

BACK IN VANTABLACK: SO FINDEN SIE HERAUS, OB SICH DAS BUHEI RUND UM BLACK FRIDAY & CO. WIRKLICH LOHNT – ODER NUR IHR TEAM STRESST UND DEN PLANETEN FRISST

Franz Sauerstein, Niels Wijnen

DER AUTOR



Franz Sauerstein spezialisiert sich auf die Strategieberatung inhabergeführter Online-Shops im Genussbereich, die bereit sind, eine Million Euro Deckungsbeitrag im Jahr zu knacken.

DER AUTOR



Niels Wijnen unterstützt seine Kunden dabei, ihre Marketingstrategien mit visuell ansprechenden, informativen Berichten und Dashboards zu optimieren.

In der Ausgabe 78 hatten wir unter dem Titel „VantaBlackFriday“ einen Beitrag von Karl Kratz, der die Wirtschaftlichkeit des ganzen Aufwands, den Online-Händler für bestimmte Sales-Tage betreiben, infrage gestellt hat. Hierzu gab es viele zustimmende Reaktionen in Social Media. Nachgerechnet hat trotzdem offenbar niemand. Im Prinzip erkaufte man sich zusätzlichen Umsatz durch Preis- und damit Erlösreduzierung. Zusätzlich steht dem ein eben meist nicht näher spezifizierter Zusatzaufwand gegenüber, den die Mitarbeiter erbringen müssen, sowie externe Kosten für Agenturen etc. Aber da für solche Sondertage fast alle Händler ihre Erstgeborenen im Pfandleihhaus versetzen, muss es doch richtig sein, oder? Ich immer eins mehr als du? Unterliegt dieses unreflektierte Handeln vielleicht sogar einer kognitiven Verzerrung wie dem Bandwagon-Effekt? Dieser Effekt, der ins Deutsche etwa mit „Mitläufereffekt“ übersetzt werden könnte, sorgt dafür, dass Menschen Handlungen anderer Menschen nachmachen, um einen echten oder vermeintlichen Erfolg damit zu erzielen. Wenn es alle machen, kann es ja nicht verkehrt sein, oder? Diesem „oder?“ hat sich Franz Sauerstein einmal methodisch angenommen und sich Gedanken gemacht, ob und wie man solche Sonderaktionen wirtschaftlich besser beurteilen könnte. Bringt Ihre Black-Friday-Aktion wirklich mehr Umsatz bzw. Gewinn? Oder verursacht sie nur Stress und sinnlosen Konsum? Butter bei die Fische!

	A	B	C	D	E	F
1	Kunden-ID	Deckungsbeitrag I	Bestelldatum	Bestellmonat	Erster Bestellmonat	Kohortenmonat
2	6531	125 €	03.01.2023	2023 Jan.	2022 Feb.	M11
3	6599	125 €	04.01.2023	2023 Jan.	2022 März	M10
4	6533	198 €	05.01.2023	2023 Jan.	2022 Apr.	M9
5	4522	189 €	06.01.2023	2023 Jan.	2022 Apr.	M9
6	7366	126 €	07.01.2023	2023 Jan.	2021 Jan.	M23
7	6536	90 €	08.01.2023	2023 Jan.	2022 Feb.	M11
8	6444	111 €	09.01.2023	2023 Jan.	2022 Feb.	M11

Tabelle 1: Verkaufsdaten je Kunde

Auf den ersten Blick lautet die Antwort für die meisten Shopbetreiber glasklar: Ja! Black Friday und ähnliche Aktionen steigern den Umsatz, ziehen neue Kunden an und erhöhen den Bekanntheitsgrad Ihres Online-Shops. Zumindest kurzfristig. Solche Kampagnen wollen allerdings gut ausgeplant und durchgeführt sein, Prozesse und Systeme müssen gegebenenfalls angepasst werden, der Wettbewerb ist höher als sonst, Retouren von bis zu 25 % sind üblich und bestehende Kunden möglicherweise verärgert über die kurzfristigen Dumpingpreise. Und der Umwelt tun sie auch nicht gut.

Schön und gut. Aber wie beurteilen Sie, ob das auch für Ihren Shop gilt? Kann man überhaupt genau herausfinden, ob sich die Black-Friday-Aktion im eigenen Unternehmen gelohnt hat oder nicht? Kann man. Mit einer Kohortenanalyse.

Stellen Sie sich vor, Ihr Online-Shop ist eine Apfelbaumwiese. Als Gärtner wollen Sie Ihre Apfelbäume zum Wachsen bringen (Kundenakquise), damit sie schließlich Früchte tragen (erste Bestellung). Mit der richtigen Pflege (Kundenbindung) der Bäume können Sie im Herbst jährlich wieder und wieder die Äpfel (Wiederkauf) derselben Bäume (Stammkunden) ernten. Natürlich pflanzen Sie fleißig jedes Jahr neue Apfelbäume (Marketingaktionen), um jedes Jahr mehr Früchte von mehr Bäumen zu erhalten. Die Apfelbäume, die im gegebenen Jahr zum ersten Mal

Früchte tragen, werden alle in derselben „Kohorte“ gruppiert – also einer Gruppe von Bäumen (Kunden), die ein gemeinsames Merkmal teilen, nämlich das erste Jahr des Fruchtetragens.

Die Baumkohorte von vor zwei Jahren lieferte feste, süße Äpfel (viele erste Bestellungen mit hohen Margen). Die Äpfel der Baumkohorte vom letzten Jahr waren fest, süß und darüber hinaus wurmfrei (viele erste Bestellungen mit höheren Margen als im Vorjahr). Doch die Äpfel der neuesten Baumkohorte in diesem Jahr waren nicht nur wurmstichig, sondern verfaulten meist noch am Ast (kaum Bestellungen und niedrige Margen). Als Gärtner wollen Sie natürlich wissen, warum Ihre neuesten Apfelbäume so miserabel fruchteten, verglichen mit den Bäumen aus vorherigen Jahren. Sie prüfen den Boden, bedenken das Wetter, die Herkunft der Setzlinge und viele weitere Faktoren. Sie stellen fest, dass die Erde in dem Bereich, in dem Sie die neue Kohorte pflanzten, für Apfelbäume zu sauer ist (unzureichende Marktanalyse, falsches Suchsystem oder falsche Zielgruppenansprache für ein neues Produkt). Darüber hinaus hatten Sie einen Schädlingsbefall, der den jungen Bäumen mehr zugesetzt hat als den älteren, gestandenen Bäumen (Entwicklungsfehler im Produkt, die zu hohen Rücksendungen führten). Und die neueste Kohorte erhielt im Schatten einer großen Tanne weniger Sonnenstunden (weniger Marketingbudget) als die anderen.

INFO

Warum gibt es Deckungsbeitrag I, II und manchmal sogar III und IV im E-Commerce?

Die Deckungsbeiträge I, II, III und IV im E-Commerce geben Aufschluss über die Rentabilität eines Produkts oder einer Dienstleistung. Deckungsbeitrag (DB) I berücksichtigt die variablen Kosten. DB II zieht zusätzlich auch anteilige fixe Kosten wie Miete, Werbeausgaben und Gehälter, die nicht direkt einem Produkt zugeordnet werden können, in Betracht. DB III berücksichtigt darüber hinaus Gemeinkosten wie Verwaltungskosten. Die Verwendung dieser verschiedenen Deckungsbeiträge ermöglicht eine detaillierte Analyse des Unternehmenserfolgs und hilft bei der Entscheidungsfindung.

Die Quintessenz einer Kohortenanalyse

Sie gibt Unternehmern ein besseres Gespür für den Wert ihres Unternehmens und ihrer Produkte sowie dafür, warum Kunden zu ihnen zurückkehren. Der Black Friday ist ein gutes Beispiel: Wissen Sie als Shopbetreiber, ob Ihre Black-Friday-Aktion vom letzten Jahr langfristig profitabel war? Hat sie wirklich mehr Ertrag eingebracht? Hat sie langfristig neue Kunden an Ihren Shop gebunden?

Natürlich ist auch die Kohortenanalyse keine Allheil-Analyse. Sie eignet sich nicht durchweg für alle Geschäftsarten. In manchen Fällen muss ein Verkauf ab der ersten Bestellung eines Kunden profitabel sein. Ein Kunde, der ein teures Bett kauft, kommt so schnell nicht wieder, egal, wie begeistert er

von seinem erholsamen Schlaf ist.

Doch grundsätzlich helfen Kohortenanalysen Unternehmen dabei, die Auswirkungen von Promotionsaktionen wie Black Friday auf das Kundenverhalten zu verstehen. Durch den Vergleich von Kohorten vor, während und nach der Promotion können Sie feststellen, ob der Black Friday positiv zur langfristigen Kundenbindung und zum Umsatz beiträgt oder ob er in erster Linie kurzfristige Verbrauchsspitzen verursacht.

Das folgende Beispiel ist ein vereinfachter Ansatz einer Kohortenanalyse, der die Berechnungen so verständlich und nachvollziehbar wie möglich darstellt.

Schritt 1: Vorbereitung der Daten

Für die meisten Unternehmen ist es relativ einfach, eine Kohortenanalyse aufzusetzen. Zumindest sofern Sie saubere Daten mit guter Kundenidentifikation vorliegen haben wie hier in Tabelle 1: Verkaufsdaten je Kunde gezeigt.

Zum einen sollte jeder Kunde mit einer Kunden-ID einzigartig identifizierbar sein. Hier lohnt es sich, seine Datenhausaufgaben zu machen: Im Idealfall erfolgt die einzigartige Identifizierung und Erstellung einer Kunden-ID anhand eines Abgleichs von E-Mail-Adresse, Telefonnummer oder Nachname und Adresse aus Ihrem ERP-, WaWi-, oder Shopsystem. Andernfalls müssen Sie mit einem Kompromiss vorliebnehmen: der reinen E-Mail-Adresse. Damit kann es allerdings vorkommen, dass manche Haushalte mit mehreren Adressen bestellen, was das rechnerische Wiederbestellverhalten schlechter darstellt, als es ist.

Zweitens: Um die Rentabilität Ihres Unternehmens zu verstehen, müssen Sie sowohl die Einnahmen in Nettoumsatz als auch die variablen Kosten wie Wareneinkauf, Logistik und Hand-

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Erster Bestellmonat	CAC	Neue, einzigartige Kunden	Deckungsbeitrag I je Kohortenmonat					
				M0	M1	M2	M3	...	M24
2	2021 Apr.	131 €	1.236	125 €	15 €	12 €	9 €	...	1 €
3	2021 März	112 €	915	125 €	22 €	18 €	17 €	...	2 €
4	2021 Feb.	146 €	782	189 €	12 €	12 €	10 €	...	2 €
5	2021 Jan.	175 €	817	139 €	19 €	18 €	16 €	...	2 €
6	2020 Dez.	131 €	900	126 €	15 €	14 €	12 €	...	2 €
7	2020 Nov.	186 €	1.896	90 €	10 €	9 €	9 €	...	1 €
8	2020 Okt.	109 €	1.236	120 €	13 €	13 €	11 €	...	2 €

Tabelle 2: Kohortentabelle mit Deckungsbeiträgen I je Kohortenmonat

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Erster Bestellmonat	CAC	Neue, einzigartige Kunden	Deckungsbeitrag I kumuliert je Kohortenmonat					
				M0	M1	M2	M3	...	M24
2	2021 Apr.	131 €	1.236	125 €	140 €	152 €	161 €	...	221 €
3	2021 März	112 €	915	125 €	147 €	165 €	182 €	...	262 €
4	2021 Feb.	146 €	782	189 €	201 €	213 €	222 €	...	292 €
5	2021 Jan.	175 €	817	139 €	158 €	176 €	192 €	...	228 €
6	2020 Dez.	131 €	900	126 €	141 €	156 €	168 €	...	204 €
7	2020 Nov.	186 €	1.896	90 €	100 €	109 €	117 €	...	122 €
8	2020 Okt.	109 €	1.236	120 €	133 €	146 €	157 €	...	246 €
9

Tabelle 3: Deckungsbeitrag I summiert je Kohortenmonat

ling, Rabatte, Versand und Retouren berücksichtigen. Einnahmen minus diese variablen Kosten ergeben den Deckungsbeitrag I je Kunde. Darüber hinaus benötigen Sie das Bestelldatum des ersten Kaufs dieses Kunden. Diese Daten sind in Tabelle 1 in den grauen Spalten gekennzeichnet.

Jetzt zücken Sie ein Tabellentool wie Google Sheets. Die blauen Spalten, die hier in Tabelle 1 dargestellt sind, berechnen Sie aus den grauen Daten heraus. Wandeln Sie als Erstes das Bestelldatum in den ersten Tag des Monats um, formatiert als „Jahr-Monat“ (siehe Spalte „Bestellmonat“). In Google Sheets verwenden Sie dafür die Formel DATE(YEAR(C2);MONTH(C2);1), wobei Spalte C das Bestelldatum ist. Erstellen Sie im nächsten Schritt eine Spalte, in der Sie jeden Kunden (Spalte „Kunden-ID“) mit seinem ersten

Bestellmonat (Spalte „1. Bestellmonat“) kennzeichnen. Sortieren Sie dafür die Tabelle nach dem Bestelldatum von neu nach alt und führen Sie einen VLOOKUP gegen die Kunden-ID durch. In Google Sheets lautet die Formel dafür VLOOKUP(A2;A:D;4;0), wobei Spalte A die Kunden-ID und Spalte D das Bestelldatum ist. Zuletzt berechnen Sie die Monate, die zwischen dem aktuellen Bestellmonat und dem ersten Bestellmonat des Kunden liegen. Die Google-Sheets-Formel hierfür lautet: DATEDIF(E2;D2; „M“) wobei E der Monat der ersten Bestellung und D der Monat der aktuellen Bestellung ist. Dies ist Ihre Kohortennummer (Spalte Kohortenmonat), die hier mit „M#“ gekennzeichnet ist. „M11“ bedeutet also, dass Kunde 6531 vor elf Monaten seine erste Bestellung absolvierte.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Erster Bestellmonat	CAC	Neue, einzigartige Kunden	LTV:CAC-Ratio je Kohortenmonat					
				M0	M1	M2	M3	...	M24
2	2021 Apr.	131 €	1.236	0,96 ×	1,07 ×	1,17 ×	1,24 ×	...	1,70 ×
3	2021 März	112 €	915	1,11 ×	1,31 ×	1,47 ×	1,62 ×	...	2,34 ×
4	2021 Feb.	146 €	782	1,29 ×	1,37 ×	1,45 ×	1,52 ×	...	2,00 ×
5	2021 Jan.	175 €	817	0,79 ×	0,90 ×	1,01 ×	1,10 ×	...	1,30 ×
6	2020 Dez.	131 €	900	0,97 ×	1,08 ×	1,19 ×	1,29 ×	...	1,56 ×
7	2020 Nov.	186 €	1.896	0,48 ×	0,54 ×	0,58 ×	0,63 ×	...	0,66 ×
8	2020 Okt.	109 €	1.236	1,10 ×	1,21 ×	1,33 ×	1,44 ×	...	2,25 ×
9

Tabelle 4: LTV:CAC-Ratio kumuliert je Kohorte

Schritt 2: Kohortentabelle erstellen

In einer neuen Tabelle (siehe Tabelle 2: Kohortentabelle mit Deckungsbeiträgen I je Kohortenmonat) gruppieren Sie die ersten Bestellmonat-Daten (2021 Apr., 2021 März, 2021 Feb. etc.), um die Summe der neuen, einzigartigen Kunden pro Bestellmonat zu erhalten.

Die Google-Sheets-Formel hierfür lautet

=COUNTUNIQUEIFS(Verkaufsdaten!A:A ; Verkaufsdaten!E:E ; A3; Verkaufsdaten!F:F ; „M0“)

oder

=COUNTUNIQUEIFS(KundelD ; 1stBestellMonat ; Monatszeile ; Kohortenmonat ; „M0“).

Anschließend erstellen Sie jeweils eine neue Spalte für jeden Kohortenmonat auf der rechten Seite. Sie können so weit gehen, wie Sie Daten zur Verfügung haben.

Berechnen Sie nun in der zweiten Spalte die Kundenakquisekosten (CAC) für jede Kohorte. Dazu müssen Sie Ihre gesamten Marketing- und Vertriebskosten, intern wie extern, für jeden Monat kennen. Die Formel für CAC lautet:

Gesamtausgaben für Marketing und Vertrieb geteilt durch Anzahl der neu gewonnenen Kunden.

Anschließend berechnen Sie den durchschnittlichen Deckungsbeitrag I pro Kunde für alle Kunden in der Kohorte. In Google Sheets erreichen Sie dies mit einer Sumifs-Formel, die den gesamten DB I unter Verwendung der ersten Bestellmonate und der Kohortenbezeichnung „M#“ als Bedingungen summiert.

Dann teilen Sie diesen Wert durch die Gesamtzahl der neuen eindeutigen Kunden für diese vollständige Kohorte.

=SUMIFS(Verkaufsdaten!\$B:\$B; Verkaufsdaten!\$E:\$E ; „monat row“; Verkaufsdaten!\$F:\$F ; „kohort column“) / \$C3

Dabei ist C3 der Zeilenwert für neue eindeutige Kunden.

Schritt 3: Berechnung des Deckungsbeitrags I

Im nächsten Schritt summieren Sie den Deckungsbeitrag I über die gesamte Kohorte. Das ergibt in etwa grob den Lifetime-Value (LTV) zu bestimmten Zeitpunkten ab dem ersten Kauf des Kunden - nach 12 Monaten ist der LTV(12 Monate) höher als der Lifetime Value im dritten Monat. Im Grunde geht es darum, zu sehen, wie viel Wert die Kunden nach ihrem ersten Auftragsmonat im Durchschnitt pro Kunde hinzugefügt haben und wie dieser Wert im Laufe der Zeit wächst (oder nicht mehr wächst).

Schritt 4: Berechnung der LTV:CAC-Ratio

Nun teilen Sie den LTV durch die CAC dieses Kohortenmonats und erhalten die sogenannte LTV:CAC-Ratio. Diese sagt aus, nach wie vielen Monaten die Kunden profitabel werden (Verhältnis > 1) und welche Monate sich als profitabler erweisen als andere.

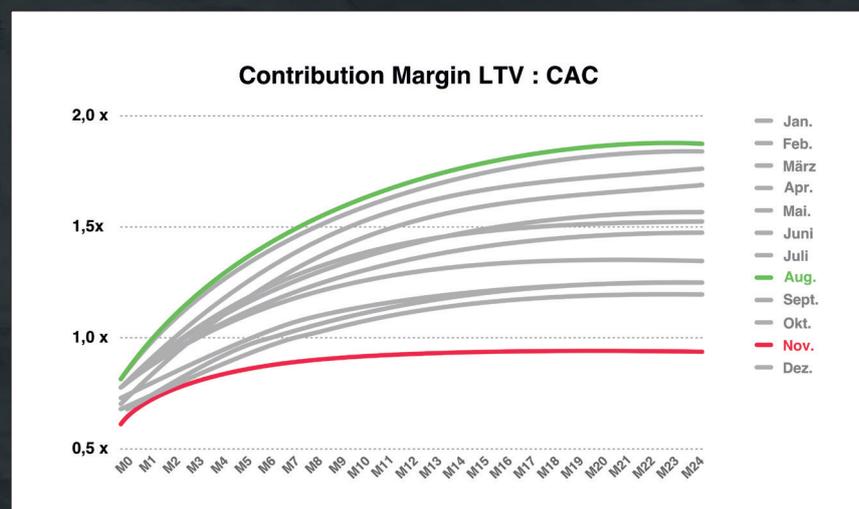


Abb.1: Black Friday LTV:CAC-Ratio

Mit dieser Methode können Sie die LTV:CAC-Ratio als Durchschnitt nach Monaten des Jahres für alle Ihre Aufträge berechnen. Auf diese Weise können Sie nach Mustern und Trends in den Daten suchen, die Aufschluss darüber geben, wie eine Kohorte im Vergleich zu anderen Kohorten in Bezug auf die Rentabilität abschneidet.

Zurück zum Black Friday: Hat er sich für dieses Beispiel gelohnt?

Diagramm 1 zeigt, dass die LTV:CAC-Ratios für die November-Kohorte deutlich niedriger sind als in den anderen Kohorten. Sie erreichen nie den Wert eins. Dies deutet darauf hin, dass der Black-Friday-Monat November nicht so profitabel ist wie andere Monate und sogar zu einem Verlust führt. Der August ist in diesem Fall ein viel profitablerer Monat.

Es gibt einige Faktoren, die dazu beigetragen haben können:

- » Höhere Kundenakquisitionskosten aufgrund höherer Marketingausgaben in einem Zeitraum, in dem alle Marktbegleiter die Werbeausgaben erhöhen
- » Mehr verkaufte Produkte mit niedrigerem Durchschnittsbestellwert
- » Geringere Wiederbestellrate der Kunden deutet auf mehr impulsive Käufer hin.
- » Und, oft am wichtigsten: ein geringerer Deckungsbeitrag I aufgrund höherer Rabatte, erhöhter Kosten durch Überstunden, Krankheits-tage in der Unternehmung, hoher Versandkosten oder hoher Retourenquoten während und nach Black Friday

Was, wenn das Ihr Unternehmen wäre? Da würden Sie sich bestimmt fragen, wie Sie mit diesen Erkenntnissen nun Ihr Unternehmen transformieren. Auf den Punkt gebracht lautet die Antwort:

Fokussieren Sie sich auf Ihre wertvollsten Kohorten und Angebote

Die Kohortenanalyse erlaubt es Ihnen, die wertvollsten Kohorten und Produkte Ihres Unternehmens zu identifizieren. Mit diesem Wissen gewappnet können Sie so einiges optimieren.

- » Entwickeln Sie gezielte Marketingstrategien, um Bedarfsgruppen mit hohem Wert (DB I) für Ihr Unternehmen anzusprechen, zu gewinnen und zu halten.
- » Optimieren Sie zusätzlich Ihr Produktangebot, indem Sie sich auf die erfolgreichsten Produkte konzentrieren und Produkte mit unzureichender Leistung aus dem Sortiment nehmen.
- » Nutzen Sie Kundenfeedback, um die Produktqualität, den Kundenservice und das allgemeine Kundenerlebnis zu verbessern sowie die Vermarktung Ihrer Angebote in den Suchsystemen und die Auswahl der Suchsysteme.

Hört sich das nicht besser an als die ganze Arbeit, um eine Black-Friday-Aktion auf die Beine zu stellen? Und vor allem viel nachhaltiger? Statt des frenetischen Erstellens von einmaligen Marketingkampagnen, der vermehrten Verwaltung von Artikeln, des hektischen Versandspektakels, des fieberhaften Handlings der Retouren und des Anstinkens gegen den riesigen Wettbewerberpool ist es doch viel besser, die eigenen Kundendaten kontinuierlich zu analysieren, um die Wirksamkeit implementierter Änderungen zu verfolgen und datengestützte Entscheidungen zu treffen. Nicht wahr?

Ausblick: Gehen Sie einen Schritt weiter – mit einer RFM-Analyse

Die Kohortenanalyse gibt bereits wertvolle Einblicke in das Gesamtverhalten der wiederkehrenden Einnahmen. Genug, um festzustellen, ob Ihre

letzte Black-Friday-Aktion rentabel war. Eine RFM-Analyse (Zeit seit letztem Kauf, Häufigkeit, Wert – Recency, Frequency, Monetary Value) ist ein großartiger nächster Schritt, um auf die Kundenebene zu zoomen und Ihre Kunden in Segmente einzuteilen.

Um zum Vergleich mit den Apfelbäumen zurückzukommen: Stellen Sie sich vor, der Apfelgärtner verfeinert die Gruppierung seiner Bäume zusätzlich zum gemeinsamen Standort dahingehend, wie oft sie Früchte tragen und wie groß, süß und wurmfrei die Äpfel sind (viele erste Bestellungen mit hohen Margen). Das hilft ihm, weitere Gemeinsamkeiten zu finden und festzulegen, welche Bäume extra gegossen werden müssen oder möglicherweise auch nicht mehr zu retten sind. Betriebswirtschaftlich ausgedrückt hilft Ihnen eine RFM-Analyse dabei, Maßnahmen zu ergreifen, um beispielsweise Ihre E-Mail- und andere Retentionsmarketingbemühungen besser auszurichten, um Ihre besten Kunden zu verwöhnen und Schläfer zu reaktivieren.

Vom Obstgarten zum Online-Shop: Kohortenanalyse für bessere Entscheidungen

Natürlich gibt es nicht die eine Kennzahl oder Analyse für den Erfolg eines Unternehmens. Sie müssen immer Ihr gesamtes Unternehmen betrachten, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Doch mithilfe der Kohortenanalyse können Sie als Shopbetreiber Ihre Marketingaktivitäten und Ihr Produktmanagement dahingehend optimieren, dass Sie sich auf das wirklich Wichtige konzentrieren können: die Bindung wertvoller Kunden und die Bereitstellung einer hochwertigen Erfahrung in jeder Interaktion mit Ihrem Shop.