungsbildenden Fachartikel und praxisnahen Whitepaper bekannt. Diese Publikationen gelten in der Branche regelmäßig als Leitmedium.

Die Autoren sind seit jeweils über 15 Jahren operativ im E-Commerce tätig und beraten oder begleiten vor allem mittelständische Unternehmen im E-Commerce. Schwerpunkte hierbei sind: Strategieentwicklung, Projektmanagement, Shop- /Marktplatz-Management, Steuerung / Controlling E-Commerce, Online-Marketing, Content-Management und Herstellerbeziehung zu Online-Händlern.

Darüber hinaus stellen sie ihre nachgewiesene Praxis-Expertise in mittlerweile drei Büchern und einer Vielzahl an Leitfäden, Whitepaper, Artikeln für Fachpublikationen sowie Workshop-Seminaren zur Verfügung.

Und das ist der Autor

Peter Höschl bewegt sich seit 1997 beruflich im Internethandel, gilt als E-Commerce-Experte und verfügt über große gelebte Praxiserfahrung. Er ist Autor mehrerer Fachbücher und einer Vielzahl von Fachartikeln zu allen Aspekten des Onlinegeschäfts, für verschiedene Wirtschafts- und E-Commerce-Publikationen.

Heute berät und begleitet er Startups, genauso wie mittelständische Unternehmen im E-Commerce. Obwohl er alle Facetten des Onlinehandels beherrscht, gilt seine Leidenschaft dabei dem B2B, Marktplätzen, der zahlengetriebenen unterstützenden Unternehmenssteuerung und dem automatisierten (Produkt-)Datenaustausch.

Edelweiß & Berge

Edelweiß & Berge ist eine klassische Unternehmensberatung mit Sitz in München. Das Beratungsportfolio orientiert sich am Lebenszyklus des Unternehmens - von der Gründung bis zur Nachfolge. Besondere Schwerpunktthemen sind, über alle Phasen hinweg: Finanzierung & Kapital, Steuerung & Controlling, Marketing & Kommunikation, Aufbau- und Ablauforganisation sowie Strategie & Geschäftsmodell.

Deren Berater verstehen ihre Rolle als Bergführer in schwierigem Terrain. Sie planen die Route, definieren Meilensteine und Teilziele und machen sich mit der Seilschaft auf den Weg. Bei unvorhersehbaren Hindernissen packen sie mit an und stehen auf Augenhöhe mit ihren Mandanten. Sie betreuen Unternehmen jeder Größe, vom Einzelunternehmer bis hin zum internationalen Konzern. Ermöglicht wird diese Bandbreite durch ihre Fähigkeit, sowohl kleine Schritte mit hohem Detaillierungsgrad operativ zu begleiten als auch große Strategien zu entwickeln und in ein solides Projektmanagement zu überführen.

Und das ist der Autor

Thomas Jäger war als Unternehmer und angestellter Manager bereits in verschiedenen geschäftsführenden Positionen vom Internet-Start-Up bis hin zum traditionsreichen Naturkosmetikhersteller tätig. Als erfahrener Berater und kreativer Unternehmensentwickler begleitet und berät er bei Edelweiß & Berge junge Unternehmer genauso wie mittelständische Unternehmen unter anderem in den Themenfeldern Unternehmensbewertung, Liquiditäts- und Rentabilitätssteuerung sowie Auf- und Ausbau des Controllings.

Als Berater ist er in der KfW-Beraterbörse gelistet und ist für verschiedenste Beratungsförderprogramme freigeschaltet. Zudem gibt Thomas Jäger sein Wissen zum Thema Geschäftsmodellentwicklung und Unternehmensanalysen regelmäßig in Vorlesungen und Seminaren an verschiedenen Münchner Hochschulen und Bildungsinstitutionen weiter.

Impressum

Der vorliegende internationale Preisindex eine kostenlose Publikation von shopanbieter.de in Zusammenarbeit mit Edelweiß & Berge | plentymarkets GmbH | Shopware AG.

Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 55 Abs. 2 RStV:

shopanbieter.de | Haydnstr. 21 |
85521 Ottobrunn bei München
Tel. +49 89 470 77 941 | Fax +49 89 665 93 747
E-Mail: info@shopanbieter.de
Web: www.shopanbieter.de
Chefredakteur (für den Inhalt verantwortlich): Peter Höschl (info@shopanbieter.de)

Autor
Peter Höschl | shopanbieter.de

Grafik, Layout & Satz
Uta Kroder (internetgarden®, Schwelm)

Titelgrafikelement:
Jakub Jirsák - Fotolia.com

Zuschriften unter: info@shopanbieter.de
Weitere Informationen erhalten Sie auf dem Webauftritt unter http://www.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
Das Autorenteam hat die in diesem Werk genannten Fakten sorgfältig und nach bestem Wissen gesammelt und aufbereitet. Das schließt jedoch nicht aus, dass sich trotz aufwändiger Kontrolle Fehler eingeschlichen haben. Insbesondere die Textteile, die sich auf juristische Sachverhalte beziehen, können kein Ersatz für eine anwaltliche Beratung sein. Außerdem ist zu bedenken, dass sich sowohl die Gesetzgebung als auch die Rechtsprechung im Fluss befinden. 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 das Team der Autoren freuen sich über konstruktive Kritik – sie ist ein Weg, die Qualität des Werkes fortlaufend zu verbessern.

shopanbieter.de
Das Portal für den Internethandel

Edelweiß & Berge

Fragen Sie sich auch, wie Sie aus Ihrem Onlineshop mehr Rendite ziehen können?

Im Zusammenspiel von E-Commerce-Performance und Betriebswirtschaft durchleuchten wir Ihren Onlineshop und führen als Sparringspartner und Fachexperte Ihr Unternehmen zu mehr Rendite. Bei einem Verkaufsprozess begleiten wir Sie als zuverlässiger Partner in der gesamten Transaktion.

Bewertung
- Shopbewertung
- Kaufpreis
- Testierung

Unternehmenssteuerung
- Ermittlung Optimierungspotentiale
- Einführung Steuerungs-Cockpit
- Regelmäßiger Maßnahmen-Check

Verkauf
- Exposé
- Käufersuche
- Begleitung

Damit Sie mehr Gewinn vom Umsatz haben!

Potentiale erkennen, Schwachstellen reduzieren, mehr Ergebnis erreichen!

www.shopanbieter.de/mehr-rendite

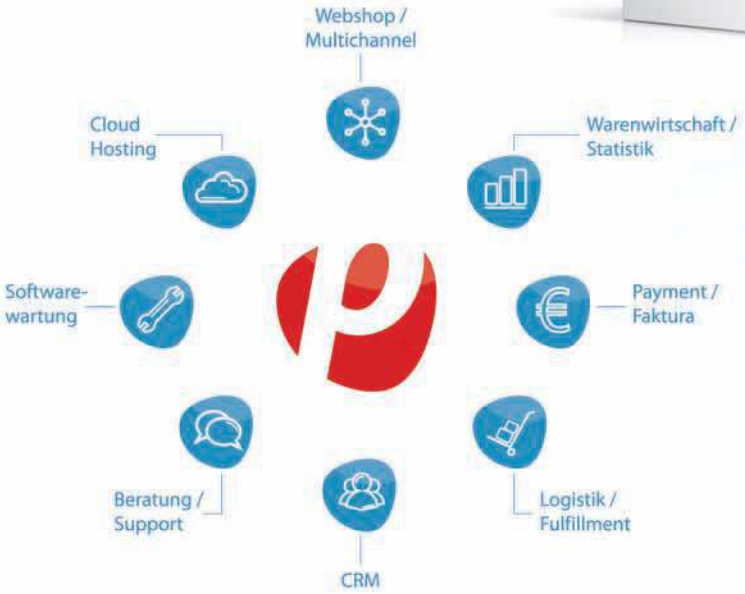
Unser Partner für Unternehmensberatung:
www.edelweissundberge.de

plentymarkets®

E-Commerce wie ich es will.

Mit **plenty**markets lassen sich alle Prozesse des Online-Handels komfortabel organisieren, effizient steuern und in Echtzeit verwalten.

plentymarkets wird von über 2.500 Unternehmen für den Online-Handel genutzt.



Das **plenty**markets-**Prinzip: E-Commerce as a Service**

Jetzt Demoversion unverbindlich testen:
www.plentymarkets.com/testen