Profitabilität vor Wachstum: der 90-Tage-Plan

Fünf Hebel, fünf Arbeitsblätter und ein Fahrplan für drei Monate – damit aus Umsatz wieder Ergebnis wird.

WOFÜR
Strukturierte Prüfung, wo ein Online-Shop Geld verdient und wo er es verliert, mit konkreten Entscheidungen innerhalb von 90 Tagen.

FÜR WEN
Geschäftsführung und E-Commerce-Leitung, gemeinsam mit Controlling, Einkauf und Marketing.

UMFANG
5 Hebel · 5 Arbeitsblätter · 90-Tage-Plan · Erfolgskontrolle

Unternehmen / Shop	Verantwortlich	Start der 90 Tage

Die Leitfrage

Nicht „Wie bekommen wir mehr Traffic?“, sondern: **Wo verlieren wir Geld – und wo verdienen wir es wirklich?** Wachstum bleibt wichtig. Aber es muss profitabel sein.

So arbeiten Sie mit der Unterlage

1. **Tage 1 bis 30 – Transparenz:** Arbeitsblätter 1, 3 und 4 mit vorhandenen Zahlen füllen. Näherungen sind erlaubt; wichtig ist die gleiche Rechenweise für alle Spalten.
2. **Tage 31 bis 60 – Entscheidungen:** Arbeitsblätter 2 und 5 auswerten und je Zeile eine Entscheidung treffen.
3. **Tage 61 bis 90 – Umsetzung:** Maßnahmen umsetzen und die Wirkung an den Kennzahlen auf der letzten Seite messen.

> **Warum mehr Werbung und mehr Rabatt selten helfen**
> Rabatte senken die Marge auf jede Bestellung – auch bei Kunden, die ohnehin gekauft hätten. Teure Neukundengewinnung bringt oft Kunden, die nur einmal kaufen. Mehr Bestellungen bedeuten mehr Arbeit in Lager, Versand und Service. Am Ende steht mehr Umsatz, aber weniger Gewinn.

1 Deckungsbeitrag sichtbar machen

Was bleibt pro Bestellung übrig – getrennt nach Kanal, Produktgruppe oder Kundengruppe?

ARBEITSBLATT 1 Deckungsbeitrag je Bestellung

Durchschnittswerte je Bestellung eintragen. Spalten nach Bedarf belegen: Kanäle (zum Beispiel Suche, Newsletter, Marktplatz), Produktgruppen oder Kundengruppen. Alle Werte netto.

Je Bestellung (Durchschnitt)				
Umsatz netto				
– gewährte Rabatte und Gutscheine				
– Wareneinsatz				
– Retourenkosten (anteilig)				
– Versand und Verpackung				
– Zahlungsgebühren				
– Marketingkosten (anteilig)				
= Deckungsbeitrag je Bestellung				
Deckungsbeitrag in % vom Umsatz				
Anzahl Bestellungen im Zeitraum				

Erste Zeile der Tabelle: Spaltenüberschriften selbst eintragen. Spalten mit deutlich schwächerem Deckungsbeitrag sind die ersten Kandidaten für Hebel 3 bis 5.

2 Sortiment fokussieren

Artikel mit geringer Marge, hohen Retouren oder aufwendiger Abwicklung binden Kapital und Kapazität.

ARBEITSBLATT 2 Die zehn Produkte mit dem schwächsten Deckungsbeitrag

Je Produkt eine Entscheidung treffen: Preis anpassen, bündeln, auslisten oder bewusst behalten (zum Beispiel als Einstiegsprodukt).

Produkt	Umsatz	Deckungs-beitrag	Retouren-quote	Entscheidung	Bis wann

3 Bestandskunden in den Mittelpunkt stellen

Stammkunden zu halten ist deutlich günstiger, als neue zu gewinnen.

ARBEITSBLATT 3 Wiederkauf

Zeitraum: die letzten zwölf Monate im Vergleich zu den zwölf Monaten davor.

Kennzahl	Vorjahreszeitraum	Letzte 12 Monate	Veränderung
Anteil der Neukunden mit zweitem Kauf			
Zeit bis zum zweiten Kauf (Durchschnitt)			
Umsatzanteil der Bestandskunden			
Bestellungen je aktivem Kunden			

Eine Maßnahme für den zweiten Kauf Zum Beispiel Nachkauf-Strecke, Newsletter-Anlass, Service-Kontakt. Was genau, für wen, ab wann?

4 Kosten systematisch prüfen

Vieles wurde in Wachstumsjahren aufgebaut und nie wieder hinterfragt.

ARBEITSBLATT 4 Verträge und laufende Kosten

Alle Software- und Dienstleisterverträge auflisten. Auch Prozesse prüfen: Wo wird manuell gearbeitet, obwohl es automatisiert ginge?

Posten	Kosten pro Jahr	Nutzen heute hoch / mittel / gering	Kündigungs-frist	Entscheidung behalten / verhandeln / kündigen
Shop-Software und Erweiterungen				
Weitere Software-Lizenzen				
Agenturen und Dienstleister				
Versandkonditionen				
Zahlungsgebühren				
Verpackung				

5 Preise und Aktionen mit Bedacht setzen

Statt pauschaler Rabatte helfen gezielte Maßnahmen: Bundles, Mindestbestellwerte, Vorteile für Stammkunden.

ARBEITSBLATT 5 Rabattaktionen der letzten Monate

Je Aktion prüfen, was nach Rabatt und Kosten übrig blieb und ob die gewonnenen Kunden wiedergekommen sind.

Aktion / Zeitraum	Rabatt	Zusätzliche Bestellungen	Deckungsbeitrag der Aktion	Wiederkauf der Aktionskunden	Urteil wiederholen / ändern / lassen

Für die Bewertung einzelner Aktionen gibt es die Rechenvorlage „Rabattaktionen richtig bewerten“.

Was jetzt nicht gespart werden sollte

Daten und Auswertung – wer weiß, wo er verdient, entscheidet besser. **Kundenerlebnis** – ein reibungsloser Einkauf hält Kunden auch in schwachen Zeiten. **Automatisierung** – sie senkt die Kosten pro Bestellung dauerhaft.

Der 90-Tage-Plan

Aufgaben mit Ergebnis, Verantwortung und Haken. Eigene Aufgaben in den leeren Zeilen ergänzen.

Zeitraum	Aufgabe	Ergebnis	Wer	Erledigt
Tage 1–30	Deckungsbeitrag je Bestellung nach Kanal, Produktgruppe und Kundengruppe berechnen	Arbeitsblatt 1 ausgefüllt		
Tage 1–30	Wiederkaufrate der letzten zwölf Monate ermitteln	Arbeitsblatt 3 ausgefüllt		
Tage 1–30	Alle Software- und Dienstleisterverträge auflisten	Arbeitsblatt 4 ausgefüllt		
Tage 31–60	Die zehn schwächsten Produkte prüfen und je Produkt entscheiden	Arbeitsblatt 2 mit Entscheidungen		
Tage 31–60	Rabattaktionen der letzten Monate auswerten	Arbeitsblatt 5 mit Urteil je Aktion		
Tage 31–60	Verträge mit geringem Nutzen kündigen oder neu verhandeln	Entscheidungen aus Arbeitsblatt 4 angestoßen		
Tage 61–90	Sortiments- und Preisentscheidungen umsetzen	Änderungen im Shop sichtbar		
Tage 61–90	Eine Maßnahme für den zweiten Kauf starten	Maßnahme läuft, Messung eingerichtet		
Tage 61–90	Wirkung messen und nächste 90 Tage planen	Erfolgskontrolle ausgefüllt		

Erfolgskontrolle

Kennzahl	Start (Tag 1)	Ziel (Tag 90)	Erreicht (Tag 90)
Deckungsbeitrag je Bestellung			
Deckungsbeitrag in % vom Umsatz			
Anteil der Neukunden mit zweitem Kauf			
Laufende Kosten pro Jahr (Arbeitsblatt 4)			
Anteil der Bestellungen mit Rabatt			

Diese Unterlage gehört zum Beitrag „Sinkende Umsätze: Warum jetzt Profitabilität vor Wachstum geht“ auf brand-interactive.com/insights/profitabilitaet-vor-wachstum. Sie ist eine allgemeine Arbeitshilfe und ersetzt keine Prüfung des Einzelfalls. Stand: November 2026.