

Dieser Beitrag ist in ähnlicher Form erschienen in Westerkamp, M. (2020): Der Kontext zwischen Controlling und E-Commerce – Argumente, Komponenten und Effekte von Controlling für und auf das E-Commerce, Hilligweg, G./ Kirspel, M./ Kirstges, T./ Kull, S./ Schmoll, E. (Hrsg): Jahresband 2020 des Fachbereichs Wirtschaft – Gesammelte Erkenntnisse aus Lehre und Forschung, S. 329-336, ISBN 978-3-643-14686-1.

*Markus Westerkamp*

## **Der Kontext zwischen Controlling und E-Commerce – Argumente, Komponenten und Effekte von Controlling für und auf das E-Commerce**

### **1 Einleitung**

Neben den erforderlichen Adaptionen aufgrund der Veränderungen des Unternehmensumfelds modifiziert sich auch das Controlling und der E-Commerce stets selbst. Zeitgemäße Informations- und Kommunikationstechnologien agieren dabei als Mittel, um den Kontext zwischen Controlling und E-Commerce effektiver und effizienter zu gestalten.

Der E-Commerce ist ein „raues“ Absatzgebiet. Aus diesem Grund ist für Unternehmen ein modernes Controlling relevant, um getroffene und künftige Entscheidungen an Kennzahlen, wie beispielsweise: die Anzahl der Klicks auf den Online-Shop und/oder die durchschnittliche Anzahl der Bestellungen, zu konsolidieren. Hierdurch wissen die beteiligten Akteure, welche Produkte tatsächlich erfolgreich sind. Des Weiteren sollten für die definierten Ziele sogenannte Key Performance Indicators (KPIs) festgelegt werden, damit untersucht werden kann, ob die Maßnahmen zum erwarteten Erfolg führen.

In diesem Beitrag soll die Frage beantwortet werden, ob und falls ja, wie ein wertorientiertes Controlling das E-Commerce unterstützen kann. Angesichts der enormen Bandbreite des Interneteinsatzes in Unternehmensaktivitäten werden Argumente, Komponenten und Effekte von Controlling für und auf das E-Commerce dargestellt.

## **2 Begriffsdefinitionen „Controlling“ im Kontext des E-Commerce**

Im Unternehmensmanagement ist das Controlling ein fundamentaler Teilbereich. Außerdem sollten auch E-Commerce-SpezialistenInnen ein systematisches Controlling aufbauen und keinesfalls vernachlässigen. Doch was versteht man unter den Begriff „Controlling“ und welchen Nutzen erbringt es unter anderem auch im E-Commerce-Bereich?

Controlling leitet sich von dem englischen Begriff „to control“ ab, weshalb Controlling – im Kern – Prozesse steuert oder lenkt. Es ist also ein Instrumentarium zur Unternehmensführung, das die Strategie des Unternehmens mithilfe von Kennzahlen steuert. In der Einordnung wird das Controlling in operative Aufgabenbereiche (Steuerung von innerbetrieblichen Geschäftsprozessen, mittelfristig ausgerichtet, Zeithorizont: ein bis fünf Jahre) und strategische Aufgabenbereiche (Dauerhafte Existenzsicherung, langfristig ausgerichtet, Zeithorizont: fünf bis zehn Jahre) klassifiziert. Insgesamt werden kontinuierliche Übereinstimmungsüberprüfungen der aktuellen sowie der zu erwartenden Unternehmens- und Umweltentwicklungen (Soll-Ist-Vergleiche) durchgeführt.<sup>1</sup>

Controlling ist für jedes Unternehmen ratsam, da es für diverse Auswertungen verwendet werden kann. Im E-Commerce-Bereich wirkt es unterstützend, indem die durchschnittliche Verweildauer (Bereitstellung: Google Analytics), Anzahl der Klicks (Bereitstellung: Google Analytics), Kosten pro Klick (Bereitstellung: Google Ads/Google Analytics), Bestellumsatz (Durchschnitt) (Bereitstellung: ERP-Software), Umsatz (gesamt) (Bereitstellung: ERP-Software) und/oder Selbstkosten (gesamt) (Bereitstellung: ERP-Software), interpretiert werden kann.

Für das innerbetriebliche Controlling empfiehlt sich ein Enterprise Resource Planning (ERP)-System. Ein ERP-System hilft dabei die Geschäftsprozesse lückenlos und nachvollziehbar dazustellen. E-Commerce-AnwenderInnen und/oder ControllerInnen erhalten dadurch einen transparenten Überblick über alle Unternehmenskennzahlen und -

---

<sup>1</sup> Vgl. Jung, H., 2011, S. 4ff.

---

prozesse.<sup>2</sup> Hierdurch können die Unternehmensprozesse und -ressourcen effizienter gestaltet und dessen Wertorientierung verbessert werden.

### 3 Vorgehensmodell zu einem effizienten E-Commerce-Controlling

**Ein zielführendes Vorgehensmodell zu einem effizienten E-Commerce-Controlling benötigt einen Mix, in dem jede Methodik eigene Zielvorgaben ermitteln kann. Die Wirksamkeit eines effizienten E-Commerce-Controllings kann nur unter Einsatz eines zielgerichteten Controlling-Informationssystems gewährleistet werden.** Hierdurch können jegliche Ansätze untersucht und bei Bedarf perfektioniert werden. Dies betrifft vor allem den E-Commerce-Bereich. Eine Optimierung erreicht man durch folgendes Fünf-Schritte-Vorgehensmodell:

1. Lokalisierung korrekter Maßnahmen
2. Fixierung von messbaren Zielen
3. Diagnose von relevanten Kennzahlen (KPIs)
4. Konzeption der Datenerfassung und technische Realisierung

Vorausgesetzt, dass die Maßnahmen korrekt lokalisiert, messbare Ziele fixiert und KPIs erkannt sind, muss die Datenerfassung konzipiert und technisch realisiert werden. Die primäre Fragestellung ist hierbei, welches System zu welchem Zeitpunkt die benötigten Kennzahlen bereitstellen kann. Um herauszufinden, welche Systeme das betrifft, hilft ein Blick auf die vorhandenen KPIs: Anzahl der Klicks (Bereitstellung: Web-Analyse Software), Durchschnittliche Verweildauer in Minuten (Bereitstellung: Web-Analyse Software), Durchschnittlicher Bestellumsatz (Bereitstellung: Shop-Software), Umsatz (gesamt) (Bereitstellung: Shop-Software), Selbstkosten (gesamt) (Bereitstellung: ERP-System), Kosten (pro Klick) (Bereitstellung: Google Shopping) und/oder Kosten (gesamt) (Bereitstellung: Google Shopping).<sup>3</sup>

Eine Web-Analyse-Software konzentriert sich primär auf Bewegungsdaten, die innerhalb des Onlineshops entstehen. Eine E-

---

<sup>2</sup> Vgl. Amann, K./Petzold, J./Westerkamp, M., 2020, S. 223ff.

<sup>3</sup> Vgl. Steireif, A., 2017.

Commerce-Plattform hat die Datenhoheit in Bezug auf Bestellungen. Das ERP-System enthält hingegen unternehmensinterne Informationen zu Einkaufspreisen und Logistikkosten. Die Kosten der Google-Shopping-Marketingkampagnen liefert Google.<sup>4</sup>

#### 5. Weiterentwicklung und Optimierung von Maßnahmen

Angenommen, dass sämtliche Kennzahlen erfasst und ausgewertet werden können, folgt der letzte Vorgehensmodell-Schritt: die Weiterentwicklung und Optimierung der (Prozess-)Aktivitäten. Grundsätzlich geht es vorrangig darum, die Auswirkungen von Veränderungen zu überprüfen.<sup>5</sup> Zu beachten ist, dass bei den punktuellen Überprüfungen jeweils nur geringfügig an den „Zahnradern“ gedreht wird, um die Auswirkung transparent auffassen zu können.<sup>6</sup>

Summa summarum ist es mithilfe der logischen und umfassenden Erfassung der Daten, die Fokussierung auf KPIs und messbaren Zielen möglich, eine umfassende Beurteilung darüber zu geben, welche Maßnahmen ökonomisch sind.

#### **4 E-Commerce-Controlling-Kerngröße: Deckungsbeitrag**

Im E-Commerce-Bereich werden Kennzahlen oftmals ausschließlich durch die „Marketing-Brille“ gesehen, das heißt beispielsweise:

- Wo bewegen sich die KundenInnen im Internet und wie bekommt das Unternehmen diese durch E-Commerce-Aktivitäten auf die eigene Webpräsenz?
- Welcher Kanal erbringt vorwiegend hohen Traffic und zu welchem Preis?

Größtenteils herrscht ohne ein übergreifendes Gesamtkonzept ein „Kennzahlen-Chaos“, sodass mal diese, mal jene Kennzahl analysiert und das E-Commerce-Controlling insgesamt, in seinem hohen Stellenwert, abgewertet wird. Aus diesem Grund ist das Hauptaugenmerk auf den Deckungsbeitrag zu richten. Für den Fall, dass der Deckungsbeitrag

---

<sup>4</sup> Vgl. Steireif, A., 2017.

<sup>5</sup> Vgl. ebd.

<sup>6</sup> Vgl. ebd.

---

Beachtung findet, können wertvolle von wertlosen Kanälen differenziert und verfügbare Budgets deckungsbeitragsoptimiert eingesetzt werden.

Die Verkäufe sind nur ein Teilbereich der betriebswirtschaftlichen Sichtweise. Alles in allem fällt es ins Gewicht, welchen Deckungsbeitrag die Aufträge für das Gesamtergebnis beisteuern. Hierbei sind auch Kostentreiber wie beispielsweise die Retouren oder Logistikkosten in die Gesamtbetrachtung mit einzubeziehen. Die Berechnung des Deckungsbeitrags stellt eine der wesentlichsten betriebswirtschaftlichen Erfolgsrechnungen dar und ist ein Signal für ökonomisches und profitables Handeln.<sup>7</sup>

Die Deckungsbeitragsrechnung kann Entscheidungen unterstützen und Entscheidungstatbestände objektivieren. So kann das Controlling feststellen, ob beispielsweise die Konvertierung zwar gut ist, aber aus Deckungsbeitragsicht andere Kanäle mehr Sinn machen oder wertvoller sind. Optimierungsmaßnahmen im E-Commerce-Controlling bei Traffic und Conversion müssen von der Kostenseite in den Deckungsbeitrag einfließen. Alles, was danach übrig bleibt, hilft bei der Deckung der Fixkosten. Hier geht es vor allem um den absoluten Deckungsbeitrag pro Order.<sup>8</sup>

## **5 Zusammenfassung und Ausblick**

Kennzahlengetriebene Entscheidungen sind ein primärer Erfolgsfaktor im E-Commerce-Controlling. In der Praxis muss das E-Commerce-Controlling im täglichen Doing die Grundlage für ein schnelles, zahlenbasiertes Entscheiden in den Fachabteilungen liefern.

Im E-Commerce-Controlling sind ControllerInnen als BusinesspartnerInnen erwünscht. Sie dürfen sich nicht nur in ihrer Finanzwelt bewegen, sondern müssen auch Marketing und Sales oder die Supply Chain verstehen und mit Auswertungen unterstützen. Weil Traffic nicht gleich Traffic ist, müssen ControllerInnen gemeinsam mit dem

---

<sup>7</sup> Vgl. Cichowski, D., 2017.

<sup>8</sup> Vgl. ebd.

Marketing jeden Kanal beleuchten, auf den Deckungsbeitrag schauen und überprüfen, welcher Kanal lohnenswert ist und welcher nicht.<sup>9</sup>

Nur wer das verstanden hat, wird langfristig ein nachhaltiges E-Commerce-Controlling zusammen mit der Fachabteilung aufbauen können. FachspezialistenInnen, die das verstanden haben und die bis auf den Deckungsbeitrag schauen, sind in der Lage, wertvolle von wertlosen Kanälen zu differenzieren. Indem ControllerInnen vorhandene Budgets deckungsbeitragsoptimiert nutzen, generieren sie einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten, die dies nicht oder nicht so fachgerecht vollziehen.

---

<sup>9</sup> Vgl. Cichowski, D., 2017.

### Quellenverzeichnis

**Amann, K./Petzold, J./Westerkamp, M. (2020):** Management und Controlling. Instrumente – Organisation – Digitalisierung – Ziele, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag.

**Cichowski, D. (2017):** Mit E-Commerce Controlling zu deutlich mehr Geschäftserfolg, <https://www.e-commerce-magazin.de/erfolg-braucht-wissen-mit-e-commerce-controlling-zu-mehr-geschaefterfolg/>, Zugriff am: 13.06.2020.

**Jung, H. (2011):** Controlling, 3. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

**Steireif, A. (2017):** In 5 Schritten zum effizienten E-Commerce Controlling, <https://www.netz98.de/blog/ecommerce-trends/in-5-schritten-zum-effizienten-e-commerce-controlling/>, Zugriff am: 15.06.2020.