



Ostfalia

Hochschule für angewandte
Wissenschaften

Christian Rafflenbeul-Schaub

Betriebswirtschaftliches Controlling im Online-Handel

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften
– Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel

EXPLORATIONEN 01/2021

Fachbeiträge Handel und Logistik

Christian Rafflenbeul-Schaub
Betriebswirtschaftliches Controlling im Online-Handel
Explorationen (Fachbeiträge Handel und Logistik)
Nr. 01/2021
<https://doi.org/10.26271/opus-1211>

Herausgeberin:

Fakultät Handel und Soziale Arbeit, Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften,
Herbert-Meyer-Str. 7, 29556 Suderburg, Web: <https://www.ostfalia.de/cms/de/h/>

Autor:

Christian Rafflenbeul-Schaub, Dr. rer. pol, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Unternehmenssteuerung in Handel und Logistik und Personalwirtschaft, Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Fakultät Handel und Soziale Arbeit, E-Mail: c.rafflenbeul-schaub@ostfalia.de

Ein besonderer Dank gilt den Kooperationspartnern AHAG, shopanbieter.de, Internet World Business, pentymarktes und shopware für ihre Unterstützung, insbesondere Herrn Peter Höschl von shopanbieter.de, ohne den dieses Projekt nicht zustande gekommen wäre.

Creative Commons Lizenz CC BY

© 2021 beim Autor

Zitiervorschlag:

Rafflenbeul-Schaub, C. (2021). Betriebswirtschaftliches Controlling im Online-Handel. Explorationen (Fachbeiträge Handel und Logistik), Nr. 01/2021.

<https://doi.org/10.26271/opus-1211>

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Zielsetzung	3
1.3	Vorgehensweise	4
2	Angaben zur Befragung.....	5
3	Strukturmerkmale der teilnehmenden Unternehmen	6
4	Betriebswirtschaftliches Controlling	13
4.1	Kurzfristige Erfolgsrechnung.....	17
4.2	Kostenstellenrechnung	19
4.3	Absatzkanalcontrolling.....	20
4.4	Warencontrolling.....	21
4.5	Kundencontrolling.....	24
5	Zusammenfassung	26
	Literaturverzeichnis.....	V
	Anhang	VI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Recruiting der Befragungsteilnehmer.....	5
Abbildung 2: Branchenzuordnung.....	6
Abbildung 3: Art des Unternehmens	7
Abbildung 4: Jahresumsatz über alle Absatzkanäle	8
Abbildung 5: Anzahl der Beschäftigten	8
Abbildung 6: Alter der Unternehmen in Jahren	9
Abbildung 7: Umsatzanteil Online-Marktplätze	10
Abbildung 8: Outsourcing von Prozessen	10
Abbildung 9: Umsatzrendite.....	11
Abbildung 10: Funktion der befragungsteilnehmenden Person	12
Abbildung 11: Nutzung betriebswirtschaftlicher Controlling-Instrumente	14
Abbildung 12: Nutzungsintensität betriebswirtschaftlicher Controlling-Instrumente nach Größenklassen	15
Abbildung 13: Vergleichsmaßstäbe zur Beurteilung aktueller Informationen.....	18
Abbildung 14: Anzahl der Kostenstellen	20
Abbildung 15: Den Absatzkanälen zugerechnete Kosten	21
Abbildung 16: Kennzahlen zur Entscheidung über Artikelauslistungen	22
Abbildung 17: Den Kunden zugerechnete Kosten	25
Abbildung 18: Kennzahlen zur Kategorisierung von Kunden.....	25

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Korrelationen Unternehmensgröße und Nutzungsintensität betriebswirtschaftlicher Controlling-Instrumente	16
Tabelle 2: Korrelationen Nutzungsintensität betriebswirtschaftlicher Controlling- Instrumente und Umsatzrendite	17
Tabelle 3: Korrelationen der Unternehmensgröße sowie der Nutzungsintensität von Vergleichsmaßstäben	18
Tabelle 4: Häufigkeit von Kennzahlenkombinationen in Bezug auf alle artikelauslistende Unternehmen	23
Tabelle 5: Häufigkeit von Kennzahlenkombinationen in Bezug auf die Verwendung bestimmter Kennzahlen	24

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Der Online-Handel verzeichnet seit Jahren ein enormes Umsatzwachstum und ist durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet (vgl. HDE 2019). Um in einem dynamischen Umfeld erfolgreich bestehen zu können, benötigen Unternehmen ein umfassendes Controlling, das auf allen Ebenen Probleme frühzeitig erkennt und mit entsprechenden Maßnahmen begegnet. Das Controlling im Online-Handel umfasst zum einen das Controlling auf Basis von Shop-Statistiken und Web-Tracking-Daten, welches größtenteils spezifisch für den Online-Handel ist und im Folgenden als „Shop-Controlling“ bezeichnet wird und zum anderen das klassische betriebswirtschaftliche Controlling. Für das Shop-Controlling haben sich spezifische Kennzahlen (KPI's) etabliert, wie z.B. Seitenaufrufe, Verweildauer, Conversion Rate, Warenkorbwert und Retourenquote, die wichtige Erkenntnisse über den Erfolg von Marketing-Maßnahmen und eventuellen Optimierungsbedarf im Shop-Frontend liefern (vgl. Becker, J., Winkelmann, A. 2019, S. 267f). Bei diesen KPI's handelt es sich um vorökonomische Kennzahlen, die dem Ergebnisziel des Unternehmens vorauslaufen.

Um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens als Ganzes sowie von Artikeln, Transaktionen, Kunden, und Prozessen sicherzustellen, benötigen Online-Händler, wie jedes andere (Handels-) Unternehmen ein betriebswirtschaftliches Controlling, bei dem betriebswirtschaftliche Kennzahlen unter Einbeziehung von Erlösen und (zurechenbaren) Kosten ermittelt und analysiert werden. Denn viele Seitenaufrufe, hohe Konversionsraten und geringe Retourenquoten haben eine geringe Relevanz, wenn aus den Verkäufen nur unzureichende oder keine positiven Deckungsbeiträge erzielt werden, um die fixen Kosten des Unternehmens zu decken.

Für das Controlling des Handelsunternehmens steht eine Vielzahl betriebswirtschaftlicher Instrumente zur Verfügung (vgl. Becker, J., Winkelmann, A. 2019, S. 36). Schäfer, U., Weber, J. (2015) untersuchen mit einer Panelstudie seit 2007 die Entwicklung des Controllings branchenübergreifend für die Gesamtwirtschaft in der D-A-CH-Region. Sie zeigen u.a. den Verbreitungs- und Nutzungsgrad von Kostenrechnungs- und Kostenmanagementinstrumenten auf, welche die wesentlichen Instrumente des betriebswirtschaftlichen Controllings sind. Mittlere Unternehmen (zwischen 50 und 1.000 Mio. EUR Umsatz) und große Unter-

nehmen (ab 1.000 Mio. EUR Umsatz) sind in dieser Studie im Vergleich zur Grundgesamtheit der Unternehmen in Deutschland stark überrepräsentiert. Dieser Sachverhalt ist darauf zurückzuführen, was darauf zurückzuführen ist, dass diese eher ein professionelles und institutionalisiertes Controlling mit ausgeprägten Controllershyprollen betreiben und die Hälfte der Panelteilnehmer aus dem Internationalen Controllerverein (ICV) rekrutiert wurden (vgl. Schäfer, U., Weber, J. 2015, S. 3 u. 8; Becker, J., Winkelmann, A. 2019, S. 36).

Der Handel, der in der Studie von Schäfer, U., Weber, J. (2015) 7% der Teilnehmer ausmacht (Wirtschaftszweig „Handel und Instandhaltung von Kfz“), weist jedoch in Bezug auf das betriebswirtschaftliche kostenorientierte Controlling einige Besonderheiten im Vergleich zu Industriebetrieben auf: Während Industriebetriebe für die Zwecke der Bilanzierung fertiger und halbfertiger Erzeugnisse zwingend eine Vollkostenrechnung auf Produktebene zur Ermittlung der Herstellkosten durchführen müssen, können Handelsbetriebe für die Bilanzierung von Waren auf die Einstandswerte aus den Einkaufsrechnungen zurückgreifen und sind daher nicht verpflichtet, eine detaillierte Kostenrechnung zu betreiben (vgl. Müller-Hagedorn 1998, S. 592). Außerdem besteht das Problem, dass es sich bei den Kosten im Handelsunternehmen, abgesehen vom Wareneinsatz (Warenwert der verkauften Produkteinheiten), um den Controlling-Objekten „Ware“ und „Kunde“ nicht direkt zurechenbare Gemeinkosten handelt, was die Zweckmäßigkeit traditioneller Instrumente der Kostenrechnung in Frage stellt. Weitere Besonderheiten, die das Controlling beeinflussen, bestehen in der großen Bedeutung des Faktors Ware sowie dem die Warenbestände betreffenden Modersiko, dem Phänomen von Verbundkäufen und dem stochastischen Zusammenwirken von Input und Output (vgl. Müller-Hagedorn 1998, S. 592). Dennoch haben betriebswirtschaftliche Instrumente, wie Deckungsbeitrags- und Prozesskostenrechnung, Eingang in den Handel gefunden. Die bis dato letzte veröffentlichte Studie zum Anwendungsgrad betriebswirtschaftlicher Controlling-Instrumente im Handel insgesamt zeigt, dass neuere Instrumente, wie die Prozesskostenrechnung, Kundenwertanalyse und Balanced Scorecard, im Unterschied zu älteren Instrumenten, wie der Deckungsbeitrags- und Artikelrentabilitätsrechnung, noch vergleichsweise wenig genutzt werden (vgl. Zentes 2004). Neuere Zahlen zum Stand des Controllings im Handel insgesamt sind bislang nicht veröffentlicht worden. Zudem unterscheidet sich der Online- und Versandhandel von der Mehrheit der stationären Einzelhandelsbetriebe darin, dass sämtliche Verkaufstransaktionen namentlich bekannten Kunden zugeordnet werden können und dadurch spezielle Instrumente, wie die Kundendeckungsbeitrags- und Kundenlebenszyklusrechnung einsetzbar sind.

Während der Stand des Shop-Controllings im Online-Handel hinreichend erforscht ist (zuletzt Diener, M., Deichner, N., Seidenschwarz, H. 2019), gibt es bislang keine Studie zum Stand des betriebswirtschaftlichen Controllings im Online-Handel. Betriebsberater des Online-Handels äußern in Gesprächen die Vermutung einer tendenziellen Vernachlässigung betriebswirtschaftlichen Controllings, insbesondere bei kleinen Unternehmen, was auf mangelndes Know-how, begrenzte Ressourcenverfügbarkeit und die starke Fokussierung auf das leichter umzusetzende Shop-Controlling zurückgeführt wird. Dies sind jedoch nur Aussagen auf Basis von Beobachtungen aus Beratungsmandaten, die nicht generalisierbar sind, da Betriebsberater typischerweise nur von solchen Unternehmen engagiert werden, die Probleme haben, welche sie alleine nicht lösen können. Außerdem wird vom Phänomen der Umsatzfalle berichtet, in die Unternehmen geraten, die das Umsatzwachstum implizit zum dominierenden Unternehmens- und Controllingziel postulieren (Höschl 2019).

Mit der vorliegenden Studie wird daher zum ersten Mal der Stand des betriebswirtschaftlichen Controllings im Online-Handel beleuchtet. Der institutionelle deutsche Online-Handel¹ umfasst nach den zuletzt verfügbaren Angaben des statistischen Bundesamtes für das Jahr 2018 rund 31.000 Unternehmen mit etwa 200.000 Beschäftigten, die einen Jahresumsatz von ca. 71 Mrd. € erwirtschaften (Statistisches Bundesamt 2019). Der Wirtschaftszweig ist sehr stark durch Kleinst- und kleine Unternehmen geprägt. 90% der Online-Händler erwirtschaften weniger als 2 Mio. Jahresumsatz, nur 2% fallen in die Umsatzgrößenklasse von 10 Mio. € und mehr.

1.2 Zielsetzung

Ein wesentliches Erkenntnisziel der Studie besteht darin, den Stand des betriebswirtschaftlichen Controllings in der Unternehmenspraxis des Online-Handels zu ermitteln. Dabei geht es insbesondere um die Fragestellung, welche betriebswirtschaftlichen Controlling-Instrumente mit welcher Intensität und Ausprägung von Unternehmen verschiedener Größenklassen genutzt werden. Auch sollen Zusammenhänge zwischen Strukturmerkmalen der Unternehmen und der Anwendung spezieller Controlling-Instrumente identifiziert werden. Außerdem soll untersucht werden, ob und in welchem Ausmaß Zusammenhänge zwischen der Anwendung betriebswirtschaftlichen Controllings und dem Unternehmenserfolg bestehen. Es soll die Hypothese überprüft werden, dass Online-Händler, die mit einer höheren Intensität betriebswirtschaftliches Controlling betreiben, erfolgreicher sind.

¹ WZ08-4791 Versand- und Interneteinzelhandel

1.3 Vorgehensweise

Zur Realisierung der Zielsetzung wurde eine quantitative Primärerhebung in Form einer Online-Befragung von Unternehmen des Online-Handels durchgeführt.

Für die Entwicklung des Fragebogens wurden auf die Erkenntnisse der zuletzt veröffentlichten Handelscontrolling-Studie von Zentes (2004) sowie auf die der branchenübergreifenden Controllingstudien von Schäfer/Weber (2015) bzw. Schäfer/Weber/Fourné (2015) zurückgegriffen. Darüber hinaus wurde ein Experteninterview mit einem auf den Online-Handel spezialisierten Betriebsberater geführt, um die inhaltliche Relevanz der abgefragten Controlling-Instrumente und weiterer Fragestellungen aus der Praxissicht zu überprüfen. Für die Messung des Nutzungsgrades der Controlling-Instrumente wurde eine fünfstufige Skala analog zur Studie von Schäfer/Weber (2015) verwendet, um die Ergebnisse vergleichen zu können.

Neben der Nutzung und Ausprägung von in der Handelspraxis bekannten betriebswirtschaftlichen Controlling-Instrumenten wurden in einem größeren Umfang Strukturmerkmale, wie Rechtsform, Branche, genutzte Absatzkanäle, Umsatz, Beschäftigtenzahl, Gründungsjahr des Unternehmens sowie das Ausmaß des Outsourcings von Prozessen, welche in einem potenziellen Zusammenhang zum Anwendungsgrad von betriebswirtschaftlichen Controlling-Instrumenten stehen können. Darüber hinaus wurde zur Aufdeckung möglicher Zusammenhängen zwischen der Nutzungsintensität von Controlling-Instrumenten und dem Unternehmenserfolg die Umsatzrendite, die hier als Betriebsergebnis bzw. EBIT in % vom Umsatz definiert wurde, als Erfolgsgröße erhoben. Wegen der vermuteten geringeren Bereitschaft exakte Prozentwerte zu nennen, wurde die Umsatzrendite anders als Umsatz und Beschäftigtenzahl nicht als numerischer Wert abgefragt, sondern in Umsatzrendite-Klassen mit Intervallgrößen von einem Prozentpunkt.

Der Fragebogenentwurf wurde drei Probanden vorgelegt, um die Verständlichkeit der Fragen, die Relevanz und Vollständigkeit der Antwortkategorien sowie die Funktionalität des Online-Fragebogens unter Echtbedingungen zu testen. Der verwendete Fragebogen ist im Anhang abgebildet.

Es wurde eine Mindestteilnehmerzahl von 100 Unternehmen angestrebt. Um diese zu realisieren, wurden mehrere Kooperationspartner gewonnen, um die Befragungsteilnahme in der Zielgruppe durch Medien zu bewerben und Anreize für die Teilnahme durch die Bereitstellung von Gutscheinen zu schaffen.

2 Angaben zur Befragung

Die Online-Befragung wurde im Zeitraum vom 24.02.20 bis zum 31.10.20 durchgeführt. Die Befragungsteilnehmer wurde insbesondere über die Newsletter der Kooperationspartner, shopanbieter.de und plentymarkets gewonnen.

106 Fragebögen wurden begonnen, davon wurden 45 fertiggestellt. 53 Fragebögen mussten im Zuge der Qualitätssicherung ausgeschlossen werden, da keine Antworten vorlagen, die über die Unternehmensstruktur hinausgingen oder nicht plausible Angaben gemacht wurden. Im Ergebnis lagen 53 auswertbare Datensätze von reinen Online- und Multichannel-Händlern vor, die in die Auswertung eingeflossen sind.

Die Anzahl der Befragungsteilnehmer ist damit weit unter den Erwartungen geblieben. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass der pandemiebedingte Lockdown im Frühjahr 2020 einerseits zu einem enormen Anstieg des Auftragsvolumens im Online-Handel geführt hat, andererseits zur Notwendigkeit der Entwicklung und Umsetzung von Hygienekonzepten in den Betrieben, was die Verantwortungsträger zeitlich sehr stark beansprucht hat, wodurch die Teilnahmebereitschaft für Befragungen im Online-Handel generell gelitten hat.

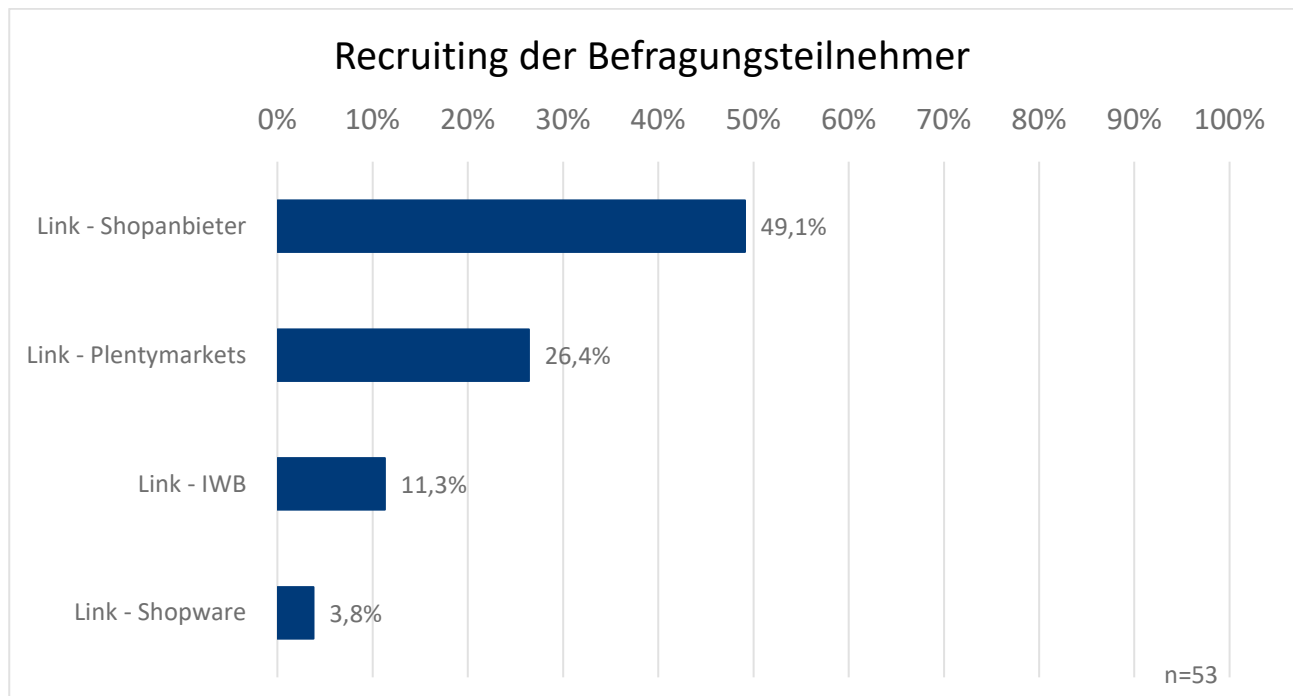


Abbildung 1: Recruiting der Befragungsteilnehmer

3 Strukturmerkmale der teilnehmenden Unternehmen

Rund 90% der Befragungsteilnehmer sind in Deutschland ansässig. Der Rest verteilt sich auf Unternehmen mit Ansässigkeit in Österreich und der Schweiz.

Die mit Abstand häufigste Rechtsform der teilnehmenden Unternehmen ist mit 45% die GmbH, gefolgt von Einzelunternehmen und GmbH und Co. KG mit 21% und 19%. Dabei fallen knapp über die Hälfte der Teilnehmer in die Gruppe der Kapitalgesellschaften (Anhang 2). Die Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer ist der Abbildung 2 zu entnehmen.

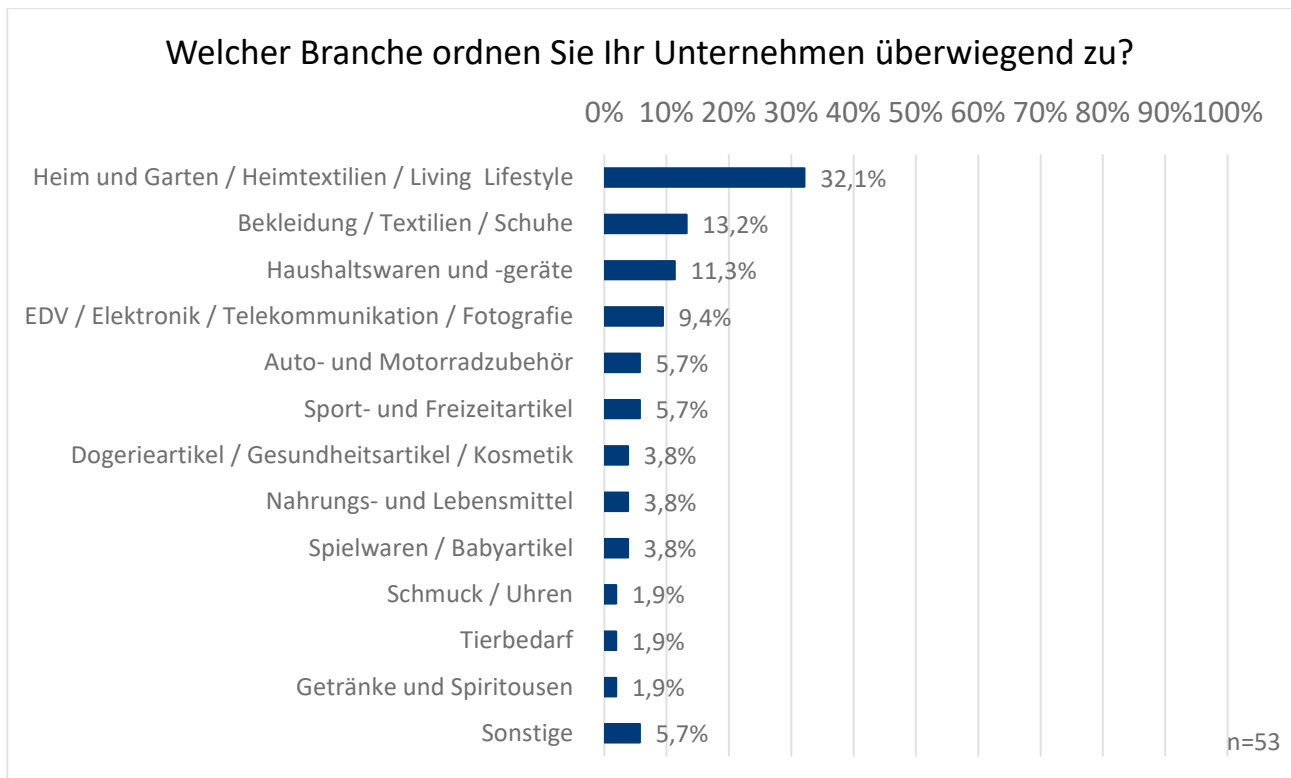


Abbildung 2: Branchenzuordnung

Mehr als dreiviertel der Teilnehmer sind reine Online-Händler oder Multichannelhändler mit starker Dominanz des Online-Handels (Abbildung 3) . Der durchschnittliche Umsatzanteil des Online-Handels über alle Teilnehmer liegt bei 83%.

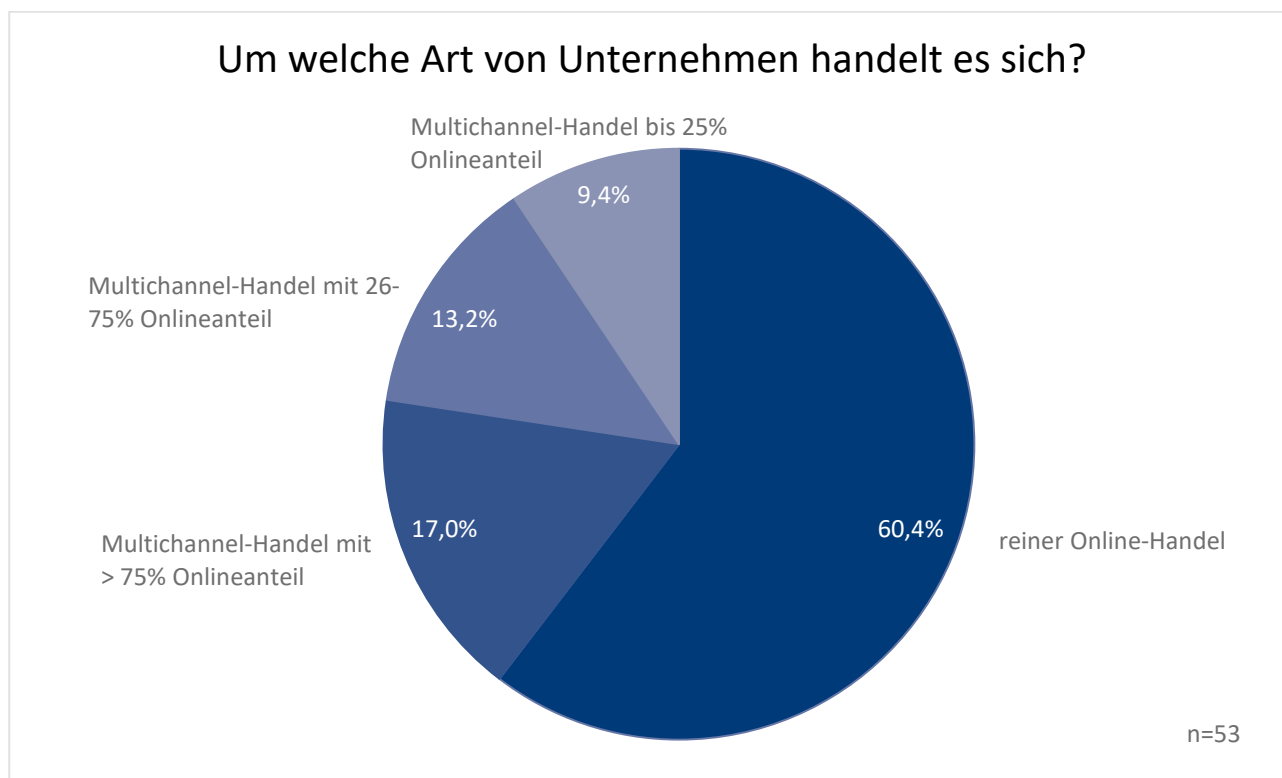


Abbildung 3: Art des Unternehmens

Abbildung 4 zeigt die Verteilung nach Umsatzgrößenklassen. Die Befragungsteilnehmer spiegeln die von kleinst- und kleinen Unternehmen geprägte Struktur des Online-Handels wieder. 56% der Befragungsteilnehmer fallen in die Kategorie unter 2 Mio. EUR (Kleinstunternehmen gemäß der Definition der EU-Kommission), 38% in die Kategorie 2 bis unter 10 Mio. EUR und 6% in die Kategorie von 10 Mio. EUR und mehr.² Im Vergleich zur Grundgesamtheit sind Unternehmen der Kategorie bis 2 Mio. EUR unter- und der Kategorie 2 bis 10 Mio. EUR überrepräsentiert. Der durchschnittliche Umsatz über alle Teilnehmer liegt bei 11,8 Mio. EUR, der Median bei 1,6 Mio. EUR.

Für Zwecke von Größenklassenauswertungen wurden die Unternehmen wegen der insgesamt geringen Teilnehmerzahl in zwei etwa gleich stark besetzte Größenklassen aufgeteilt („kleinere Unternehmen“ bis 1,5 Mio. EUR und „größere Unternehmen“ über 1,5 Mio. EUR).

² Gemäß der Definition der EU-Kommission werden Unternehmen hinsichtlich des Kriteriums der Umsatzgröße bis 2 Mio EUR als Kleinstunternehmen, von 2 bis unter 10 Mio. EUR als kleine Unternehmen, zwischen 10 und 50 Mio. EUR als mittlere und über 50 Mio. EUR als große Unternehmen klassifiziert. (Amtsblatt der Europäischen Union, 2003)

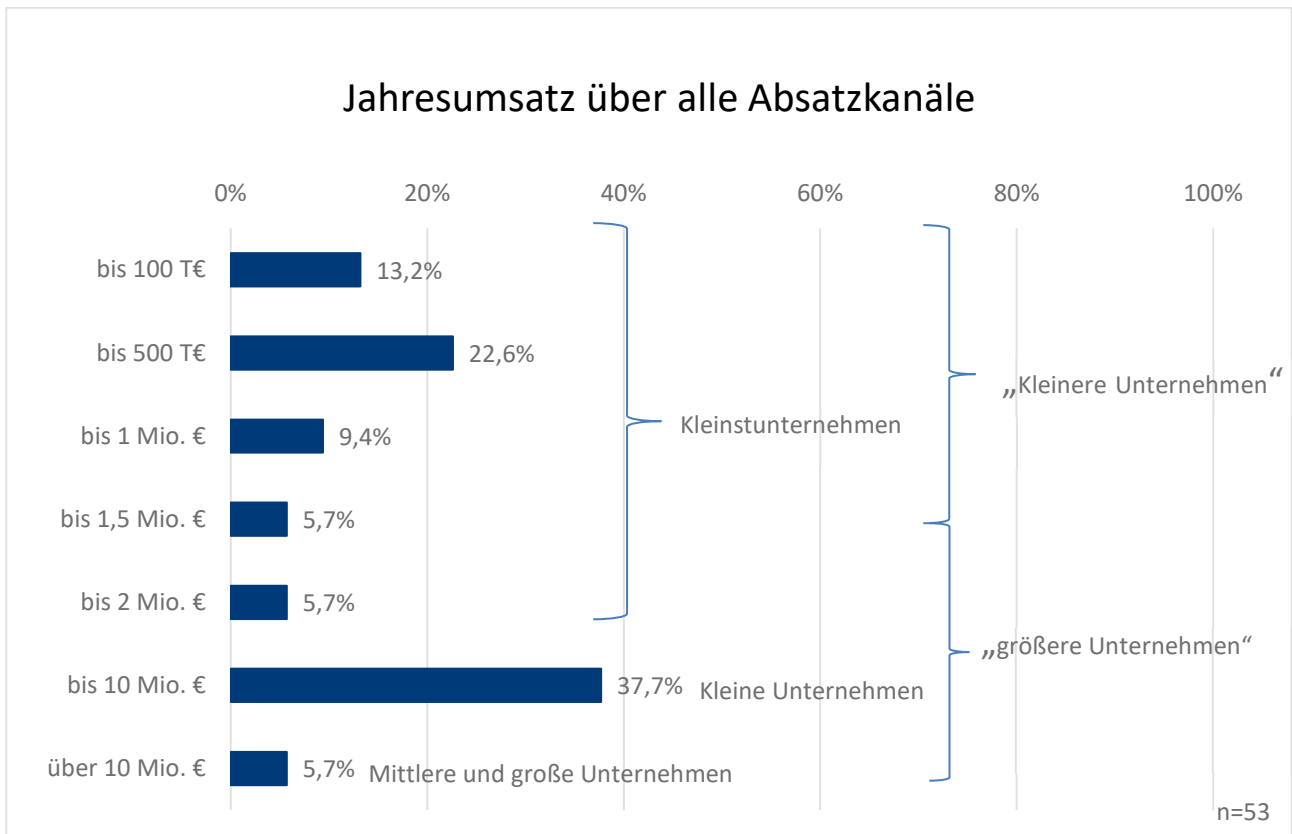


Abbildung 4: Jahresumsatz über alle Absatzkanäle

Auch die Beschäftigtenzahlen (Abbildung 5) spiegeln die Struktur von kleinst- und kleinen Unternehmen wider. Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl beträgt 49,7, der Median liegt bei 7.

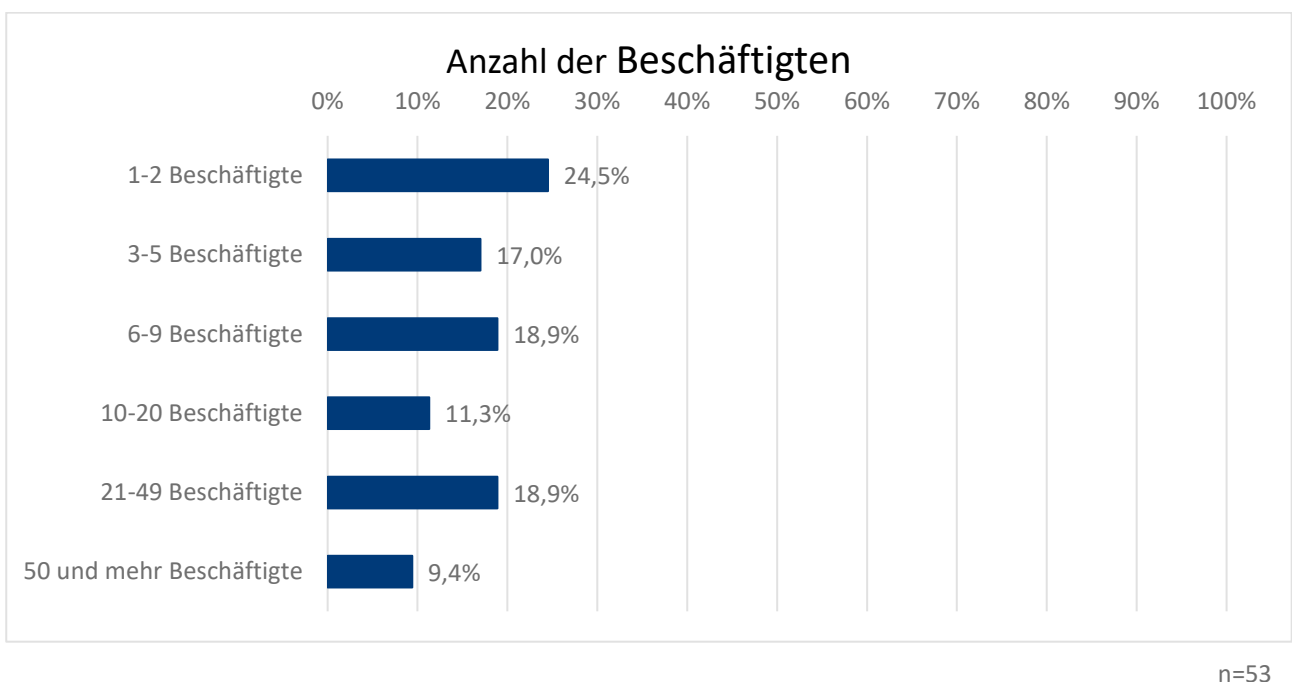


Abbildung 5: Anzahl der Beschäftigten

Abbildung 6 zeigt die Verteilung des Alters der Unternehmen. Aufgrund der Teilnahme von Multichannelhändlern ergibt sich ein hoher Anteil von verhältnismäßig alten Unternehmen. Das durchschnittliche Alter der Unternehmen ist 16,4 Jahre, der Median liegt bei 10 Jahren.

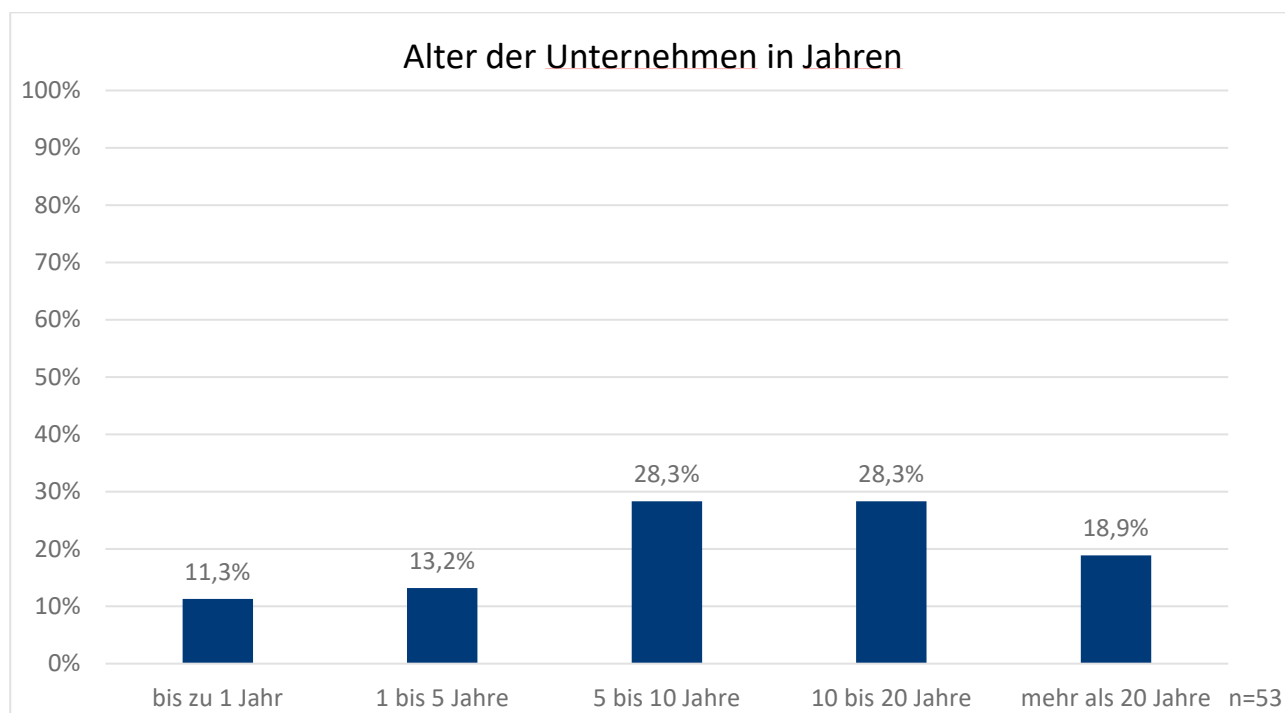


Abbildung 6: Alter der Unternehmen in Jahren

28% der Befragungsteilnehmer nutzen als Absatzkanal für den Online-Handel nur den eigenen Online-Shop, 64% den eigenen Online-Shop und Online-Marktplätze und 8% ausschließlich Online-Marktplätze. Abbildung 7 gibt die Verteilung des über Online-Marktplätze generierten Umsatzanteils in Bezug auf den Online-Handel wieder. Der durchschnittliche Umsatzanteil der Online-Marktplätze über aller Befragungsteilnehmer liegt bei 38%, der Median des Umsatzanteils bei 21%.

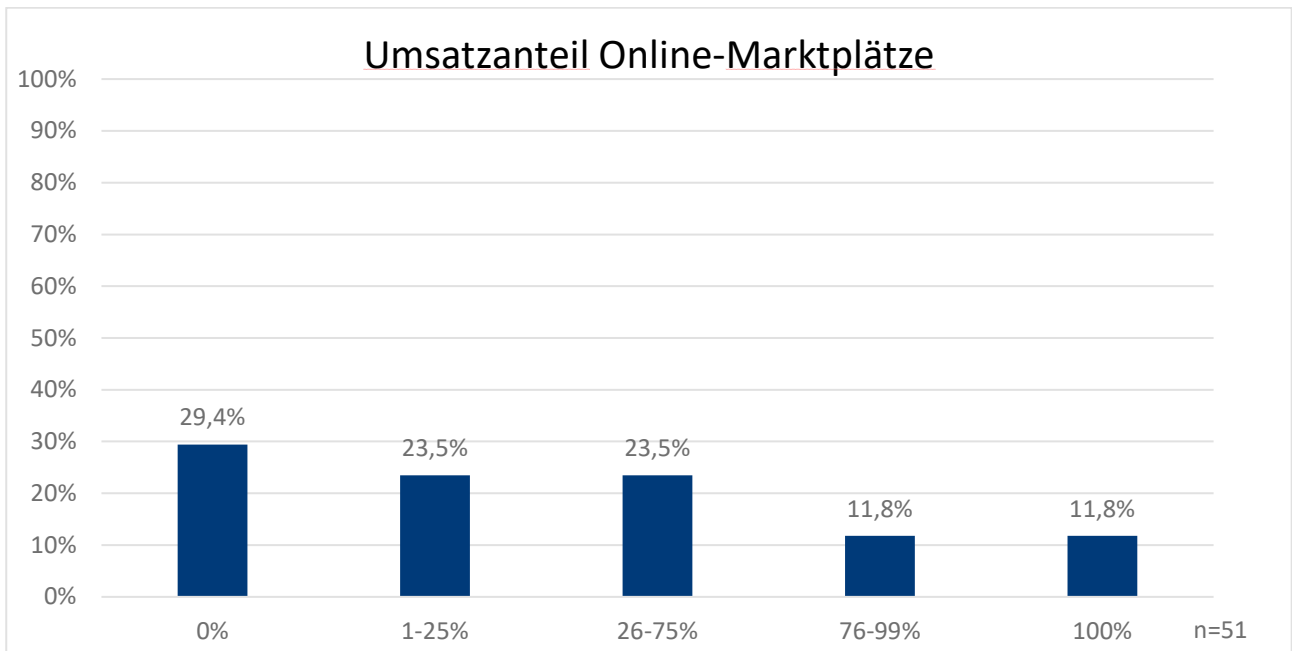


Abbildung 7: Umsatzanteil Online-Marktplätze

Als weiteres Strukturmerkmal wurde das Ausmaß des Outsourcings von Prozessen des Online-Handels erhoben (Abbildung 8). Programmierung und Shop-Updates sind die am häufigsten vollständig oder teilweise outgesourcten Prozesse, gefolgt von Lohn- und Gehaltsabrechnung und Finanzbuchhaltung. Am seltensten werden Reparatur- und Ersatzteilversorgung, Kundebetreuung und Retourenbearbeitung outgesourct.

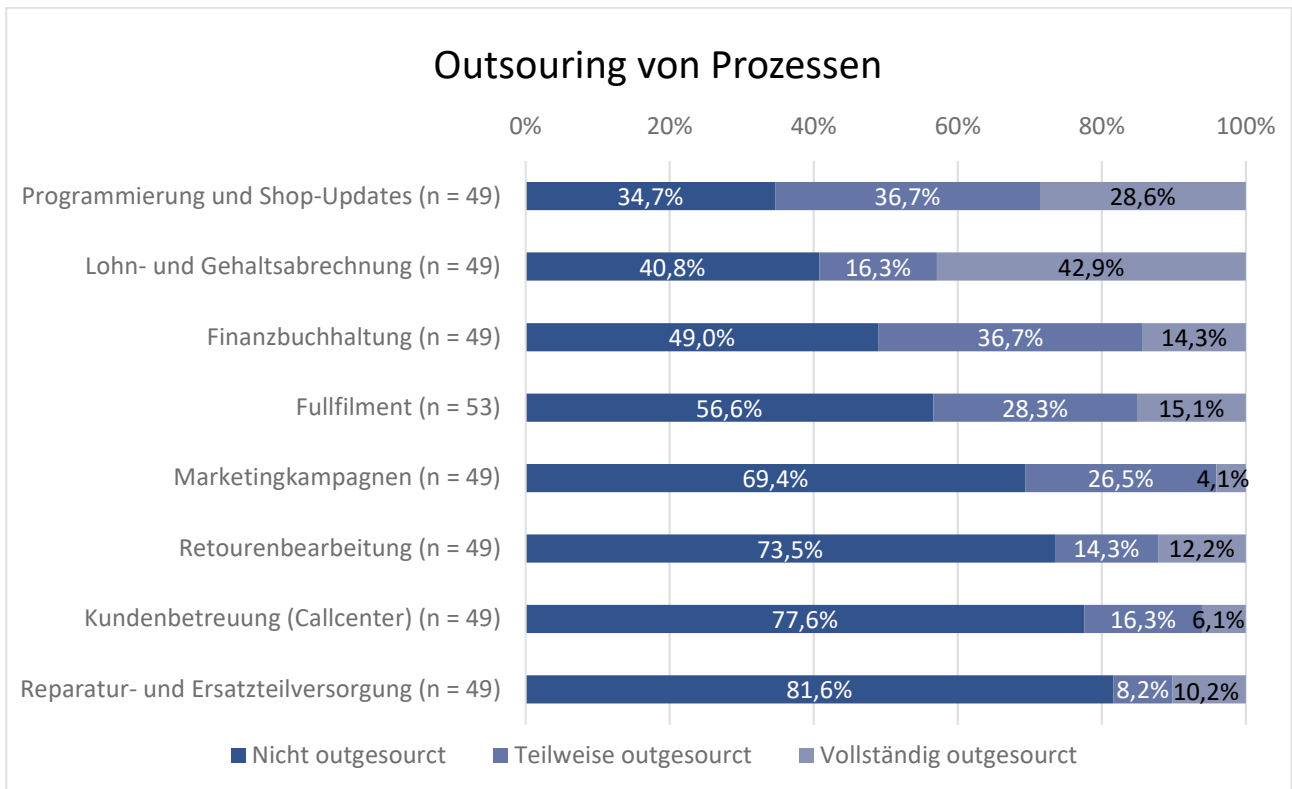


Abbildung 8: Outsourcing von Prozessen

Zur Aufdeckung möglicher Zusammenhängen zwischen der Nutzungsintensität von Controlling-Instrumenten und dem Unternehmenserfolg wurde die Umsatzrendite, hier definiert als Betriebsergebnis bzw. EBIT in % vom Umsatz, als Erfolgsgröße erhoben. Bei Unternehmen, der Rechtsform Einzelunternehmen oder Personengesellschaft, die angaben, dass bei der Umsatzrendite kein das Betriebsergebnis mindernder kalkulatorischer Unternehmerlohn für tätige Inhaber berücksichtigt wurde, wurde ein kalkulatorischer Unternehmerlohn gemäß einer Empfehlung aus der Einzelhandelsbetriebsberatung eingerechnet (Müller, P.-M. 2007, S. 68) und die Umsatzrendite entsprechend korrigiert.³ Die Häufigkeitsverteilung zur Umsatzrendite wird in der folgenden Abbildung dargestellt. Der verhältnismäßig hohe Anteil von Unternehmen mit mehr als 10% Umsatzrendite lässt vermuten, dass nicht alle Unternehmen ehrliche Angaben gemacht haben oder andere Kosten, wie z.B. kalkulatorische Mieten nicht berücksichtigt wurden und damit die Umsatzrendite tendenziell zu positiv dargestellt wird.⁴

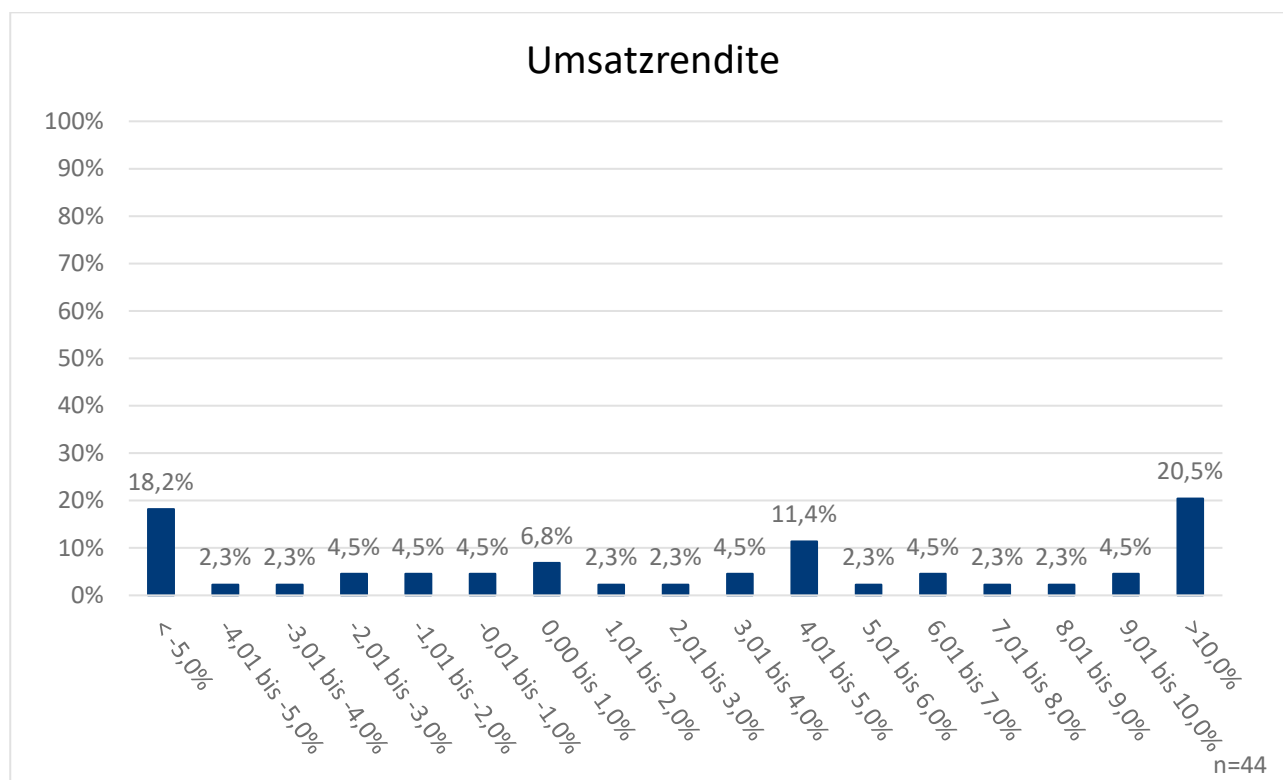


Abbildung 9: Umsatzrendite

³ Mithilfe der Klassenmittelwert der Umsatzrenditeklasse und des absoluten Umsatzes konnte das absolute Betriebsergebnis näherungsweise ermittelt werden. Von diesem Betriebsergebnis wurde dann der kalkulatorische Unternehmerlohn abgezogen und das auf diese Weise korrigierte Betriebsergebnis anhand des angegebenen absoluten Umsatzes in die Umsatzrendite zurücküberführt. Auf diese Weise kam es in einzelnen Fällen zu einer Korrektur der Umsatzrenditeklasse. In drei Fällen, bei denen dies nicht möglich war, wurden die Fälle für alle Auswertungen zur Umsatzrendite ausgeschlossen.

⁴ Allerdings hat sich auch gezeigt, dass es keine signifikanten Unterschiede der Umsatzrendite zwischen Kapitalgesellschaften einerseits und Einzelunternehmen und Personengesellschaften andererseits gibt, so dass eine systematische Verzerrung durch die Nichtabzugsfähigkeit bestimmter Kosten bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften nicht vorzuliegen scheint.

Über die Strukturmerkmale der Unternehmen hinaus wurde noch die Funktion der befragungsteilnehmenden Person erfragt. Die Verteilung (Abbildung 10) deutet darauf hin, dass betriebswirtschaftliches Controlling in den die Befragung dominierenden kleinst- und kleinen Unternehmen Chefsache ist.

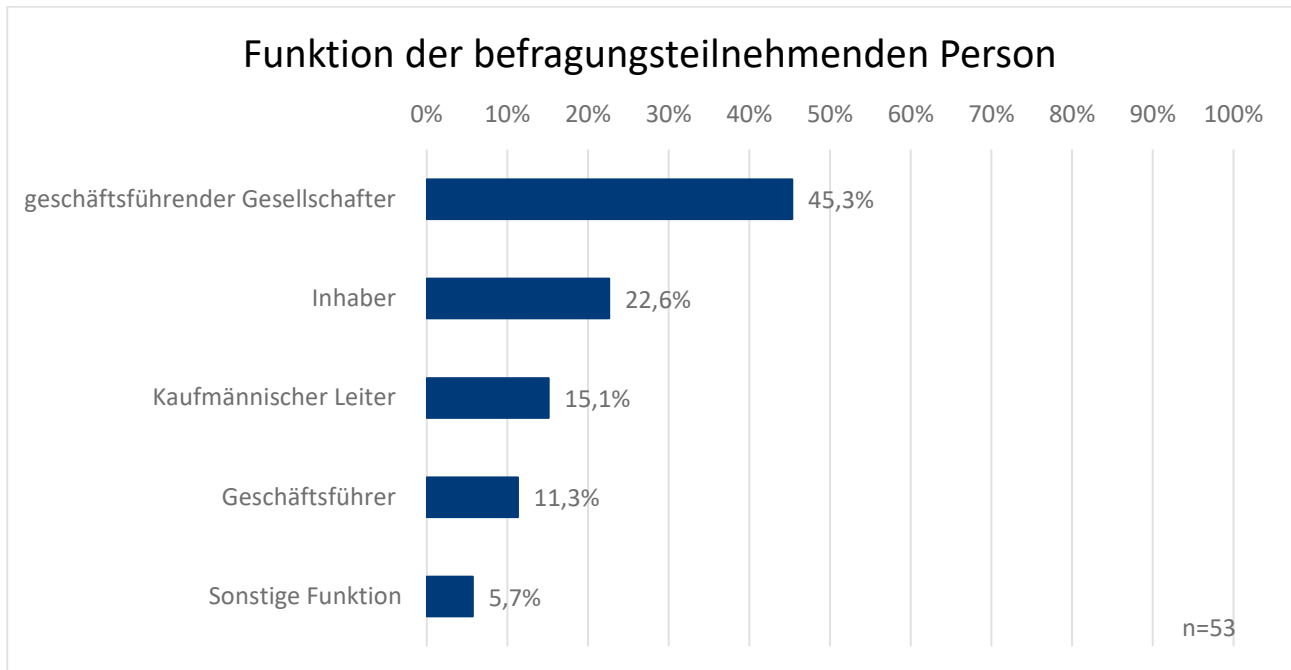


Abbildung 10: Funktion der befragungsteilnehmenden Person

4 Betriebswirtschaftliches Controlling

Zunächst werden die Nutzungsintensität der Controlling-Instrumente sowie die Zusammenhänge zur Unternehmensgröße und Umsatzrendite dargestellt, danach folgen die Ergebnisse zu weitergehenden Fragestellungen einzelner Controlling-Instrumente.

Die im Online-Handel am häufigsten bzw. intensivsten genutzten betriebswirtschaftlichen Controlling-Instrument sind die kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) und die Handelsspannenrechnung auf Artikelebene. Die Spitzenpositionen dieser beiden Instrumente im Ranking sind wenig überraschend, da es sich um Standardinstrumente handelt, die i.d.R. ohne großen Aufwand verfügbar sind. Die kurzfristige Erfolgsrechnung ist ein Standardinstrument, das Kosten und Erlöse auf der Ebene des Gesamtunternehmens gegenüberstellt und bei jedem buchführungspflichtigen Unternehmen relativ einfach aus der Finanzbuchhaltung generiert wird. Die Handelsspannenrechnung auf Artikelebene ist ein Standardinstrument des Warencontrollings, das der Ermittlung des Artikelerfolgs dient und i.d.R. als Standardauswertung aus dem Warenwirtschaftssystem erzeugt werden kann, zumindest in seiner einfachsten Form aus der Differenz des durchschnittlichen Verkaufspreises und Einstandspreisen, welche zum Verkaufs- oder alternativ zum Einstandspreis ins Verhältnis gesetzt wird.⁵ Trotz der hohen Verbreitung und Verfügbarkeit dieser Instrumente geben nur rund 65% einen mittleren bis hohen Nutzungsgrad dieser Instrumente an, was im Umkehrschluss auf Nutzungsdefizite bei rund einem Drittel der Unternehmen hindeutet. An dritter Stelle im Nutzungsranking folgt die Handelsspannenrechnung auf Warengruppenebene, welche die Ergebnisse der Handelsspannenrechnung auf Artikelebene auf die Warengruppenebene aggregiert und der Bewertung von Warengruppen dient. Sie wird zwar von rund 80% der Unternehmen genutzt, jedoch von weniger als 60% mit einer mittleren bis intensiven Nutzungsintensität. Mit deutlichem Abstand im Ranking folgen die Kostenstellenrechnung, Absatzkanalerfolgsrechnung,⁶ Balanced Scorecard, Prozesskostenrechnung und Kundendeckungsbeitragsrechnung als weitere Instrumente mit einem Verbreitungsgrad von um die 50% und einer mittleren bis intensiven Nutzung von um die 30%. Das Schlusslicht im Ranking bildet die Kundenlebenszyklusrechnung mit einer Verbreitung bei etwas mehr als einem Viertel der Unternehmen und einer mittleren bis hohen Nutzungsintensität von nur rund 10%.

⁵ Die Differenz von Verkaufs- und Einstandspreis im Verhältnis zum Einstandspreis bezeichnet man als Aufschlagsspanne, dieselbe Differenz im Verhältnis zum Verkaufspreis wird als Abschlagsspanne bezeichnet.

⁶ Die Absatzkanalerfolgsrechnung bezieht sich auf die Online-Absatzkanäle „eigener Online-Shop“ vs. Online-Marktplätze. Sie ist daher nur für solche Unternehmen nutzbar, die mehr als einen Online-Absatzkanal bedienen. Die dargestellte Verteilung bezieht sich jedoch auf alle Unternehmen, d.h. sie ist in Bezug auf die Unternehmen, die Mehrkanalunternehmen höher, was im Abschnitt zum Absatzkanalcontrolling thematisiert wird.

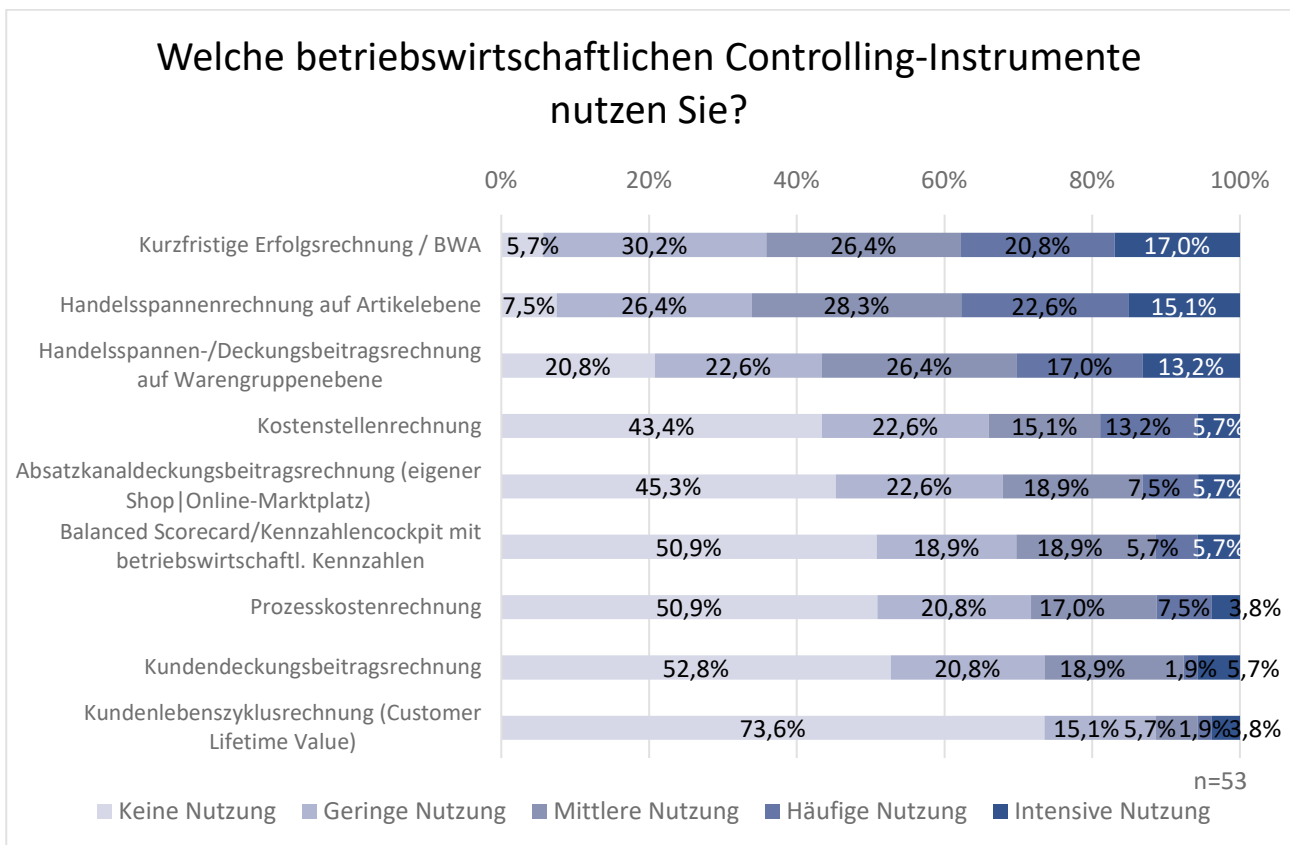


Abbildung 11: Nutzung betriebswirtschaftlicher Controlling-Instrumente

Abbildung 12 stellt die Mittelwerte aus den Antwortkategorien keine Nutzung (= 1) bis intensive Nutzung (= 5) dar. Diese ermöglichen einen Vergleich mit den Ergebnissen der branchenübergreifenden Studie von Schäfer/Weber von 2015: Für die Prozesskosten- und Kundenlebenszyklusrechnung werden identische Werte der Nutzungsintensität erzielt. Bei der Kundendeckungsbeitragsrechnung ist die Nutzungsintensität mit einem Mittelwert von 1,9 deutlich niedriger als in der Studie von Schäfer/Weber, in der ein Mittelwert von 2,9 gemessen wurde.

Die Mittelwerte erleichtern auch den Vergleich der Nutzungsintensität nach Unternehmensgrößenklassen. Erkennbar ist, dass die Nutzungsintensität bei den größeren Unternehmen über alle Controlling-Instrumente höher ist, allerdings sind mit Ausnahme der Kostenstellenrechnung, Prozesskostenrechnung und Kundendeckungsbeitragsrechnung die Unterschiede sehr gering.

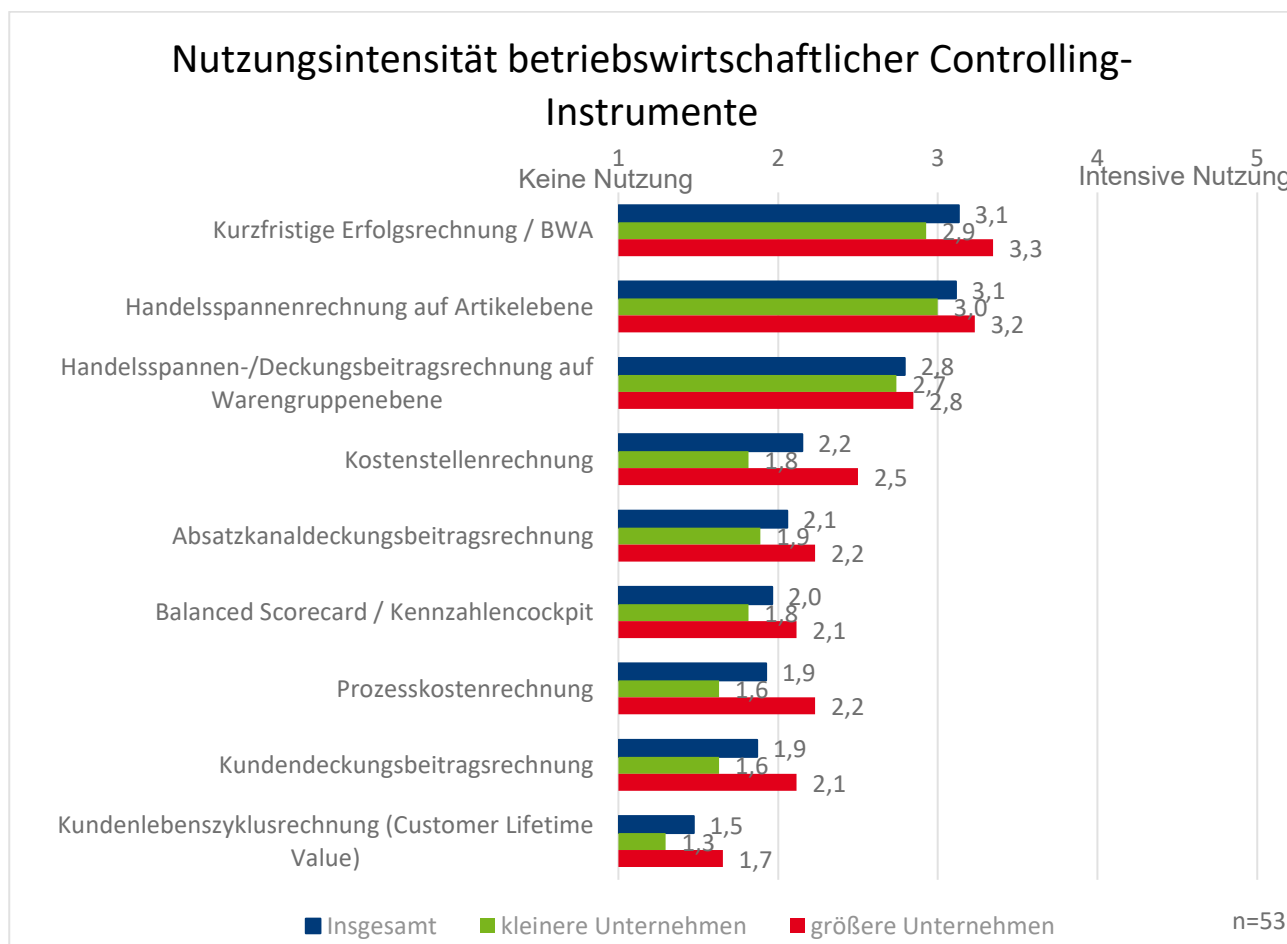


Abbildung 12: Nutzungsintensität betriebswirtschaftlicher Controlling-Instrumente nach Größenklassen

Aufschluss über die Stärke des Zusammenhangs und die statistische Signifikanz gibt die Tabelle 1 mit den Korrelationskoeffizienten von Unternehmensgröße und Nutzungsintensität der Controlling-Instrumente.

Es besteht ein positiver, hochsignifikanter Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße einerseits und Kostenstellen-, Prozesskosten- und Kundendeckungsbeitragsrechnung andererseits, d.h. je größer die Unternehmen sind, desto intensiver werden diese drei Controlling-Instrumente genutzt. Ein tendenzieller Zusammenhang scheint auch im Hinblick auf die Handelsspannenrechnung auf Warengruppenebene, Kundenlebenszyklusrechnung und Balanced Scorecard zu bestehen, allerdings liegt die Irrtumswahrscheinlichkeit hier bei rund 10%, so dass sich hier seriöser Weise keine sichere Aussage treffen lässt.

Betriebswirtschaftliche Controlling-Instrumente	Koeffizient	Signifikanz	N
Kurzfristige Erfolgsrechnung / BWA	-0,037	0,799	51
Handelsspannen-/Deckungsbeitragsrechnung auf Warengruppenebene	0,233	0,100	51
Handelsspannenrechnung auf Artikelebene	0,183	0,200	51
Absatzkanaldeckungsbeitragsrechnung	-0,145	0,413	34
Kostenstellenrechnung	0,363**	0,009	51
Prozesskostenrechnung	0,393**	0,004	51
Kundendeckungsbeitragsrechnung	0,382**	0,006	51
Kundenlebenszyklusrechnung (Customer Lifetime Value)	0,228	0,107	51
Balanced Scorecard / Kennzahlcockpit	0,232	0,101	51
Controllingintensität insgesamt	0,295*	0,036	51

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

Tabelle 1: Korrelationen Unternehmensgröße und Nutzungsintensität betriebswirtschaftlicher Controlling-Instrumente

Die in der letzten Zeile dargestellte Controlling-Intensität insgesamt ergibt sich aus der Addition der Skalenwerte aller abgefragten Controlling-Instrumente. Auch hier besteht ein positiver, signifikanter Zusammenhang, d.h. je größer die Unternehmen sind, desto höher ist die Controlling-Intensität insgesamt.

Berücksichtigt man die Erkenntnis dieser Studie, dass mit der Unternehmensgröße die Nutzungsintensität der Controlling-Instrumente steigt, insbesondere im Hinblick auf Kostenstellen-, Prozesskosten- und Kundendeckungsbeitragsrechnung, sowie die Tatsache, dass sich die Stichprobe der Studie von Schäfer, U., Weber, J., Fourné, S. (2015) zu einem großen Anteil aus mittleren und großen Unternehmen zusammensetzt, ist die geringere Nutzungsintensität der Kundendeckungsbeitragsrechnung mit der im Durchschnitt geringeren Unternehmensgröße zu erklären. Auf der anderen Seite deutet eine identische Nutzungsintensität für die Prozesskosten- und Kundenlebenszyklusrechnung bei deutlich kleineren Unternehmen in der Stichprobe darauf hin, dass die Verbreitung dieser Instrumente im Handel höher als im Durchschnitt aller Branchen ist. Dies legen auch die Ergebnisse der Handelscontrolling-Studie von Zentes (2004) nahe, bei der ein vergleichsweise hoher Anwendungsgrad der Prozesskostenrechnung (zwei Drittel der befragten Unternehmen nutzen die Prozesskostenrechnung) gemessen wurde.

Die folgende Tabelle zeigt den Zusammenhang zwischen Nutzungsintensität der Controlling-Instrumente und dem betriebswirtschaftlichen Erfolg: Je intensiver die Handelsspannenrechnung auf Artikelebene und die Absatzkanalerfolgsrechnung genutzt werden, desto höher ist die Umsatzrendite.

Betriebswirtschaftliche Controlling-Instrumente	Koeffizient	Signifikanz	N
Kurzfristige Erfolgsrechnung / BWA	0,227	0,138	44
Handelsspannen-/Deckungsbeitragsrechnung auf Warenebene	0,186	0,227	44
Handelsspannenrechnung auf Artikelebene	0,300*	0,048	44
Absatzkanaldeckungsbeitragsrechnung	0,377*	0,048	44
Kostenstellenrechnung	-0,068	0,662	44
Prozesskostenrechnung	0,109	0,481	44
Kundendeckungsbeitragsrechnung	0,131	0,397	44
Kundenlebenszyklusrechnung (Customer Lifetime Value)	0,129	0,404	44
Balanced Scorecard / Kennzahlcockpit	0,102	0,508	44
Controllingintensität	0,222	0,147	44

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

Tabelle 2: Korrelationen Nutzungsintensität betriebswirtschaftlicher Controlling-Instrumente und Umsatzrendite
Zusammenhänge zwischen den erhobenen Strukturmerkmalen, Rechtsform (Kapitalgesellschaften vs. Personengesellschaften und Einzelunternehmen), Alter, Branchenzugehörigkeit, Art des Unternehmens (Online pure Player vs. Multichannelhändler) sowie Outsourcing von Prozessen und der Nutzungsintensität betriebswirtschaftlicher Controlling-Instrumente sind nicht feststellbar, ebenso besteht in der Stichprobe kein Zusammenhang zwischen der Umsatzgröße und der Umsatzrendite.

4.1 Kurzfristige Erfolgsrechnung

Bei der kurzfristigen Erfolgsrechnung werden am häufigsten bzw. intensivsten Vergangenheitswerte als Vergleichsmaßstab zur Beurteilung aktueller Informationen genutzt, gefolgt von Prognose- und Planwerten (Abbildung 13). Ist-Werte anderer Unternehmen werden von weniger als jedem zweiten Unternehmen genutzt, wobei nur rund 20% angaben, sie mittel bis intensiv zu nutzen. Gleichzeitig äußern fast zwei Drittel der Teilnehmer großes bis sehr großes Interesse, an einem Branchenbetriebsvergleich teilzunehmen (Anhang 2).

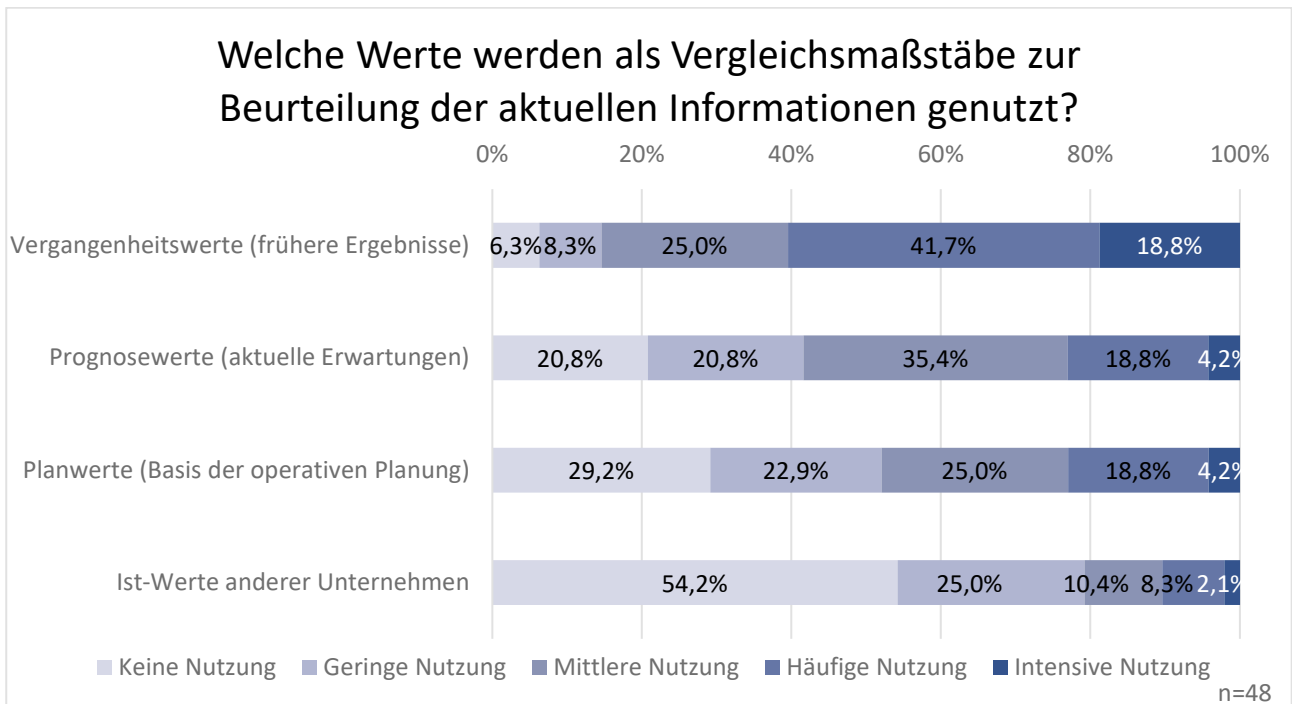


Abbildung 13: Vergleichsmaßstäbe zur Beurteilung aktueller Informationen

Die Korrelationsanalyse (Tabelle 3) zeigt einen schwach signifikanten Zusammenhang zwischen der Umsatzgröße und der Nutzungsintensität von Vergangenheitswerten. Außerdem besteht ein hoher, signifikanter Zusammenhang der Nutzungsintensität von Plan- und Prognosewerten.

		Unternehmensgröße	Umsatzrendite	Vergangenheitswerte	Ist-Werte anderer Unternehmen	Planwerte	Prognosewerte
Unternehmensgröße	Koeffizient	-					
	N	51					
Umsatzrendite	Koeffizient	-0,030					
	Signifikanz	0,844	47				
	N	46					
Vergangenheitswerte	Koeffizient	-0,096	0,127				
	Signifikanz	0,521	0,411	48			
	N	47	44				
Ist-Werte anderer Unternehmen	Koeffizient	0,275	0,208	0,015			
	Signifikanz	0,061	0,174	0,918	48		
	N	47	44	48			
Planwerte	Koeffizient	0,219	-0,208	,291*	,531**		
	Signifikanz	0,139	0,176	0,045	0,000	48	
	N	47	44	48	48		
Prognosewerte	Koeffizient	0,193	-0,044	,359*	,479**	,809**	
	Signifikanz	0,195	0,776	0,012	0,001	0,000	48
	N	47	44	48	48	48	

Tabelle 3: Korrelationen der Unternehmensgröße sowie der Nutzungsintensität von Vergleichsmaßstäben

64% aller Befragungsteilnehmer erstellen die kurzfristige Erfolgsrechnung in monatlicher, 23% in quartalsweiser und 13% in halbjährlicher Frequenz, wobei größere Unternehmen tendenziell häufiger als kleinere Unternehmen die kurzfristige Erfolgsrechnung quartalsweise erstellen (lassen). Einen Einfluss auf die Frequenz der KER hat das Outsourcing der Finanzbuchhaltung: So verfügen Unternehmen, die die Finanzbuchhaltung outgesourct haben, tendenziell häufiger über eine monatliche KER, d.h. kleinere Unternehmen können durch das Outsourcing der Fibu auch von einer häufigeren Frequenz der Erstellung der kurzfristigen Erfolgsrechnung profitieren (siehe Anhang 2).

Die Aussagekraft der ausgewiesenen Betriebshandelsspanne und des Betriebsergebnisses in der unterjährig erstellten KER ist bei dem im Handel i.d.R. praktizierten Gesamtkostenverfahren davon abhängig, ob bei der unterjährigen Erstellung der KER Warenbestandsveränderungen berücksichtigt werden. 58% der Unternehmen berücksichtigen solche Warenbestandsveränderungen, wobei dies von größeren Unternehmen (70%) tendenziell häufiger als von kleineren Unternehmen (48%) praktiziert wird.

4.2 Kostenstellenrechnung

Die Abbildung 14 zeigt für die Unternehmen, die die Kostenstellenrechnung nutzen, die Verteilung nach der Anzahl der eingerichteten Kostenstellen. Im Durchschnitt haben die Unternehmen 32 Kostenstellen, der Median liegt bei 20 Kostenstellen. Die Anzahl der Kostenstellen ist signifikant von der Unternehmensgröße (Umsatz) abhängig. Der Korrelationskoeffizient von Umsatz und Anzahl der Kostenstellen beträgt 0,929 bei weniger als 1% Irrtumswahrscheinlichkeit. Im Durchschnitt benötigen die Online-Händler 0,67 Kostenstellen pro 1 Mio. EUR Umsatz. Die Anzahl ist damit nur marginal höher als in der branchenübergreifenden Studie von Schäfer, U./Weber, J. (2015).

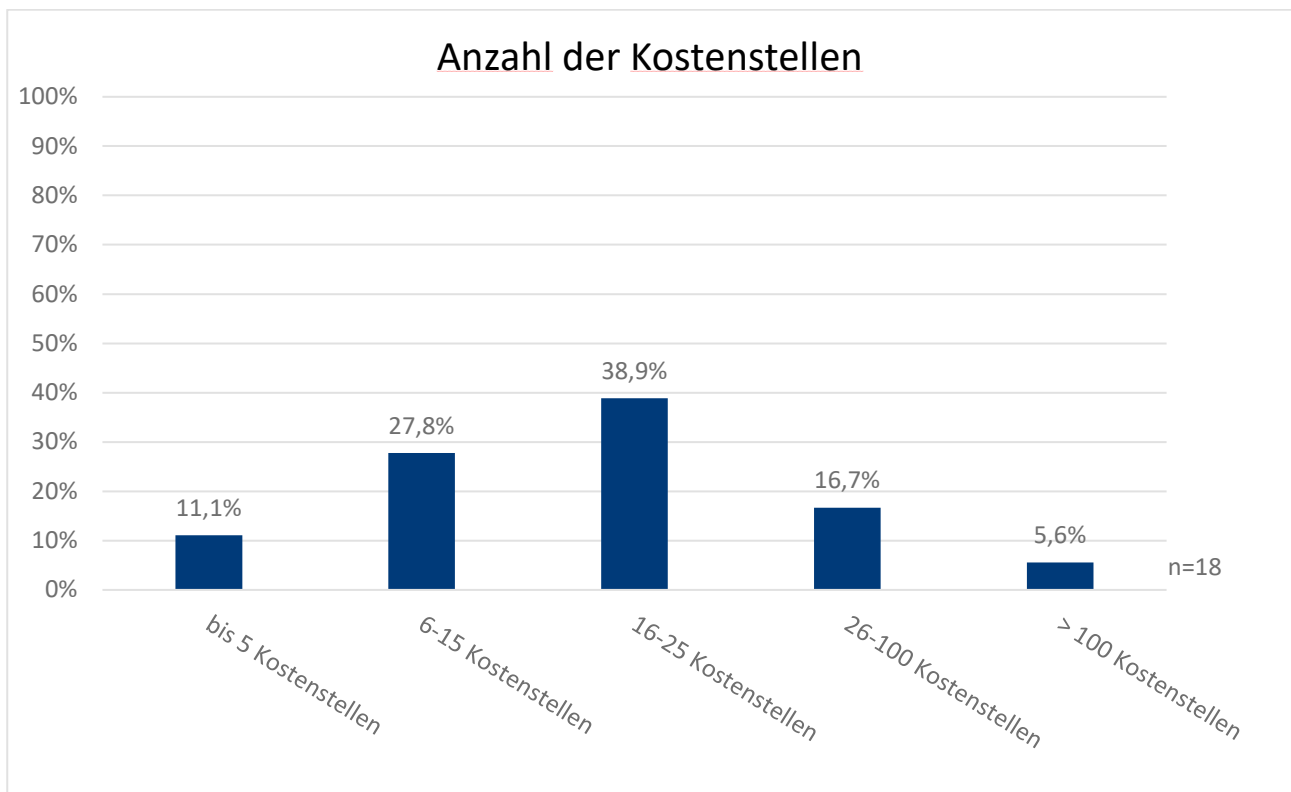


Abbildung 14: Anzahl der Kostenstellen

4.3 Absatzkanalcontrolling

Rund 85% der befragten Unternehmen, die mehr als einen Online-Absatzkanal betreiben, nutzen die Absatzkanaldeckungsbeitrags- bzw. Absatzkanalerfolgsrechnung. Etwa die Hälfte nutzt sie mit mittlerer bis hoher Intensität (Anhang 2). Die folgende Abbildung zeigt, welche Kosten bei der Absatzkanaldeckungsbeitragsrechnung den Absatzkanälen zugerechnet werden. Von fast allen Online-Händlern werden Wareneinsatz, Provisionen/Gebühren des Absatzkanals und Versandkosten den Absatzkanälen zugerechnet. Ein großer Teil rechnet auch Verpackungs-, Payment und Marketingkosten zu. Nur eine Minderheit rechnet darüber hinaus Retourenversandkosten sowie die Prozesskosten der Auftrags- und Retourenbearbeitung den Absatzkanälen zu. In Summe ergeben sich 564 %. Dies bedeutet, dass die Unternehmen im Durchschnitt 5,6 Kostenarten berücksichtigen. Die Nichtberücksichtigung von Retourenversand- und Prozesskosten mag unter der Annahme, dass sich das Retourenverhalten der Kunden nicht nach Absatzkanälen unterscheidet, gerechtfertigt sein. Wenn diese Annahme jedoch nichtzutreffend ist, führt die Nichtberücksichtigung der Retourenkosten zu fehlerhaften Informationen und damit leicht zu falschen Schlussfolgerungen.

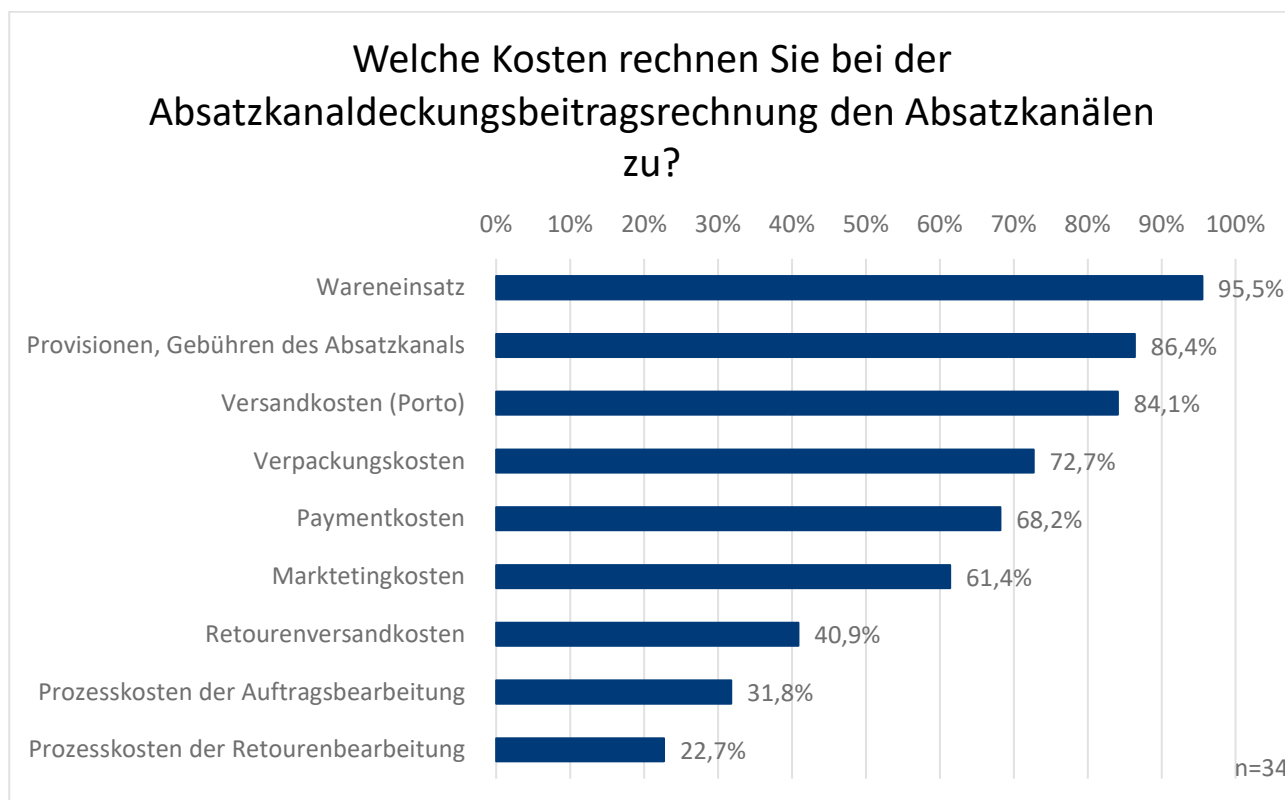


Abbildung 15: Den Absatzkanälen zugerechnete Kosten

4.4 Warencontrolling

Für nahezu alle Händler ist das Vorhalten sehr umfangreicher Sortimente nur begrenzt betriebswirtschaftlich sinnvoll. Auch aufgrund des Umstandes steigender Artikel- und Variantenvielfalt und der Notwendigkeit, neue Artikel, insbesondere Produktinnovationen ins Sortiment aufzunehmen sowie endlicher Kapazitäten von Raum und Kapital, ist eine regelmäßige Sortimentssteuerung im Handel unerlässlich. 83% der Befragungsteilnehmer gaben an, schon Artikel ausgelistet zu haben. Es stellt sich hierbei die Frage, auf Grundlage welcher Kennzahlen Online-Händler Entscheidungen über die Auslistung von Artikeln treffen. Die folgende Abbildung zeigt, welche Kennzahlen von Bedeutung sind. Die Prozente in der Abbildung beziehen sich auf die Gruppe der Teilnehmer, die bereits Artikelauslistungen vorgenommen haben.

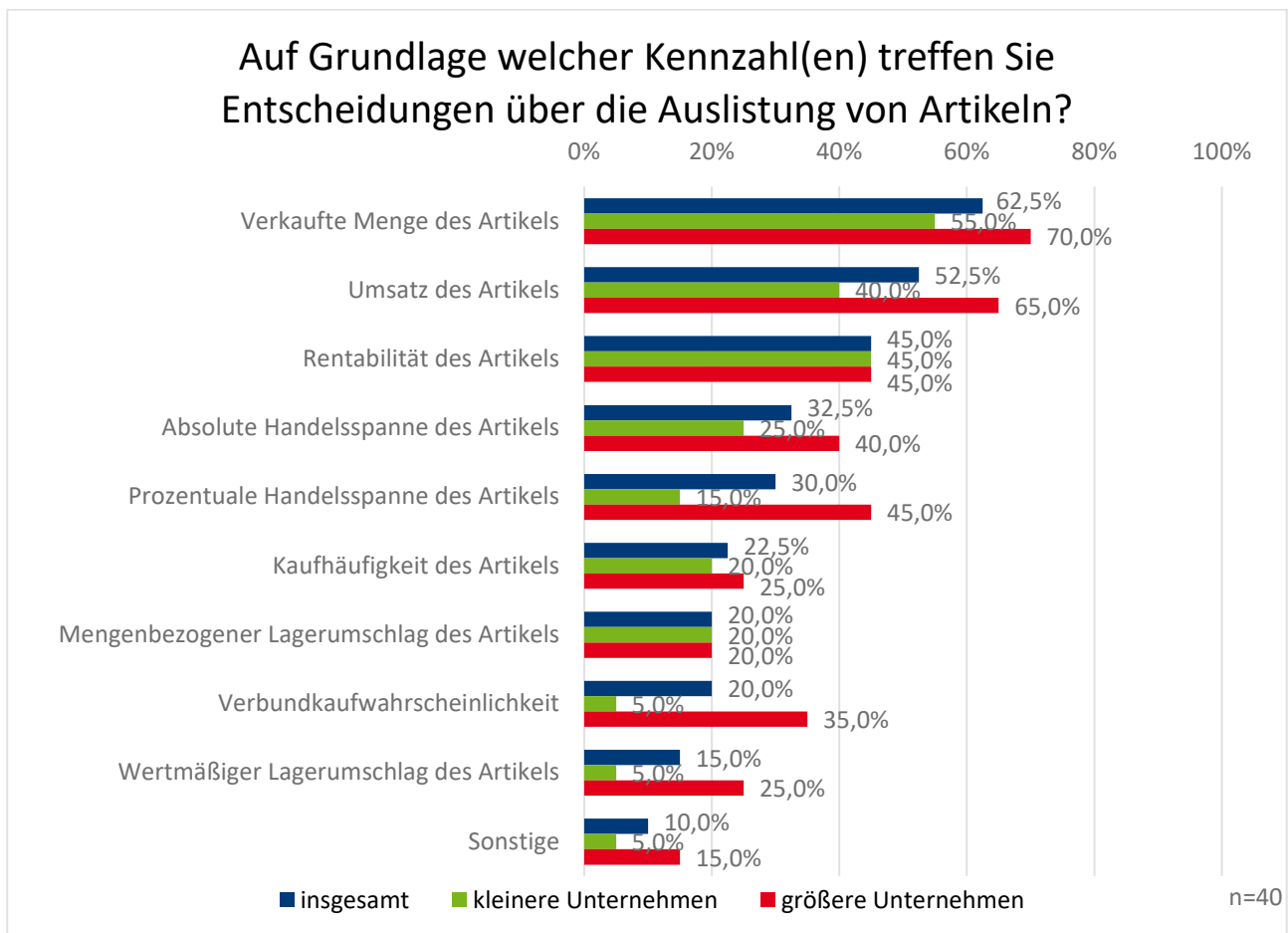


Abbildung 16: Kennzahlen zur Entscheidung über Artikelauslistungen

Am häufigsten werden Absatzmenge und Umsatz herangezogen. Danach folgen mit Rentabilität,⁷ absoluter und prozentualer Spanne spannenbezogenen Kennzahlen. Verhältnismäßig selten werden Kaufhäufigkeit,⁸ Umschlagskoeffizienten und Verbundkaufwahrscheinlichkeit bzw. Verbundintensität genutzt. In Summe ergeben sich 310%, d.h. im Durchschnitt treffen die Unternehmen Entscheidungen über die Auslistung von Artikeln anhand von 3,1 Kennzahlen. Es bestehen deutliche Unterschiede zwischen kleineren und größeren Unternehmen: Kleinere Unternehmen treffen Auslistungsentscheidungen anhand von durchschnittlich 2,35 Kennzahlen, größere Unternehmen anhand von durchschnittlich 3,85 Kennzahlen. Insbesondere die prozentuale Handelsspanne und die Verbundkaufwahrscheinlichkeit werden häufiger von größeren Unternehmen genutzt.

⁷ Artikelrentabilität ist definiert als Quotient aus der absoluten Spanne der Periode und dem durchschnittlichen wertmäßigen Periodenbestand.

⁸ Kaufhäufigkeit ist definiert als die Anzahl der Warenkörbe, in denen der Artikel enthalten ist

Da die Unternehmen Entscheidungen über die Artikelauslistung anhand von mehreren Kennzahlen treffen, lohnt sich ein Blick auf die Häufigkeiten mit denen Kennzahlen in Kombination herangezogen werden (Tabelle 4).

	Verkaufte Menge des Artikels	Kaufhäufigkeit des Artikels	Umsatz des Artikels	Mengenbezogener Lagerumschlag des Artikels	Wertmäßiger Lagerumschlag des Artikels	Absolute Handelsspanne des Artikels	Prozentuale Handelsspanne des Artikels	Rentabilität des Artikels	Verbundintensität des Artikels	Sonstige
Verkaufte Menge des Artikels	-									
Kaufhäufigkeit des Artikels	18%	-								
Umsatz des Artikels	38%	18%	-							
Mengenbezogener Lagerumschlag des Artikels	20%	3%	13%	-						
Wertmäßiger Lagerumschlag des Artikels	13%	5%	13%	10%	-					
Absolute Handelsspanne des Artikels	25%	18%	25%	5%	10%	-				
Prozentuale Handelsspanne des Artikels	28%	13%	25%	8%	8%	15%	-			
Rentabilität des Artikels	23%	10%	28%	5%	5%	15%	18%	-		
Verbundintensität des Artikels	13%	8%	15%	5%	5%	13%	10%	13%	-	
Sonstige	3%	0%	5%	3%	5%	3%	3%	5%	3%	-

Tabelle 4: Häufigkeit von Kennzahlenkombinationen in Bezug auf alle artikelauslistende Unternehmen

Häufige Kombinationen sind Absatzmenge und Umsatz, Absatzmenge und prozentuale Handelsspanne, Absatzmenge und absolute Handelsspanne, Umsatz und absolute Handelsspanne, Umsatz und prozentuale Handelsspanne sowie Umsatz und Rentabilität.

In Ergänzung dazu gibt die Tabelle 5 an, wie häufig Kennzahlen in Kombination mit anderen Kennzahlen in Bezug auf eine bestimmte Kennzahl verwendet werden. Es zeigt sich, dass relativ wenig genutzte Kennzahlen, wie Umschlagkoeffizienten und Verbundkaufwahrscheinlichkeit meist mit sehr häufig genutzten Kennzahlen kombiniert werden.

	Verkaufte Menge des Artikels	Kaufhäufigkeit des Artikels	Umsatz des Artikels	Mengenbezogener Lagerumschlag des Artikels	Wertmäßiger Lagerumschlag des Artikels	Absolute Handelsspanne des Artikels	Prozentuale Handelsspanne des Artikels	Rentabilität des Artikels	Verbundintensität des Artikels	Sonstige
Verkaufte Menge des Artikels	-	78%	71%	100%	83%	77%	92%	50%	63%	25%
Kaufhäufigkeit des Artikels	28%	-	33%	13%	33%	54%	42%	22%	38%	0%
Umsatz des Artikels	60%	78%	-	63%	83%	77%	83%	61%	75%	50%
Mengenbezogener Lagerumschlag des Artikels	32%	11%	24%	-	67%	15%	25%	11%	25%	25%
Wertmäßiger Lagerumschlag des Artikels	20%	22%	24%	50%	-	31%	25%	11%	25%	50%
Absolute Handelsspanne des Artikels	40%	78%	48%	25%	67%	-	50%	33%	63%	25%
Prozentuale Handelsspanne des Artikels	44%	56%	48%	38%	50%	46%	-	39%	50%	25%
Rentabilität des Artikels	36%	44%	52%	25%	33%	46%	58%	-	63%	50%
Verbundintensität des Artikels	20%	33%	29%	25%	33%	38%	33%	28%	-	25%
Sonstige	4%	0%	10%	13%	33%	8%	8%	11%	13%	-
n	25	9	21	8	6	13	12	18	8	4

Tabelle 5: Häufigkeit von Kennzahlenkombinationen in Bezug auf die Verwendung bestimmter Kennzahlen

4.5 Kundencontrolling

Ein im Rahmen des Kundencontrollings häufig verwendetes Instrument ist die Kundendeckungsbeitragsrechnung. Die folgende Abbildung zeigt, welche Kosten die Online-Händler den Kunden im Rahmen der Kundendeckungsbeitragsrechnung zurechnen. Am häufigsten werden Wareneinsatz und Versandkosten zugerechnet. Darüber hinaus werden von der Mehrheit Provisionen/Gebühren des Absatzkanals, Payment-, Verpackungs- und Marketingkosten zugerechnet. Kaum den Kunden zugerechnet werden dagegen Retourenversandkosten sowie Prozesskosten der Auftrags- und Retourenbearbeitung. Überraschend ist, dass Retourenversandkosten nur von 30% der Unternehmen zugerechnet werden, obwohl sie direkt zurechenbar sind und dies in der praktischen Umsetzung keine besondere Herausforderung darstellt. Anders verhält es sich mit Zurechnung von Prozesskosten, da sie die Implementierung einer Prozesskostenrechnung erfordert, die verhältnismäßig wenig verbreitet ist. Da es im Retourenverhalten der Kunden typischerweise große Unterschiede gibt, führt allerdings die Nichtberücksichtigung von Retourenversand- und Prozesskosten zu fehlerhaften Kundendeckungsbeiträgen und damit zu falschen Entscheidungen.

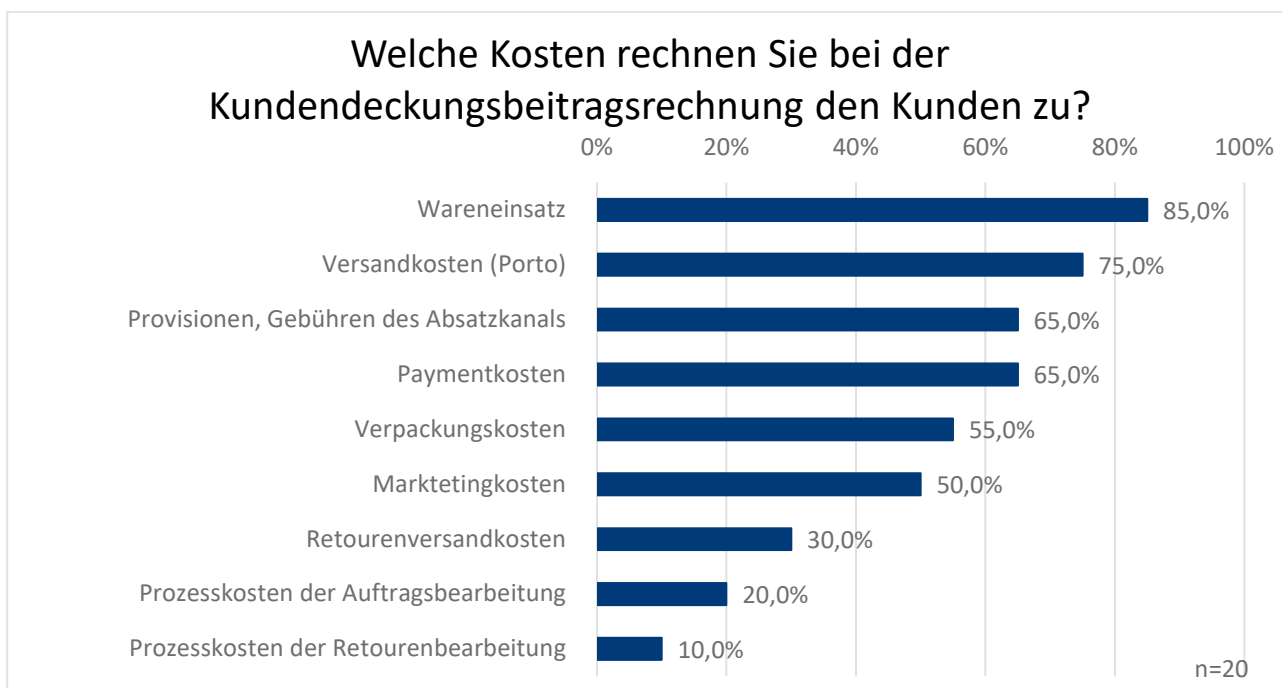


Abbildung 17: Den Kunden zugerechnete Kosten

Handelsunternehmen, wie die Online-Händler, die ihre Kunden namentlich kennen, haben die Möglichkeit, Kunden für den Zweck einer differenzierenden Behandlung zu kategorisieren bzw. zu bewerten (ABC-Kunden-Analyse). Dies wird von rund einem Viertel der Befragungsteilnehmer praktiziert, wobei es zwischen kleineren und größeren Unternehmen keine signifikanten Unterschiede gibt. Die folgende Abbildung zeigt abschließend, anhand welcher Kennzahlen die Online-Händler Kunden kategorisieren. Am häufigsten werden Bestellhäufigkeit und Kundenumsatz verwendet. Retourenquote, durchschnittlicher Warenkorbwert, Deckungsbeitrag und Spanne sind eher von untergeordneter Bedeutung.

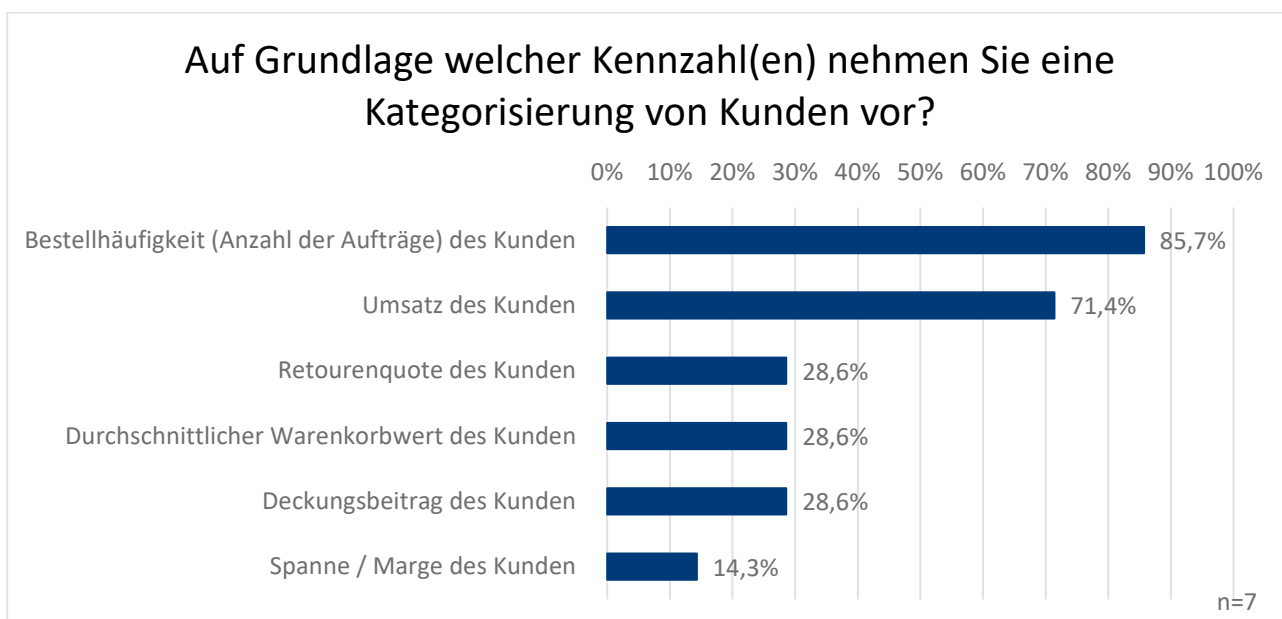


Abbildung 18: Kennzahlen zur Kategorisierung von Kunden

5 Zusammenfassung

Die dem Beitrag zugrundeliegende Studie geht im Wesentlichen den Fragestellungen nach, welche betriebswirtschaftlichen Controlling-Instrumente im Online-Handel in welchem Ausmaß genutzt werden und ob Zusammenhänge zu Merkmalen der Unternehmensstruktur sowie zum betriebswirtschaftlichen Erfolg bestehen.

Zur Beantwortung der Fragestellungen wurde eine Primärerhebung im Online-Handel mit 53 Teilnehmern durchgeführt. Die Ergebnisse werden soweit möglich nach Unternehmensgrößenklassen differenziert ausgewiesen. Es zeigt sich in der Tendenz, dass größere Unternehmen intensiver bzw. mit einer höheren Professionalität betriebswirtschaftliches Controlling betreiben, was dadurch zu erklären ist, dass es bei größeren Unternehmen ausdifferenziertere Controllingsrollen bzw. auf Controlling spezialisierte Funktionsträger gibt.

Die wesentlichen Erkenntnisse zu den zentralen Fragestellungen der Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. **Standardinstrumente sind kurzfristige Erfolgsrechnung und Handelsspannenrechnung:** Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) und Handelsspannenrechnung sind Standardinstrumente des betriebswirtschaftlichen Controllings im Online-Handels, die von nahezu allen Unternehmen genutzt werden bzw. von allen Unternehmen genutzt werden sollten. Bei Online-Händlern, die mehrere Absatzkanäle betreiben, ist auch die Absatzkanaldeckungsbeitragsrechnung bzw. Absatzkanalerfolgsrechnung relativ häufig verbreitet.
2. **Weitere betriebswirtschaftlicher Controlling-Instrumente werden kaum genutzt:** Die Nutzungsintensität weiterer und insbesondere neuerer betriebswirtschaftlicher Controlling-Instrumente, wie Prozesskosten-, Kundendeckungsbeitrags- und Kundenlebenszyklusrechnung sowie Balanced Scorecard/Kennzahlencockpits ist noch vergleichsweise gering.
3. **Größere Online-Händler praktizieren ein intensiveres betriebswirtschaftliches Controlling:** Größere Unternehmen betreiben mit einer höheren Intensität betriebswirtschaftliches Controlling, insbesondere die Kostenstellen- und Prozesskostenrechnung und die Kundendeckungsbeitragsrechnung werden signifikant häufiger von größeren Unternehmen genutzt.

4. **Online-Händler, die betriebswirtschaftliches Controlling betreiben, sind erfolgreicher:** Die Nutzung der Handelsspannenrechnung auf Artikelebene und der Absatzkanaldeckungsbeitragsrechnung haben Einfluss auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg: Online-Händler, die diese Instrumente mit einer höheren Intensität nutzen, haben eine signifikant bessere Umsatzrendite, d.h. mit einer intensiveren Nutzung dieser Instrumente kann ggf. die Umsatzrendite gesteigert werden.
5. **Online-Händler benötigen Benchmarking-Werte:** Nur rund 20% der Online-Händler nutzen mit einer nennenswerten Intensität Ist-Werte anderer Unternehmen als Vergleichsmaßstab für die eigenen Kennzahlen der KER, gleichzeitig bekunden zwei Drittel großes bis sehr großes Interesse zur Teilnahme an einem Betriebsvergleich.
6. **Outsourcing der Fibu kann zur Frequenzerhöhung der KER beitragen:** Kleinere Online-Händler können mit einem Outsourcing der Finanzbuchhaltung ggf. eine höhere Erstellungsfrequenz der KER realisieren.
7. **Berücksichtigung von Warenbestandsveränderungen zur Erhöhung der Aussagekraft der KER:** Nur etwas mehr als die Hälfte der Online-Händler berücksichtigen Warenbestandsveränderungen bei der unterjährigen Erstellung der KER. Hier besteht noch Verbesserungspotenzial, um die Aussagekraft der KER zu erhöhen.
8. **Anzahl benötigter Kostenstellen von der Unternehmensgröße abhängig:** Die Anzahl der benötigten Kostenstellen ist signifikant von der Unternehmens- bzw. Umsatzgröße abhängig. Online-Händler benötigen durchschnittlich 2/3 Kostenstellen pro 1 Mio. EUR Umsatz
9. **Einblicke in die Praxis der Artikelauslistung:** Größere Unternehmen nutzen im Rahmen des Warencontrollings eine größere Anzahl von Kennzahlen, um Entscheidungen über Artikelauslistungen zu treffen. Im Durchschnitt aller Unternehmen werden drei Kennzahlen genutzt, dabei dominieren Absatzmenge, Umsatz und spannenbezogene Kennzahlen. Verbundeffekte spielen kaum eine Rolle.
10. **Retourenkosten bei Deckungsbeitragsrechnungen häufig nicht berücksichtigt:** Nur ein kleiner Teil der Online-Händler berücksichtigt im Rahmen der Deckungsbeitragsrechnungen Retourenkosten. Dies kann im Rahmen der Absatzkanaldeckungsbeitragsrechnung zu falschen Ergebnissen führen, wenn sich das Retourenverhalten nach Absatzkanälen unterscheidet, und führt im Rahmen der Kundendeckungsbeitragsrechnung sehr wahrscheinlich zu falschen Ergebnissen und damit zu Fehlsteuerungen, da sich Kunden in ihrem Retourenverhalten typischerweise erheblich unterscheiden.

11. **Stand des Kundencontrollings:** Nur ein Viertel der Online-Händler kategorisiert Kunden für Zwecke einer differenzierenden Behandlung. Diese nutzten dafür vor allem die Bestellhäufigkeit und den Umsatz.

Literaturverzeichnis

Amtsblatt der Europäischen Union (2003): Empfehlung der Kommission betreffend vom 6. Mai 2003 die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Online verfügbar unter <https://kurzelinks.de/qmx1>, letzter Aufruf 04.08.2019

Becker, J., Winkelmann, A. (2019): Handelscontrolling. Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, 4. Aufl., Berlin u.a.

Diener, M., Deichner, N., Seidenschwarz, H. (2019): Data-Analytics im E-Commerce. Ergebnisse einer Befragung von Online-Händlern zur Analyse ihrer E-Commerce-Daten, Regenbung

HDE. (2019): Umsatz durch E-Commerce (B2C) in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2018 sowie eine Prognose für 2019 (in Milliarden Euro). Online verfügbar unter <https://kurzelinks.de/z4vh>

Höschl, P. (2019): Ab 2,5 Mio. Euro Jahresumsatz leben Onlinehändler gefährlich?. Hg. v. Worfilter.de. Online verfügbar unter <https://kurzelinks.de/r9v2>

Müller, P.-M. (2007): Handels-Controlling mit Kennzahlen, 3. Aufl., Köln

Müller-Hagedorn, L. (1998): Der Handel, 1. Aufl., Berlin u.a.

Schäfer, U., Weber, J. (2015): Controlling – Trends & Benchmarks, Vallendar

Schäfer, U., Weber, J., Fourné, S. (2015): Benchmarks in Incentivierung und Kostenrechnung – Eine Studie des WHU Controller Panels, Vallendar

Zentes, J. (2004): Retail Performance Management. Ein handelsorientierter Ansatz des Prozess-Controlling. Vortrag auf der ZGV-T-Systems-Tagung; Stuttgart.

Anhang

Anhang 1: Vorlage für die Erstellung des Online-Fragebogens.....Seite VII

Anhang 2: Weitere Statistiken.....Seite XIII

Anhang 1: Vorlage für die Erstellung des Online-Fragebogens

Fragebogen Betriebswirtschaftliches Controlling im Online-Handel

Einleitung

Herzlich willkommen zur Befragung der Ostfalia Hochschule zum Thema „Betriebswirtschaftliches Controlling im Online-Handel“. Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme.

Die Befragung dauert ca. 10 Minuten und ist anonym.

Wenn Sie einzelne Fragen nicht beantworten können oder möchten, können Sie diese, bis auf wenige Ausnahmen, bei denen eine Antwort erforderlich ist, überspringen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird stets die männliche Form verwendet, was die weibliche Form jeweils miteinbezieht.

1. Rechtsform

- e.K.
- oHG
- KG
- GmbH & Co. KG
- UG (haftungsbeschränkt)
- GmbH
- AG / SE
- Sonstige: _____

2. Was ist Ihre Funktion im Unternehmen?

- Inhaber
- geschäftsführender Gesellschafter
- Geschäftsführer
- Vorstand
- Kaufmännischer Leiter
- Leiter Controlling / Rechnungswesen
- Mitarbeiter Controlling / Rechnungswesen
- Sonstige: _____

Strukturmerkmale

3. Gründungsjahr des Unternehmens _____

4. Welcher Branche ordnen Sie Ihr Unternehmen überwiegend zu? [Einfachwahl]

- Bekleidung/Textilien/Schuhe
- EDV/Elektronik/Telekommunikation/Fotografie
- Sport- und Freizeitartikel
- Heim und Garten/Heimtextilien/Living & Lifestyle
- Software/Digitale Produkte/Downloads
- Bücher/Zeitschriften
- Drogerieartikel/Gesundheitsartikel/Kosmetik
- Haushaltswaren und -geräte
- Bürobedarf

- Auto- und Motorradzubehör
- Spielwaren/Babyartikel
- Nahrungs- und Lebensmittel
- Schmuck/Uhren
- Musik/Filme (auf Datenträger)
- Tierbedarf
- Getränke und Spirituosen
- Gaming (z. B. Internetspiele)
- Ticketing (z. B. Konzerte, Sport)
- Reisen
- Blumen
- Sonstiges: _____

5. Betriebsform

- Nur Online-Handel
- Stationärer Handel und Online-Handel

6. Wenn „stationär + online“: **Umsatzanteil Online-Handel** _____ % [Schieberegler]

7. Absatzkanäle Online-Handel

- Nur eigener Online-Shop
- Eigener Online-Shop und Online-Marktplätze
- Nur Online-Marktplätze

8. Wenn „Eigener Online-Shop und Online-Marktplätze“: **Umsatzanteil Online-Marktplätze** _____ % [Schieberegler]

9. **Netto-Umsatz nach Retouren im Jahr 2019 (oder alternativ für die letzten 12 vorliegenden Monate)** _____ €

10. **Anzahl der beschäftigten Personen zum 31.01.20 (inkl. Tätige Inhaber und unentgeltlich mithelfende Familienangehörige)** _____

11. **Welche Prozesse haben Sie ganz oder teilweise an Dienstleister outgesourct?**

	Nicht outgesourct	Teilweise outgesourct	Vollständig outgesourct
Fullfilment			
Retourenbearbeitung			
Kundenbetreuung (Callcenter)			
Reparatur & Ersatzteilversorgung			
Marketingkampagnen			
Programmierung und Shop-Updates			
Finanzbuchhaltung			
Lohn- und Gehaltsabrechnung			
Sonstiges: _____			

Nutzung/Anwendung betriebswirtschaftlichen Controllings

12. Welche betriebswirtschaftlichen Controlling-Instrumente nutzen Sie?

	Keine Nutzung	geringe Nutzung	mittlere Nutzung	Häufige Nutzung	Intensive Nutzung
Kurzfristige Erfolgsrechnung / BWA					
Absatzkanaldeckungsbeitragsrechnung (eigener Shop vs. Online-Marktplatz)					
Handelsspannen-/ Deckungsbeitragsrechnung auf Warengruppenebene					
Handelsspannenrechnung auf Artikelenebene					
Kostenstellenrechnung					
Prozesskostenrechnung					
Kundendeckungsbeitragsrechnung					
Kundenlebenszyklusrechnung (Customer Lifetimevalue)					
Balanced Scorecard / Kennzahlencockpit, das u.a. Betriebswirtschaftlichen Kennzahlen enthält					

Wenn mindestens „geringe Nutzung“ Kurzfristige Erfolgsrechnung:

13. Welche Werte werden als Vergleichsmaßstäbe zur Beurteilung der aktuellen Informationen genutzt?

	Keine Nutzung	geringe Nutzung	mittlere Nutzung	Häufige Nutzung	Intensive Nutzung
Vergangenheitswerte (frühere Ergebnisse)					
Ist-Werte (z.B. Benchmarking-Werte einer Vergleichsgruppe)					
Planwerte (Basis der operativen Planung)					
Prognosewerte (aktuelle Erwartungen)					

14. In welcher Frequenz wird die kurzfristige Erfolgsrechnung erstellt?

- Monatlich
- Quartalsweise
- Halbjährlich
- Sonstige Frequenz: _____

15. Werden bei der unterjährigen Erstellung der kurzfristigen Erfolgsrechnung Veränderungen des Warenbestandes berücksichtigt?

- Ja
- Nein

16. Wenn mindestens „geringe Nutzung“ Kostenstellenrechnung: **Wie viele Kostenstellen haben Sie eingerichtet?** _____

17. Wenn mindestens „geringe Nutzung“ Absatzkanalerfolgsrechnung: **Welche Kosten rechnen Sie den Absatzkanälen zu? (Mehrfachwahl)**

- Wareneinsatz
- Warenabschriften
- Provisionen, Gebühren des Absatzkanals
- Marketingkosten
- Paymentkosten
- Verpackungskosten
- Versandkosten (Porto)
- Prozesskosten der Auftragsbearbeitung
- Retourenversandkosten
- Prozesskosten der Retourenbearbeitung

18. Wenn mindestens „geringe Nutzung“ Kundendeckungsbeitragsrechnung: **Welche Kosten rechnen Sie den Kunden zu? (Mehrfachwahl)**

- Wareneinsatz
- Warenabschriften
- Provisionen, Gebühren des Absatzkanals
- Marketingkosten
- Paymentkosten
- Verpackungskosten
- Versandkosten (Porto)
- Prozesskosten der Auftragsbearbeitung
- Retourenversandkosten
- Prozesskosten der Retourenbearbeitung

19. **Auf Grundlage welcher Kennzahl(en) treffen Sie Entscheidungen über die Auslistung von Artikeln? (Mehrfachwahl)**

- Wir haben bis jetzt noch keine Artikel ausgelistet
- Verkaufte Menge des Artikels
- Kaufhäufigkeit des Artikels (Anzahl der Warenkörbe in denen der Artikel enthalten ist = Anzahl der Auftragspositionen des Artikels)
- Umsatz des Artikels
- Mengenbezogener Lagerumschlag des Artikels
- Wertmäßiger Lagerumschlag des Artikels
- Absolute Handelsspanne des Artikels
- Prozentuale Handelsspanne des Artikels
- Rentabilität des Artikels (absolute Handelsspanne / wertmäßiger Bestand)
- Verbundintensität des Artikels zu anderen im Sortiment enthaltenen Artikeln (Verbundkaufwahrscheinlichkeit)
- Sonstige: _____

20. **Kategorisieren Sie Kunden für den Zweck einer differenzierten Behandlung von Kunden (ABC-Kunden-Analyse)?**

- Ja
- Nein

21. Wenn „Ja“ Auf Grundlage welcher Kennzahl(en) nehmen Sie eine Kategorisierung (Bewertung) von Kunden vor? (Mehrfachwahl)

- Bestellhäufigkeit (Anzahl der Aufträge) des Kunden
- Retourenquote des Kunden
- Durchschnittlicher Warenkorbwert des Kunden
- Umsatz des Kunden
- absolute Spanne/Marge des Kunden
- Deckungsbeitrag des Kunden
- Sonstige: _____

Betriebswirtschaftlicher Erfolg

22. Wie hoch war die Umsatzrendite (Betriebsergebnis/EBIT in % vom Umsatz) im Jahr 2019 (oder alternativ für die letzten 12 vorliegenden Monate)?

- -kleiner -5,0%
- -5% bis -4,01%
- -4% bis -3,01%
- -3% bis -2,01%
- -2% bis -1,01%
- -1% bis -0,01%
- 0% bis 1%
- 1,01% bis 2%
- 2,01% bis 3%
- 3,01% bis 4%
- 4,01% bis 5%
- 5,01% bis 6%
- 6,01 bis 7
- 7,01% bis 8%
- 8,01% bis 9%
- 9,01% bis 10%
- größer 10%

23. Wenn Rechtsform e.K., OHG, KG oder GmbH & Co. KG: Sind in der oben angegebenen Umsatzrendite Tätigkeitsvergütungen für geschäftsführende Gesellschafter bzw. Inhaber enthalten?

- Ja
- Nein

Interesse an Branchenbetriebsvergleich

Stellen Sie sich vor, die Ostfalia Hochschule würde einen Betriebsvergleich anbieten, der Ihnen die Möglichkeit bietet, Ihre betriebswirtschaftlichen Kennzahlen mit denen Ihrer Branche und Ihrer Umsatzgrößenklasse und ggf. anonymisierten einzelbetrieblichen Werten ähnlich strukturierter Betriebe zu vergleichen.

24. Wie groß ist Ihr Interesse, an einem solchen Betriebsvergleich teilzunehmen?

- Kein Interesse
- Geringes Interesse
- Mittleres Interesse
- Großes Interesse
- Sehr großes Interesse

E-Mail

Gerne senden wir Ihnen einen umfassenden Ergebnisbericht. Dazu müssen Sie hier eine E-Mail-Adresse angeben. Wir versichern, dass diese ausschließlich zur Versendung des Ergebnisberichts verwendet und anschließend gelöscht wird.

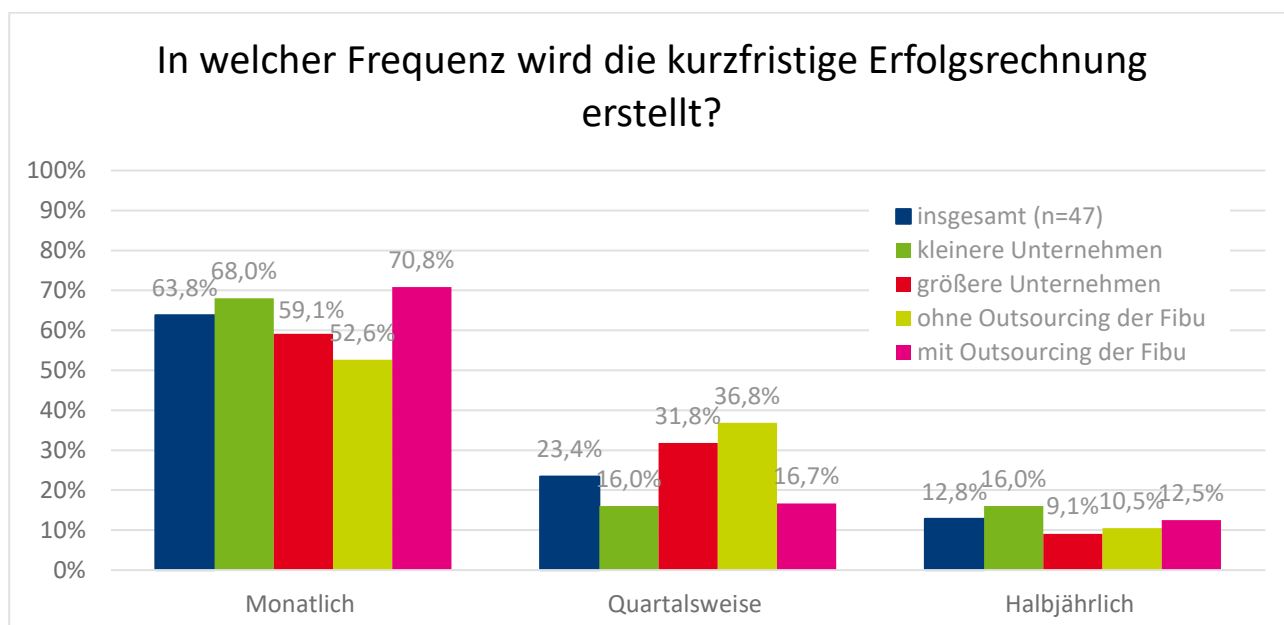
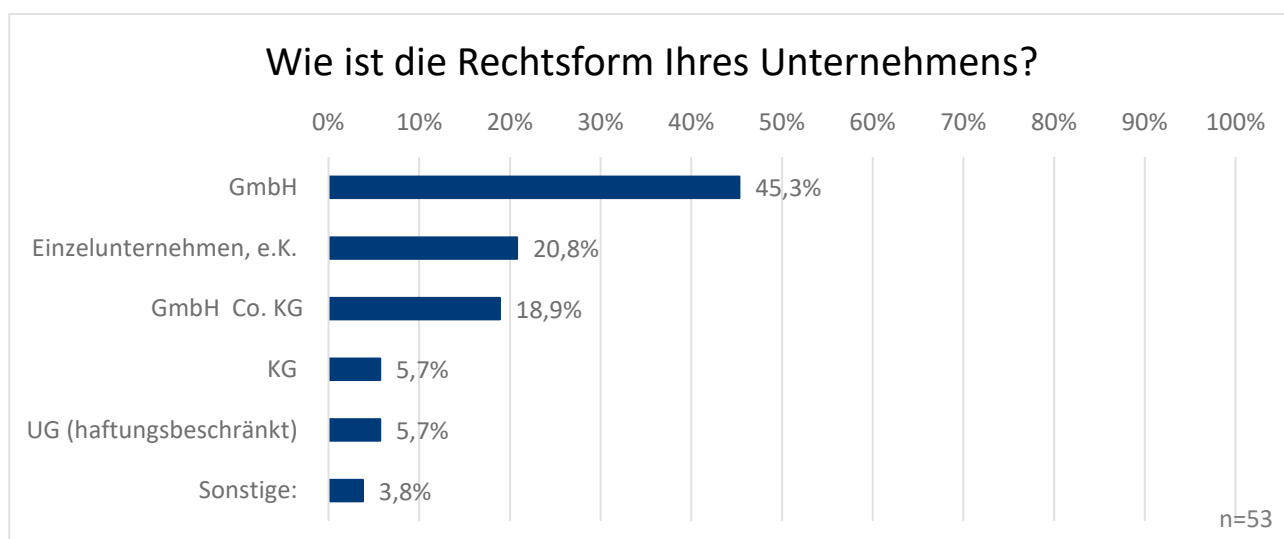
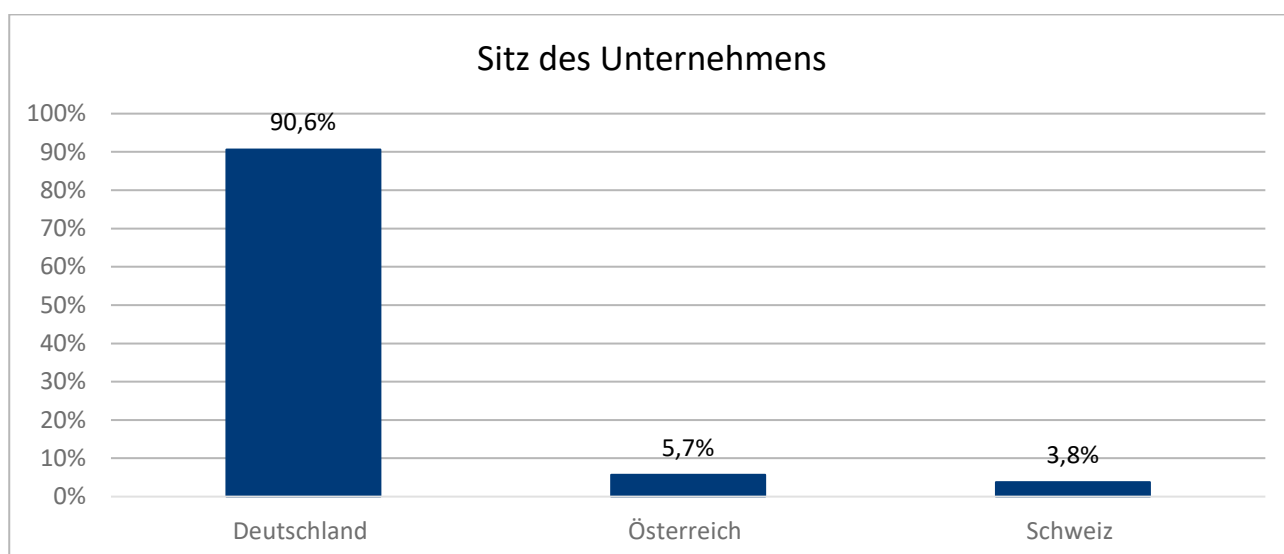
E-Mail-Adresse: (Textbox)

Wenn Sie möchten, können Sie hier noch einen Kommentar abgeben: (Textbox)

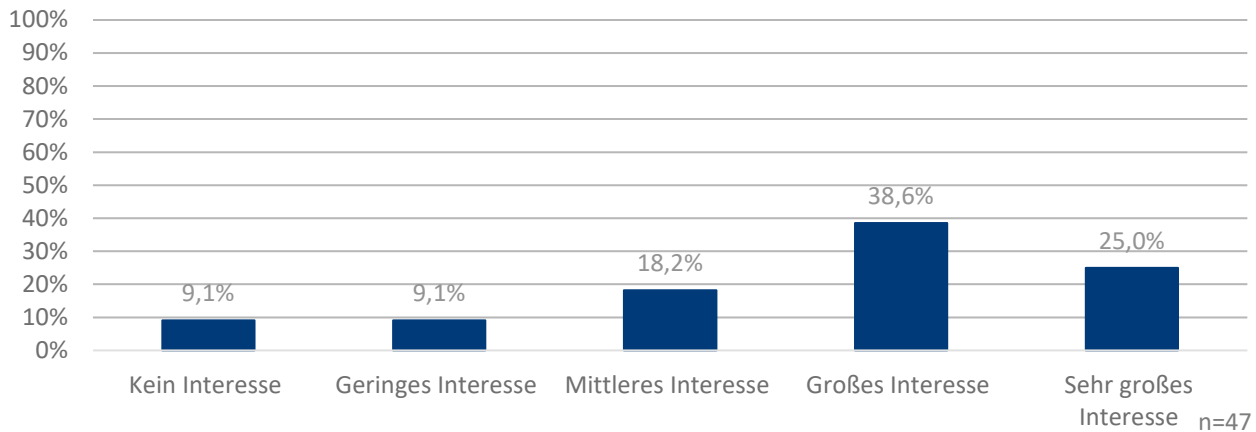
Schluss text

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Anhang 2: Weitere Statistiken



Wie groß wäre Ihr Interesse, an einem Betriebsvergleich teilzunehmen?



Nutzung der Absatzkanaldeckungsbeitragsrechnung

