Vorlesungsskript zur
Veranstaltung

Marketing-Controlling

SBWL-Marketing (Wahlmodul)
MA BWL (Modul Marketingmanagement)
BA General Studies

Wintersemester 2023/2024

Gliederung der SBWL Marketing Wahlmodul III: Marketing-Controlling

1 Einführung

2 Marketing-Accounting

2.1 Charakter des Marketing-Accounting
2.2 Probleme von Vollkostenrechnung und Erlösrechnung
2.3 Absatzsegmentrechnung
2.4 Prozesskostenrechnung

3 Kundenwertanalyse

3.1 Generelle Charakterisierung
3.2. Kundenlebenszeitanalysen und Kundenloyalitätsanalysen als Vorläufer
3.3. Kundenumsatz- und Kundendeckungsbeitragsanalysen
3.4 Investitionsorientierte Ansätze der Kundenbewertung
3.5 Scoring- und Portfolio-Modelle der Kundenattraktivität (Kundenwert)

4 Marketing-Kennzahlen-Systeme

4.1 Allgemeine Charakteristik von Kennzahlen
4.2 Kennzahlensysteme
4.2.1 Allgemeine Merkmale von Kennzahlensystemen
4.2.2 Balanced Scorecards (BSC)
4.3 Marketing-Finance-Interface

5 Marketing-Erfolgskontrolle

5.1 Abweichungsanalysen
5.2 Marken-Controlling

Literatur:

Ehrmann, H., Marketing-Controlling, 5. Auflage, Kiehl 2016.

Link, J. / Gerth, N. / Voßbeck, E., Marketing-Controlling Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, 3. Auflage, München 2014.

Preißner, A., Balanced Scorecards anwenden, 5. Auflage München 2019.

Zerres, C., Handbuch Marketing-Controlling, 4. Auflage, Wiesbaden 2017.

1. Einführung

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 1 stellt verschiedene Interpretationen vor, welchen Inhalt bzw. welche Aufgaben das Controlling bzw. Marketing-Controlling besitzt. Die Aufgabenzuweisung zwischen Management und Controlling hat sich in der Literatur zum Controlling hin verschoben, weshalb – zumindest teilweise – das Management (nur) noch auf das Treffen von Entscheidungen und die Führung reduziert bzw. dem Controlling alle anderen Managementaufgaben zugewiesen werden.
In Kapitel 1 werden verschiedene Aufgabenbereiche des Controllings vorgestellt, die in ihrer Summe ein sehr weitgefasstes Spektrum für das Controlling beinhalten.

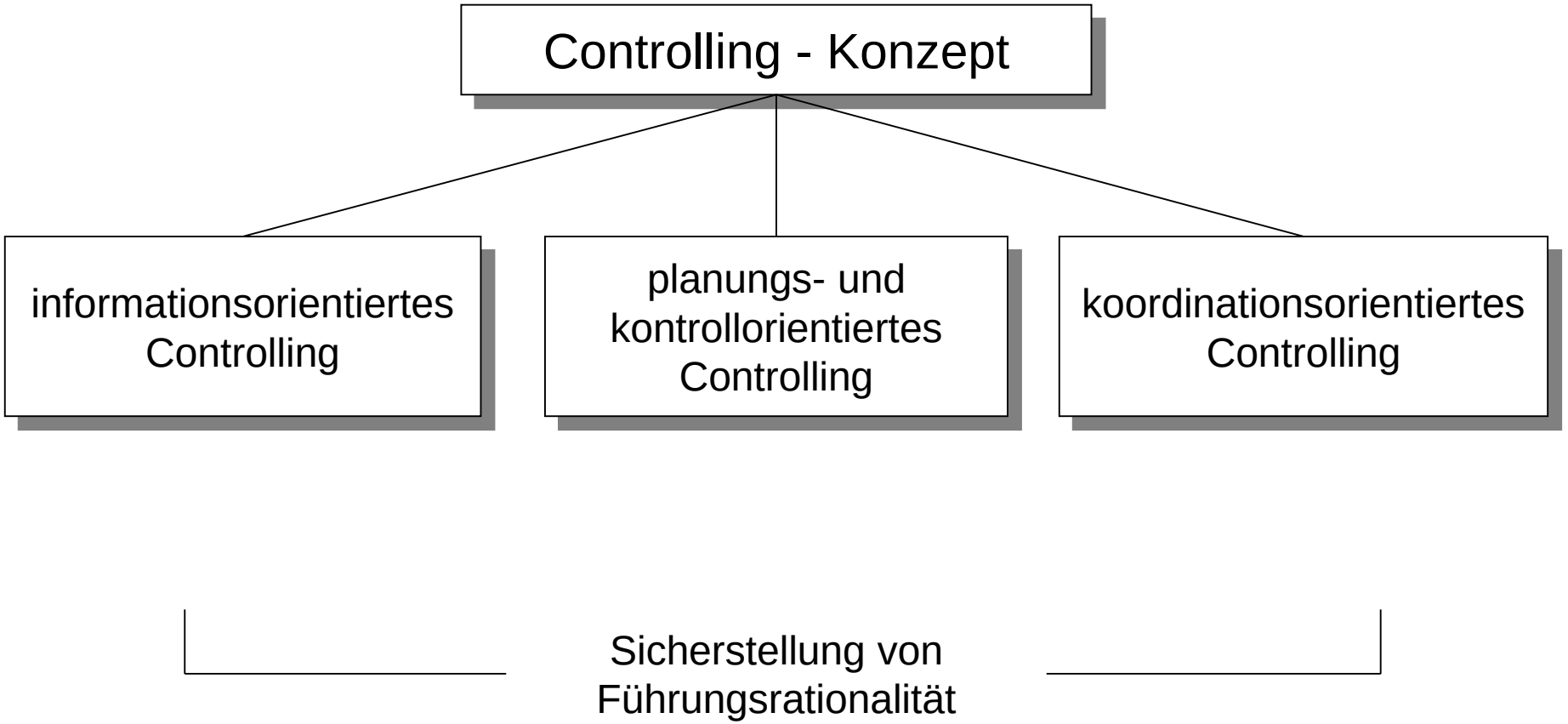
Lernziel: Verständnis für Aufgabenbereiche, die typischerweise in der Literatur dem Controlling zugeschrieben werden.

Vorbemerkungen zur nächsten Folie

Es gibt unterschiedliche Konzepte (Auffassungen) über den Inhalt des Controllings bzw. Marketing-Controllings. In den folgenden Folien sollen diese Begriffsinterpretationen näher vorgestellt werden.

Die Aufgabenspezifizierung des Controllings ergibt sich insbesondere in der Abgrenzung der Aufgaben des Managements. Teilweise werden aus den Managementaufgaben (Planen, Entscheiden, Realisieren, Kontrollieren, Dokumentieren, Führen) alle Aufgaben mit Ausnahme des Treffens von Entscheidungen und der Mitarbeiterführung dem Controlling zugewiesen. Dies ist eine sehr weitreichende (undifferenzierte) Aufgabeninterpretation des Controllings.

Konzeptionen im (Marketing-) Controlling (I)



Konzeptionen im (Marketing-) Controlling (II): informationsorientiertes Controlling-Konzept

Marketing-Controlling hat eine Servicefunktion für das Marketing-Management: Das Marketing-Controlling soll das Management bei der Lenkung und Leitung des Marketingbereichs durch Bereitstellung von Informationen, die Eingang in die Planungs- und Entscheidungsprozesse des Marketingmanagements finden, unterstützen (Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen).

- Informationsgewinnung
- Informationsauswertung
- Informationsmanagement des `Data Centers`

Datengrundlagen sind unternehmensinterne Daten (Rechnungswesen - Marketing-Accounting, Betriebsstatistik, Außendienstberichte, etc.) und unternehmensexterne Daten (Marketingforschung).

Herkunft der Daten für das informationsorientierte Controlling

Primäres Marketing-Controlling: Daten werden ganz speziell für Marketingzwecke bereitgestellt / erhoben (z.B. Einrichtung einer Kostenstelle).

Sekundäres Marketing-Controlling: Aufbereitung von Daten für das Marketing, obwohl diese bereits für andere Verwendungszusammenhänge erfasst worden sind: Herausfiltern der marketingrelevanten Informationen (Marketing-Accounting als „Trittbrettfahrer“).

Optimalfall (Data-Warehouse) mit integriert nutzbaren Daten: Die Daten im Unternehmen werden zweckneutral erhoben und stehen als Datenbank den verschiedenen Funktionsbereichen im Unternehmen zur Verfügung (Schaffung einer vielfältig auswertbaren Datenbasis).

Die Idee des Data Centers im informationsorientierten Controlling-Konzept

Das Data-Center (Data-Warehouse) fasst alle internen und externen Informationen, über die das Unternehmen verfügt, in einer zentralen Datenbank zusammen (gemeinsamer, konsistenter Datenbestand) und vernetzt diese Informationen miteinander. Dem Controlling obliegt hierbei das Management (Aufbau, Pflege, Anwendung) dieses Data-Centers (Controller als Informationsmanager).

Einem Warenhaus vergleichbar sollen sich Anwender (nicht nur Controlling) für ihre Aufgaben die notwendigen Informationen aus dem Datenspeicher holen, wobei die Informationen für einen spezifischen Anwendungsfall bereits bedarfsgerecht aufbereitet sind (Data-Marts).

Das Data-Warehouse ist der Ausgangspunkt für das Data-Mining bei großen Datenbeständen (Big-Data): Gewinnung von Wissen und Erkenntnissen durch systematische Auswertung der Datenbestände hinsichtlich Regelmäßigkeiten, Gesetzmäßigkeiten oder bislang noch nicht bekannter (erkannter) Zusammenhänge in Daten.

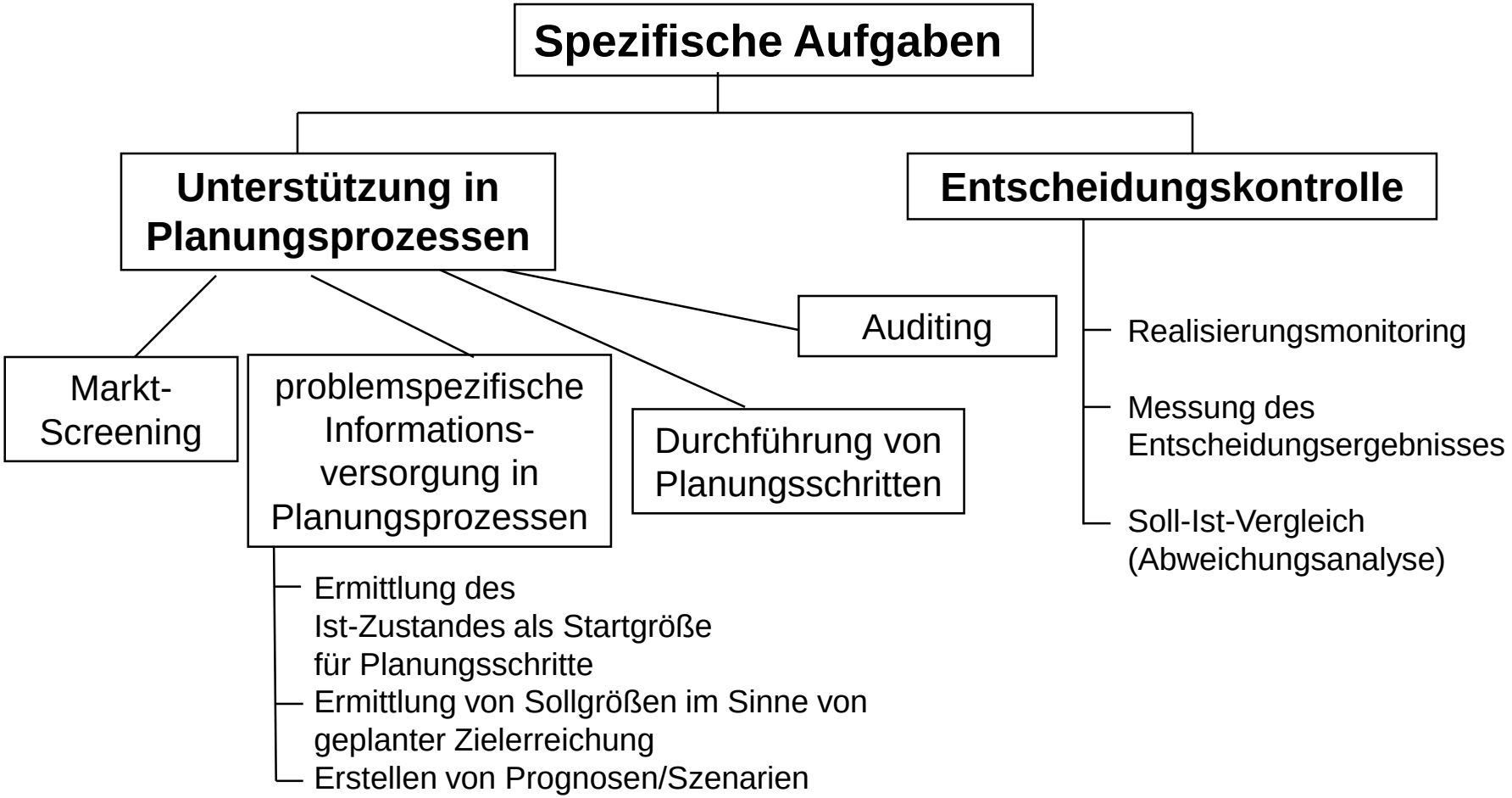
Konzeptionen im (Marketing-) Controlling (II): planungs- und kontrollorientiertes Controlling-Konzept

Unterstützung des Managements in Planungs- und Kontrollaufgaben. Dies geht über die reine Informationsversorgung inhaltlich hinaus.

Controlling hat die Funktion eines Inhouse-Consulting

Management beschränkt sich dann auf die Aufgaben des Entscheidens, Organisierens (Realisieren), Dokumentierens (Präsentieren) und Führens.

Inhalt des planungs- und kontrollorientierten Marketing Controllings



Ergänzungen zur vorangegangenen Folie (I) Auditing (Planungskontrolle) im Marketing (Marketing-Audit)

Auditfelder

- Prämissen-Audit: Überprüfung, ob die entscheidungsrelevanten Daten der Marketingplanung „noch stimmen“ bzw. ob Veränderungen abzusehen sind (Früherkennung: Überprüfung der Planungsgrundlagen. Dies ist Ergebnis des Markt-Screenings.
- Ziel- und Strategien-Audit: Überprüfung der Stimmigkeit bzw. Eignung der strategischen Marketingziele (Zweckmäßigkeit der Strategien) und Operationalisierung von Zwischenzielen (Zielhierarchie)
- Maßnahmen-Audit: Überprüfung der Zielvorgaben (Soll-Größe) für die ergebnisorientierte Marketing-Kontrolle („Waren die Zielvorgaben richtig?“)
- Prozess- und Organisations-Audit (Zweckmäßigkeitsprüfung: kritische Überprüfung der Marketing-Organisation hinsichtlich der Effizienz der Aktivitäten (Prozesse; Geschäftsprozesse) sowie der angewandten Planungs- und Kontrolltechniken.

Ergänzungen zur vorangegangenen Folie (II) Realisierungsmonitoring

Überwachung (Monitoring), ob die Umsetzung (Realisierung) der getroffenen Entscheidungen innerhalb des geplanten zeitlichen, finanziellen und inhaltlichen Rahmens ist (z.B. sind die definierten Zwischenschritte (z.B. Teilprojekte) fristgerecht erreicht worden? Bleibt die Realisierung innerhalb des vorgesehen/geplanten Budgets?).

Zeigen sich Abweichungen vom geplanten Realisierungsverlauf, setzt das Controlling das Management in Kenntnis und/oder schlägt Lösungsalternativen zur Behebung der Realisierungsprobleme vor.

Regelkreislauf der Planung als Grundlage der Planungs- und Kontrolltätigkeiten im Controlling

Ablauf

- Die Ergebniskontrolle bzw. Feststellung des Ist-Zustandes sowie die Fehleranalyse sind Dateninput für die Planungsprozesse in der nächsten Periode.
- Prinzip der ständigen Verbesserung als Maxime des Controllings: Aus den Fehlern lernen, um es beim nächsten Mal besser zu machen.
- Controlling hat daher keine „Straf-“, sondern eine Lernfunktion.

Ambivalenz des Controllings

Ursachen

- Controller ist bei der Einbindung in Planungsprozesse häufig „Ratgeber“ des Managements (Beratungsfunktion, Inhouse-Consulting), zugleich soll er aber auch die Kontrolle der getroffenen Entscheidungen (=Ergebnis der Planung) übernehmen.

- Mögliche Beeinträchtigungen der Kontrollfunktion („Abweichungsanalyse“), wenn der Controller Entscheidungen, in denen er maßgeblich in der Planung mitwirkt (beraten) hat, objektiv kontrollieren (prüfen) muss.

- Karrieremotive des Controllers, der „in die Linie des Unternehmens“ zurück will: Durch die Kontrolle und das Aufzeigen von Fehlern bei seinen Vorgesetzten besteht die Gefahr, dass der Controller Planungen und Kontrolle unter dem Blickwinkel der eigenen Karriereförderung „im Sinne“ der Meinung seines Vorgesetzten färbt.

Konzeptionen im (Marketing-) Controlling (III): koordinationsorientiertes Controlling-Konzept

Kernfunktion des Controllings ist die Koordination des Gesamtsystems (Unternehmen; Marketingbereich), um die Zielgerichtetheit der Entscheidungen sicherzustellen: Schnittstellen- bzw. Vernetzungsfunktion des Controlling:
Controller sollte die „Vogelperspektive“ haben, da Mitarbeiter in den einzelnen Marketingbereichen oder in anderen Unternehmensbereich die „Froschperspektive“ besitzen.

Koordinationsaufgabe des Marketing-Controllings betrifft nicht nur den Marketingbereich (einzelne Marketingbereiche bzw. Organisationseinheiten des Marketingbereichs), aber auch die Koordination des Marketingbereichs mit anderen Unternehmensbereichen.

Spezifischer Inhalt des koordinationsorientierten Controlling-Konzepts

Controlling sollte eine eher (bereichs-)übergreifende, Interdependenzen erkennende Aufgabenerfüllung haben: Planungs- und Kontrollaktivitäten zur effizienten Vernetzung (Abstimmung) der einzelnen Marketingbereiche (z.B. Geschäftsfelder, Absatzsegmente) bzw. des Marketingbereichs mit anderen Unternehmensbereichen zur Sicherstellung einer stimmigen Gesamtplanung bzw. übergreifenden Erfolgskontrolle.

Alternative (pragmatische) Interpretation des koordinationsorientierten Controllings: Mitwirken bei der Entscheidungsdurchsetzung (Realisation) durch Koordinationstätigkeiten: Das Controlling hat eine „Feuerwehrfunktion“, wenn es bei der Realisierung von Entscheidungen zu Problemen (Engpässen) kommt: aktive Mithilfe bei der Realisierung.

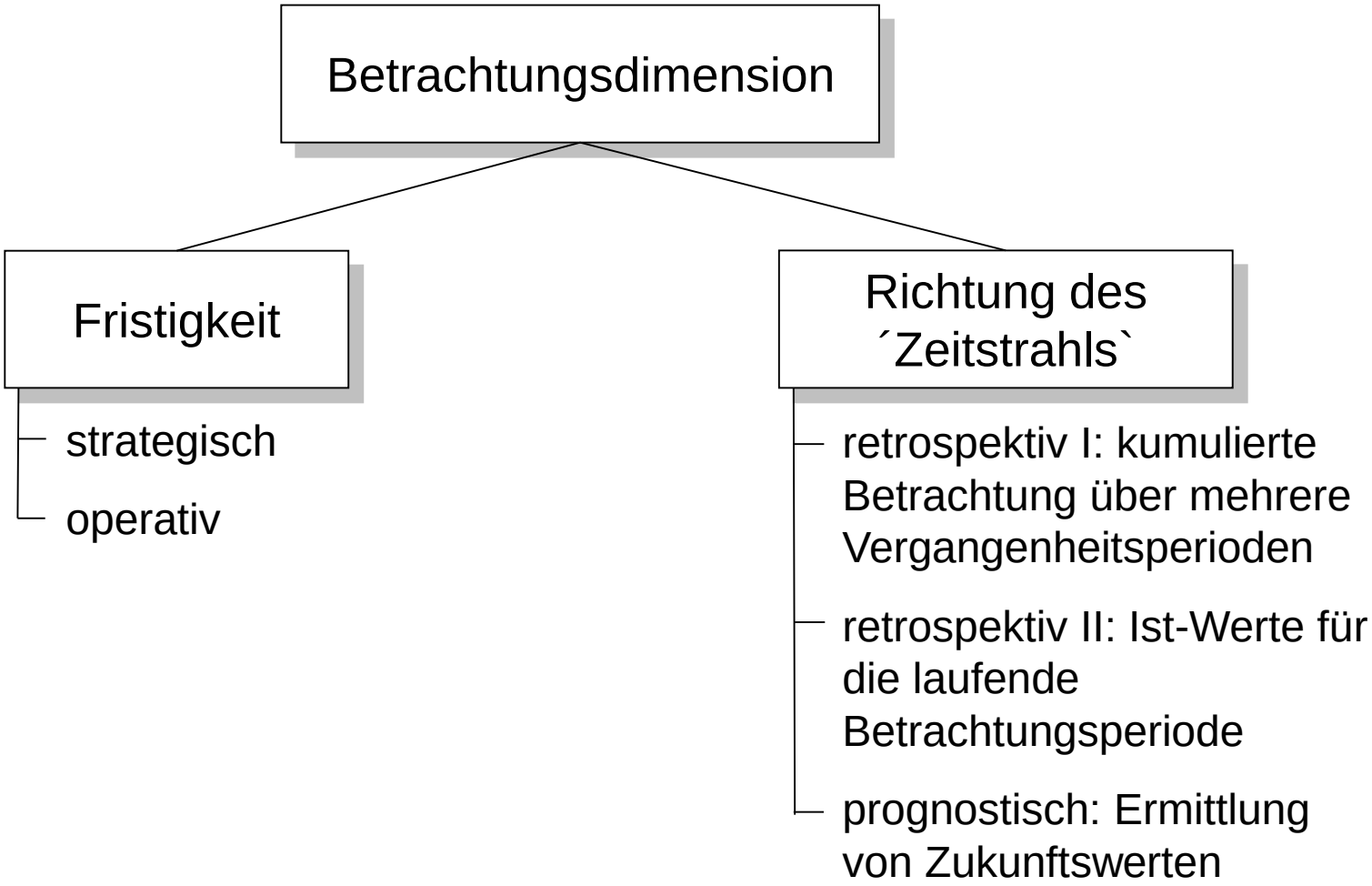
Konzeptionen im (Marketing-) Controlling (IV): Sicherstellung von Führungseffizienz (Führungsrationalität)

Gegenstand des Marketing-Controllings ist der Einsatz von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen im Marketingbereich zur Sicherstellung bzw. Erhöhung der Führungseffizienz (Führungsrationalität) des Managements. Dies betrifft die

- Willensbildung (Planung)
- Entscheidungsdurchsetzung und –kontrolle
- in Verbindung mit anderen Führungsentscheidungen im Unternehmen.

„Controlling – Stern“ als Aufgabenprofil des Controllings

Zeitbezug des Controllings



2. Marketing-Accounting

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 2 beschäftigt sich mit einem Kernbereich des Marketing-Controllings, dem Marketing-Accounting das die Aufbereitung von Daten vor allem des internen Rechnungswesens (Kosten- und Erlösrechnung) für Marketing-Controllingfragen beinhaltet. In Kapitel 2 werden hierzu vor allem die Absatzsegmentrechnung und die Prozesskostenrechnung als Anwendungsfälle näher betrachtet. Das Marketing-Accounting unterliegt allerdings einigen methodischen Problemen, die vor allem in der Kostenrechnung begründet sind. Daher sind die verschiedenen Kostenrechnungssysteme für das Marketing-Accounting relevant.

Lernziel: Verständnis für Aufgabenbereiche und methodische Probleme des Marketing-Accountings.

2.1 Charakter des Marketing-Accounting

Lernziele der Veranstaltung

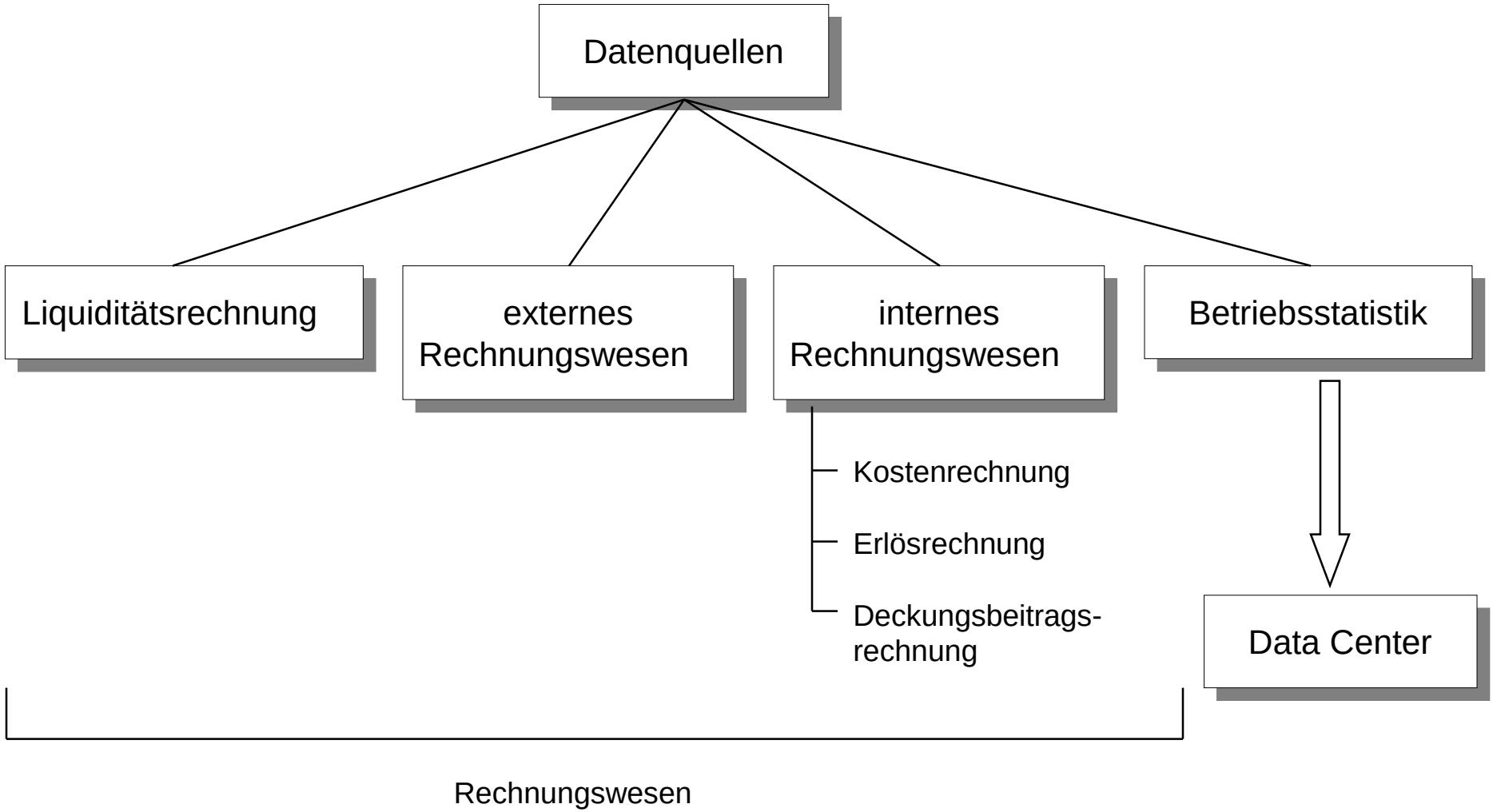
Kapitel 2.1 gibt einen Überblick zu verschiedenen Aufgabenfeldern des Marketing-Accountings.

Lernziel: Verständnis für die Aufgabenbereiche Probleme des Marketing-Accountings.

Inhalt des Marketing Accounting

Marketing Accounting ist die Erfassung und Analyse von Daten aus dem betrieblichen Rechnungswesen, um marketingpolitisch relevante Informationen den Entscheidungsträgern zur Verfügung zu stellen.
Die Bedeutung des Marketing-Accounting liegt in der Informationsfunktion.
Das Marketing-Accounting bildet durch das Zusammenwirken von Marketing und Rechnungswesen eine Ausprägung des Schnittstellen-Managements in einem Unternehmen: Das Rechnungswesen bietet eine Informationsbasis, die das Marketing-Accounting für eine marketing-spezifische Aufbereitung/ Auswertung nutzt. Umgekehrt liefert das Marketing-Accounting Informationen, die im Rechnungswesen benötigt werden.

Informationsgrundlagen des Marketing – Accounting

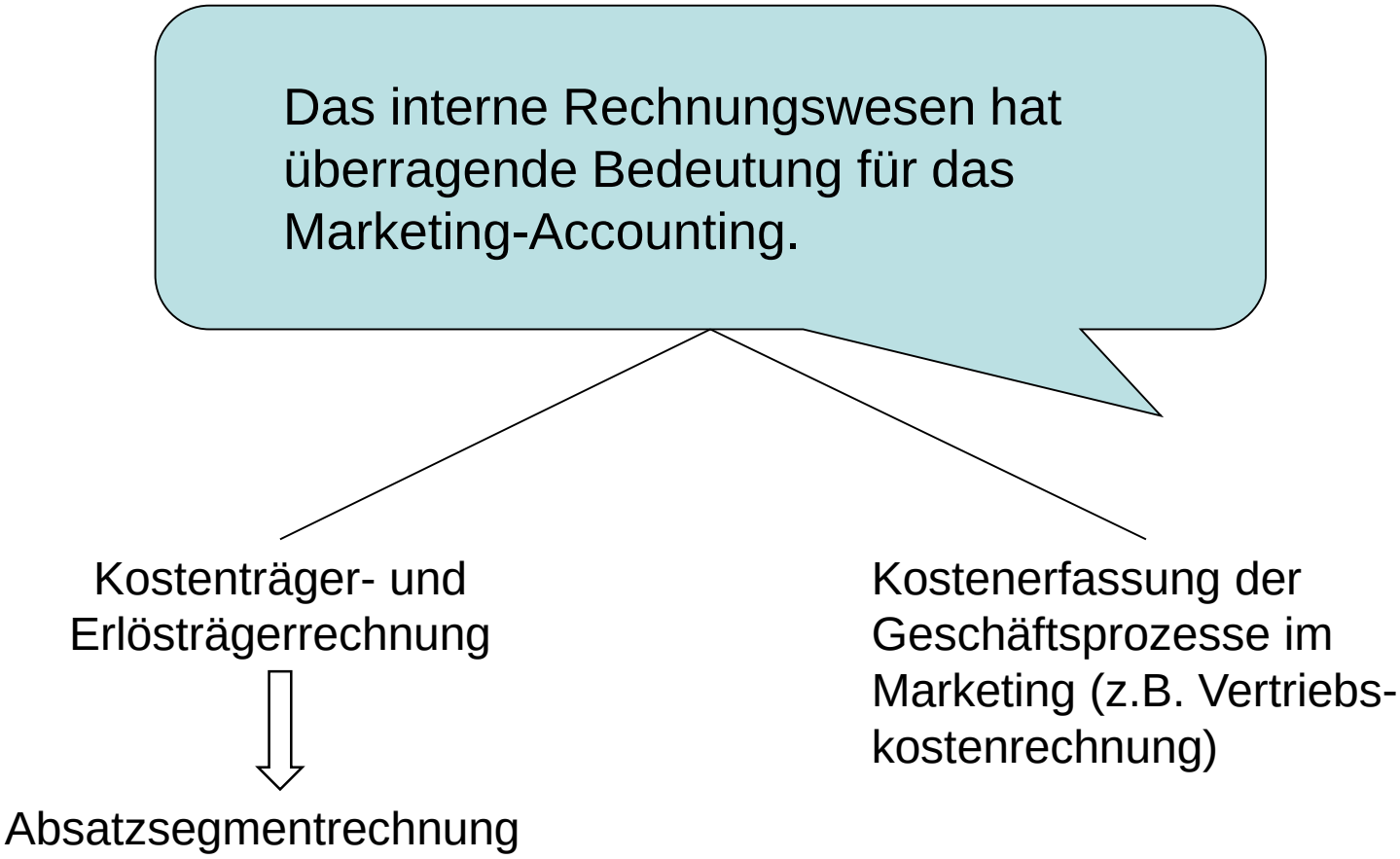


Beispielhafte Aufgaben des Marketing Accounting (I)

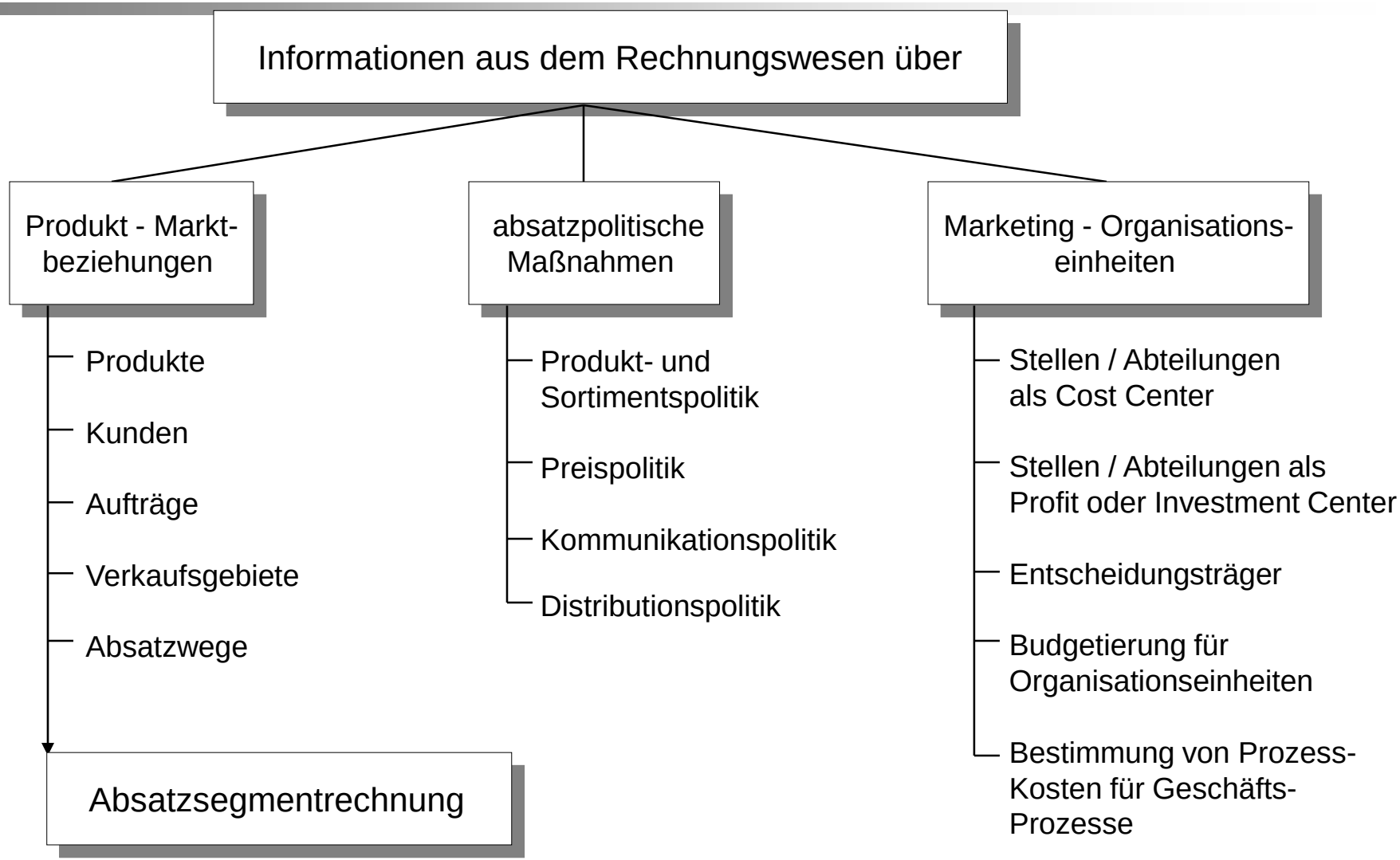
Liquiditätsrechnung:
- Bestimmung des Cash Flows von Produkten (Geschäftsfeldern) im Sinne einer Portfolio-Planung (Freisetzung von oder Bedarf an Cash Flow).
- Zahlungsgewohnheiten eines Kunden.

Externes Rechnungswesen:
- Bewertung der Anlagegüter, die dem Marketingbereich (Marketingorganisation) zugeordnet sind
- Bestimmung eines „Return on Marketing“ im Sinne des Financial Marketing Interface)
- Impairment-Test bei derivativen Markenrechten (Bewertung der „Werthaltigkeit“ gekaufter Markenrechte – möglicher Abschreibungsbedarf?).

Beispielhafte Aufgaben des Marketing Accounting (II)



Analysebereiche des Marketing - Accounting



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Bei den Produkt-Marktbeziehungen lassen sich nach verschiedenen Systematisierungskriterien Kosten- und Erlösträger spezifizieren (Absatzsegmente), denen Kosten und Erlöse zugeordnet werden können und deren Aufsummierung über alle Absatzsegmente den Gesamterfolg des Marketingbereichs (Teilkostenrechnung) oder sogar Unternehmens-bereichs (Vollkostenrechnung) ergeben.
Als Kosten- und Erlösträger kommen nicht nur Produkte (Marken; Geschäftsbereiche) in Frage, sondern auch Kunden (Kundenwertrechnung) oder Absatzregionen (geographische Absatzsegmentrechnung)

absatzpolitische Maßnahmen: Bestimmung der Effektivität und Effizienz von Marketingentscheidungen (z.B. Umsatzzuwachs durch Veränderungen in der Werbung; Gewinnbeitrag des Vertriebswegs „Internet“)

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Cost-Center: Einer Organisationseinheit werden nur die in ihr entstandenen Kosten erfasst („Ressourcenverbrauch“). Dies ist bspw. relevant, wenn über ein Outsourcing der in der Organisationseinheit erbrachten Tätigkeit entschieden werden soll. Einem Cost-Center wird in der Regel ein Budget zugewiesen, das einzuhalten ist.

Profit-Center: Einer Organisationseinheit werden die in ihr entstandenen Kosten und Erlöse erfasst. Dies ist bspw. relevant, wenn die Erfolgsträchtigkeit der Geschäftsbereiche (z.B. Marken) eines Unternehmens miteinander verglichen werden. Korrespondieren Produktgruppen oder Marken („Geschäftsbereiche“) mit Organisationseinheiten im Marketingbereich, entspricht dies einer Absatzsegmentrechnung bezogen auf diese Geschäftsbereiche.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (III)

Investment-Center: Neben Gewinn werden auch die in einer Organisationseinheit getätigten Investitionen erfasst und miteinander in Bezug gesetzt (z.B. RoI-Berechnung).

Budgetierung für Organisationseinheiten: Dies betrifft eine Vielzahl von Aufgabenstellungen: z.B. Budget für Projekte, die in einer Organisationseinheit durchgeführt werden, aber auch Budget für Marketingstrategien (z.B. Werbekampagne - Werbebudget).
Das Controlling bestimmt – ausgehend von den gesetzten Zielen und Maßnahmen zur Zielrealisierung – das hierfür notwendige Budget. Die Entscheidung zur Budgethöhe bzw. Budgetfreigabe trifft das Management.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (IV)

Responsibility Accounting: Zuordnung von Erfolgen (Gewinn; Erlöse; Kosten) zu den einzelnen Entscheidungsträgern, d.h. Bestimmung der Erlöse und Kosten, die auf Entscheidungen der Marketing-Manager zurückzuführen sind.
Diese Informationen lassen sich dann für eine erfolgsabhängige Entlohnung oder für die Karriereplanung des Mitarbeiters verwenden.

Problem des Responsibility–Accountings ist die Verantwortlichkeits-zuordnung: So hat ein Brand-Manager nicht zu vertreten, wenn der Periodenerfolg „seiner“ Marke geschmälert wurde, weil durch erhöhte Materialkosten (Beschaffungsabteilung) die Herstellkosten gestiegen sind oder der Vertrieb (Key Account Manager oder Marketingleistung) einen Sonderpreisnachlass für einen bestimmten Großkunden (Key Account) gewährt hat.

2.2 Probleme von Vollkostenrechnung und Erlösrechnung

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 2.2 zeigt Probleme auf, die die Vollkostenrechnung besitzt, weshalb dieses traditionelle Kostenrechnungssystem für die Anforderungen des Marketing-Accountings (insbesondere Absatzsegmentrechnung) nur wenig geeignet erscheint, da sich je nach Verrechnungsmethode der Gemeinkosten die „ökonomische Attraktivität“ (Deckungsbeitrag) der Produkte verändern kann.
Spezifische Aussageprobleme existieren auch in der Erlösrechnung (Leistungsrechnung), die in Gemeinerlösen bzw. einem Erlösverbund von Produkten bestehen.

Lernziel: Verständnis der konzeptionellen Probleme in der Vollkostenrechnung bzw. Erlösrechnung.

2.2.1 Vollkostenrechnung

Konzept der Vollkostenrechnung (I)

Paradigma der Vollkostenrechnung:

- Unterscheidung von Einzel- und Gemeinkosten: Einzelkosten lassen sich direkt (kausal) auf die Kostenträger zurechnen; Gemeinkosten lassen sich den Kostenträgern nicht kausal zurechnen, da sie mehrere Kostenträger gemeinsam betreffen (echte Gemeinkosten) oder eine Zurechnung nicht wirtschaftlich ist (unechte Gemeinkosten).

- Die Gemeinkosten werden durch Zuschlagssätze auf die Kostenträger verrechnet.

Konzept der Vollkostenrechnung (II)

In der Vollkostenrechnung findet eine Verrechnung der Gemeinkosten in der Regel produktbezogen (Produkte als Kostenträger) statt, d.h. den Produkten werden die Gemeinkosten überwälzt bzw. die Spezifizierung von Einzelkosten ist produktorientiert.

Damit liegt eine Fokussierung auf den Produktionsbereich vor (Materialkosten, Fertigungskosten).

Konzept der Vollkostenrechnung (II)

In der Vollkostenrechnung findet eine Verrechnung der Gemeinkosten in der Regel produktbezogen (Produkte als Kostenträger) statt, d.h. den Produkten werden die Gemeinkosten überwälzt bzw. die Spezifizierung von Einzelkosten ist produktorientiert.

Damit liegt eine Fokussierung auf den Produktionsbereich vor (Materialkosten, Fertigungskosten). Die Kosten in anderen Betriebsbereichen (Marketing/Vertrieb, „Verwaltung“) beinhalten Gemeinkosten, die durch spezifische Überwälzungsmethoden den Einzelkosten der Kostenträgereinheit hinzugerechnet werden (Zuschlagskalkulation).

Traditionelles Konzept der Vollkostenrechnung (III)

Materialeinzelkosten + anteilige Materialgemeinkosten
+ Fertigungseinzelkosten + anteilige Fertigungsgemeinkosten (z.B. Abschreibungen)

+ Sondereinzelkosten der Fertigung

= Herstellkosten der Fertigung

+ Vertriebsgemeinkosten (Marketing)

+ Verwaltungsgemeinkosten

zumeist proportionale Überwälzung

= Selbstkosten der Fertigung

↓

Vollkosten - Deckungsbeitrag

↑

Verkaufspreis

Konzept der Vollkostenrechnung (IV)

Die Schlüsselung der Gemeinkosten in der Vollkostenrechnung basiert in der Regel auf Kostenstellenrechnungen (z.B. „Betriebsabrechnungsbogen“) und entsprechenden Verteilungsschlüsseln bzw. Zuschlagsätzen (meist proportionale Überwälzung), mit denen die Gemeinkosten den Kostenträgern (z.B. Produktart) zugerechnet werden.

Konzept der Vollkostenrechnung (V)

Konzeptionelles Aussageproblem der Vollkostenrechnung:

- Durch die nicht verursachungsgerechte Verrechnung der Gemeinkosten hängt der Vollkostenbetrag einer Produkteinheit von der Art der verwendeten Zuschlagsbasis ab.
- Es ergeben sich willkürliche bzw. sehr stark „gestaltbare“ Werte für die Kosten einer Einheit des Kostenträgers (Methodenabhängigkeit der Kostenwerte), weshalb solche Daten für Marketing-Managemententscheidungen (z.B. Preispolitik, Produktprogrammplanung) ungeeignet erscheinen.

Erläuterungen zum folgenden Beispiel

Das nachfolgende Beispiel beinhaltet zwei Produkte (Kostenträger A, B): Ausgangspunkte sind die jeweils produzierte Menge, der Verkaufspreis und die jeweiligen Material- und Fertigungskosten als Einzelkosten*). Ferner sind Vertriebs- und Verwaltungskosten (Gemeinkosten) angefallen.
Es werden vier verschiedene Bezugsgrößen zur Verrechnung der Gemeinkosten (Zuschlagsbasis sind die Materialkosten oder die Fertigungskosten oder die gesamten Einzelkosten oder die produzierte Menge) betrachtet, die jeweils zu unterschiedlichen Ergebnissen bezogen auf die Selbstkosten (pro Stück) auf Vollkostenbasis bzw. dem (Stück-)Deckungsbeitrag auf Vollkostenbasis führen.
Technisch basiert die Verrechnung der Gemeinkosten auf dem Gemeinkostenzuschlag (in Prozent), mit dem die Bezugsgröße multipliziert wird.

*) Zur Vereinfachung des Beispiels werden keine Fertigungs- und Materialgemeinkosten betrachtet.

Beispiel zur Vollkostenrechnung (I)

Produkt	A	B	Gesamt
produzierte Menge	500.000	2.500.000	
Materialkosten	300.000	1.200.000	1.500.000
Fertigungskosten	300.000	300.000	600.000
Summe Einzelkosten	600.000	1.500.000	2.100.000
Vertriebs-und Verwaltungskosten			2.400.000
Verkaufspreis	4,00	2,00	

$$Gemeinkostenzuschlag = \frac{Gemeinkosten}{Bezugsgröße} * 100\%$$

Beispiel zur Vollkostenrechnung (IIa)

a.) Zuschlagskalkulation auf Basis der Materialkosten

$$Gemeinkostenzuschlag = \frac{2.400.000}{1.500.000} * 100\% = 160\%$$

	A	B
Summe Einzelkosten	600.000	1.500.000
anteilige Gemeinkosten	480.000	1.920.000
Summe	1.080.000	3.420.000
Selbstkosten pro Stück	2,16	1,37
Vollkosten - Deckungs-beitrag	1,84	0,63

Beispiel zur Vollkostenrechnung (IIb)

b.) Zuschlagskalkulation auf Basis der Fertigungskosten

$$Gemeinkostenzuschlag = \frac{2.400.000}{600.000} * 100\% = 400\%$$

	A	B
Summe Einzelkosten	600.000	1.500.000
anteilige Gemeinkosten	1.200.000	1.200.000
Summe	1.800.000	2.700.000
Selbstkosten pro Stück	3,60	1,08
Vollkosten - Deckungs-beitrag	0,40	0,92

Beispiel zur Vollkostenrechnung (III)

	A	B
Summe Einzelkosten	600.000	1.500.000
anteilige Gemeinkosten	685.714	1.714.286
Summe	1.285.714	3.214.286
Selbstkosten pro Stück	2,57	1,28
Vollkosten - Deckungs-beitrag	1,43	0,72

c.) Zuschlagskalkulation auf Basis der gesamten Einzelkosten

$$Gemeinkostenzuschlag = \frac{2.400.000}{2.100.000} * 100\% = 114,29\%$$

	A	B
Summe Einzelkosten	600.000	1.500.000
anteilige Gemeinkosten	400.000	2.000.000
Summe	1.000.000	3.500.000
Selbstkosten pro Stück	2,00	1,40
Vollkosten - Deckungs-beitrag	2,00	0,60

d.) Zuschlagskalkulation auf Basis der Stückzahlen

$$Gemeinkostenzuschlag = \frac{2.400.000}{3.000.000} * 100\% = 80\%$$

Interpretation des Beispiels

Wird eine Zuschlagskalkulation auf Basis der Fertigungskosten verwendet, weist Produktart B einen höheren Stück-Deckungsbeitrag auf (erscheint im Marketing damit attraktiver), in den anderen Varianten der Zuschlagskalkulation ist Produktart A attraktiver als B).

Da die Marketingkosten in der produktionsfokussierten Vollkostenrechnung häufig echte bzw. unechte Gemeinkosten sind, werden sie für die einzelnen Produkte nicht differenziert betrachtet. Marketingkosten können jedoch zwischen einzelnen Kunden oder Kundengruppen sehr unterschiedlich sein.

Weitere strukturelle Probleme der Vollkostenrechnung

Bei vielen Produktionsprozessen übersteigen die Gemeinkosten die Einzelkosten um ein Vielfaches (Zuschlagssätze von 1000% und mehr), so dass dadurch die Selbstkosten und Vollkosten-Deckungsbeiträge sehr „variabel“ werden.
Eine Vollkostenrechnung ist für Dienstleistungen nicht anwendbar, da es hier praktisch keine Einzelkosten gibt.
Die Vollkostenrechnung konzentriert sich auf den Fertigungsbereich (Spezifizierung der Einzelkosten): Für das Marketing-Accounting ist dieses Kostenrechnungssystem meist nicht auf eine kundenbezogene Betrachtung ausgelegt (Ausnahme: Sondereinzelkosten der Fertigung). Viele Marketingaktivitäten (z.B. Neuproduktplanung, Auftragsakquisition), die sich nicht auf eine Produktart beziehen (Einzelkosten), werden nicht aufgeschlüsselt bzw. sind im „Gemeinkostenblock“ versteckt.

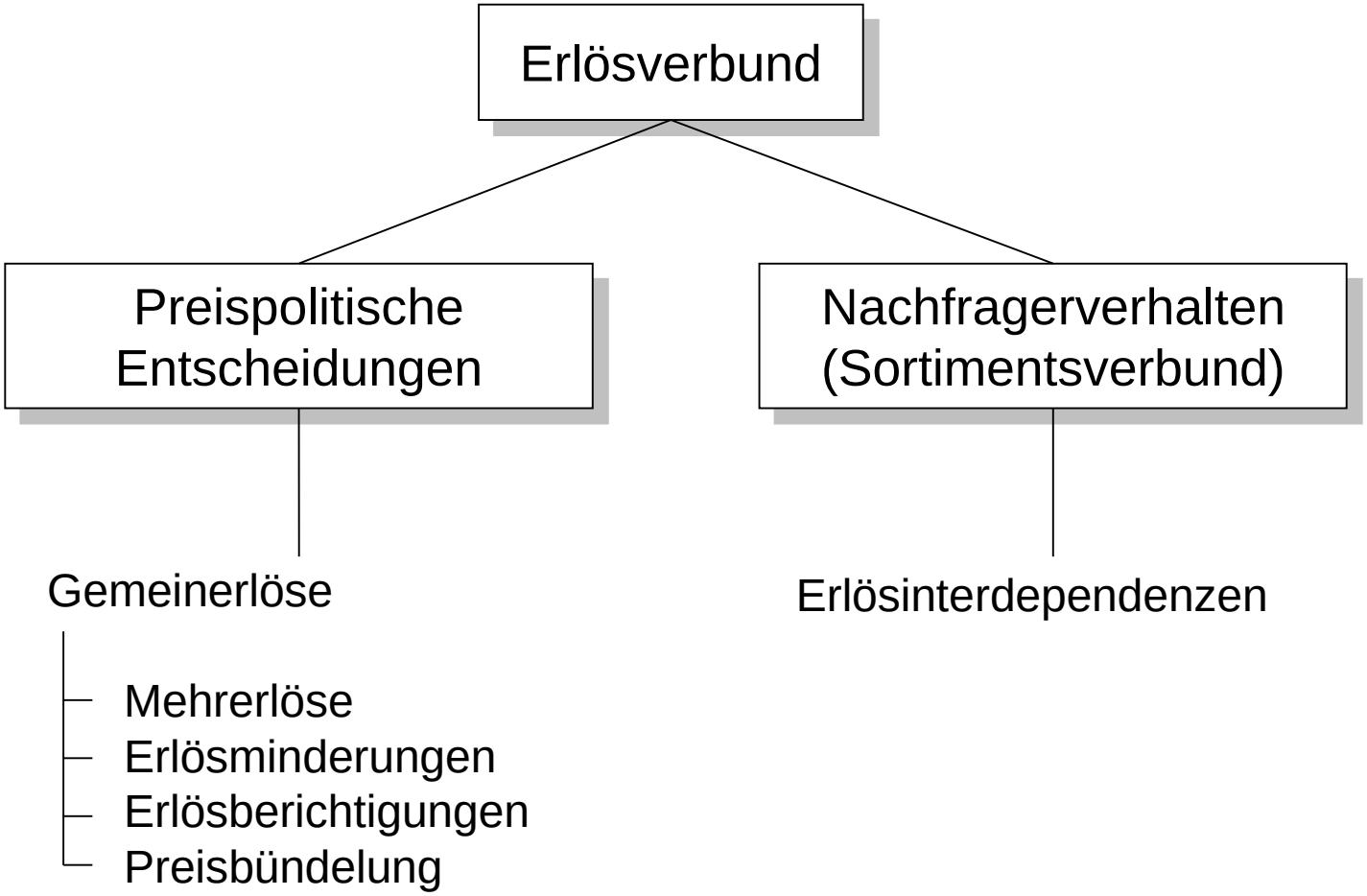
2.2.2 Erlösrechnung

Charakteristik der Erlösrechnung

Die Erlösrechnung dient der Erfassung der dem Unternehmen durch die abgegebenen (verkauften) Leistungen zufließenden Erlöse (Umsatz). Zielsetzung ist die Ermittlung der Nettoerlöse (Bruttoerlöse, abzüglich Umsatzsteuer, aber auch abzüglich gewährter Rabatte) für die Erlösträger.

Erlösträger definieren sich gemäß der gewählten Absatzsegmente (z.B. Produkte; Kunden):
Einem Erlösträger lassen sich Erlöse (verursachungsgerecht) zurechnen, d.h. ohne diesen Erlösträger wären diese Erlöse nicht entstanden. Dies sind dann sog. Einzelerlöse (analog zu den Einzelkosten).

Problem der Erlösrechnung: Existenz eines Erlösverbund



Charakteristik eines Erlösverbund

Bei einem Erlösverbund ist ein generierter Erlös das „Gemeinschaftswerk“ von mehreren Erlösträgern (insbesondere Produkten) und damit einem spezifischen Erlösträger (einzelnem Produkt) nicht (kausal) zurechenbar.

Ein Erlösverbund basiert entweder auf Erlösinterdependenzen (komplementärer Sortimentsverbund) oder durch preispolitische Entscheidungen (Gemeinerlöse) entstehen.

Während Gemeinerlöse die Höhe des Erlöses unmittelbar betreffen, schlagen sich Erlösinterdependenzen zunächst in der Absatzmenge der Erlösträger nieder.

Charakteristik und Ursachen von Gemeinerlösen (I)

Erlöse besitzen Gemeinerlöscharakter, wenn sich diese Erlöse nicht einem Erlösträger (z.B. Produkteinheit) verursachungsgerecht zurechnen lassen, da sie sich auf mehrere Erlösträger beziehen.

Mehrerlöse sind Preiszuschläge für besondere Auftragsbedingungen (z.B. kleine Mengen; sofortige Lieferung) oder „Paketaufschläge“ für Güterbündel. Sie besitzen Gemeinerlöscharakter, wenn ein Auftrag mehrere Erlösträger umfasst.

Erlösminderungen werden bei Rechnungsstellung gewährt und beziehen sich auf die Summe der Transaktion im Abrechnungszeitraum (Boni; Gutschriften). Sie besitzen Gemeinerlöscharakter, wenn die Transaktion im Abrechnungszeitraum mehrere Erlösträger umfasst haben.

Charakteristik und Ursachen von Gemeinerlösen (II)

Erlösberichtigungen sind Reduzierungen des ursprünglich angesetzten Erlöses, da nach der ursprünglichen Transaktion erlösmindernde Sachverhalten eingetreten sind: z.B. Preisminderungen aufgrund von Produktmängeln, zurückgesandte, aber bereits bezahlte Ware (Ausübung des Umtauschrechts) oder Kundengutschriften für zurückgesandte Mehrwegeverpackungen. Erlösberichtigungen haben Gemeinerlöscharakter, wenn mehrere Produkte in einem Kundenauftrag davon „betroffen“ sind (z.B. Transportschaden, Mehrwegeverpackungen [Paletten]).

Erlösminderungen und Erlösberichtigungen sind Erlösschmälerungen (negative Erlöse): Im Unterschied zu Kosten sind Erlösschmälerungen nicht mit einem Verbrauch von Gütern und Leistungen verbunden (daher keine Klassifizierung als Kosten).

Beispiel zur Schlüsselung von Gemeinerlösen

Gemeinerlöse lassen sich analog zur Vollkostenrechnung den Erlösträgern zurechnen: Ein Erlösträger erhält proportional zu seinem monetären Wert in der Transaktion (Abrechnungs-periode) Gemeinerlöse zugerechnet. Dies ist aber keine verursachungsgerechte Verrechnung der Gemeinerlöse.

Auftrag mit Produkt A und B		zugerechnete Gemeinerlösschmälerung
A	3000	100
B	6000	200
	9000 (Rechnungsbetrag)	
Rabatt:	300	

Gemeinerlöse durch Preisbündelung

Bei der Preisbündelung fasst der Anbieter mehrere Produkte zu einer akquisitorischen Einheit zusammen und bietet dieses Produktbündel zu einem Preis (sog. Bündelpreis) an. Die einzelnen Produkte (Bündelelemente) sind möglicherweise isoliert nicht erhältlich. Wenn es Einzelpreise gibt, ist die Summe der Einzelpreise der betreffenden Bündelprodukte in der Regel höher als der korrespondierende Bündelpreis. Beispiele: Preis für ein Menu in einem Restaurant; Halbpension (Übernachtung mit Frühstück und Abendessen) in einem Hotel. Abo-angebot in einem Theater, das mehrere Aufführungen umfasst.

Eine solche Preisbündelung impliziert Gemeinerlöse, da ein Produktbündel der Erlösträger ist.
Lösung: Das Produktbündel wird als eigenständiger Erlösträger definiert und kein „Rückgriff“ auf die dahinterstehenden Bündelelemente gemacht.

Erlösinterdependenzen (I)

Die Absatzmenge eines Produkts wird durch den Absatz eines anderen Produkts gefördert (komplementärer Sortimentsverbund): Der Kauf eines Produkts zieht ursächlich (kausal) den Kauf eines anderen Produkts nach sich (Verwendungsverbund): „Wer A kauft, erwirbt zugleich auch B bzw. ohne den Kauf von A wird auch B nicht gekauft“.
Im Handel gilt die Unterscheidung von Zugartikeln und Kompensationsartikeln (Folgeartikel).

Solche Sortimentsinterdependenzen verfälschen die Beurteilung der Erfolgsträchtigkeit (Deckungsbeitrag) des Zugartikels. Die optimale Preiskalkulation impliziert, dass der Preis für den Zugartikel niedriger ist, verglichen mit der Situation, dass kein Sortimentsverbund besteht. Damit wirkt der Zugartikel weniger attraktiv.
Allerdings müsste dem Zugartikel auch der Deckungsbeitrag des Kompensationsartikels hinzugerechnet werden, da ohne den Zugartikel kein Verkauf des Folgeartikels aufgetreten wäre.

Erlösinterdependenzen (II)

Die ökonomische Attraktivität des Folgeartikels wird falsch eingeschätzt, da der Absatzerfolg des Folgeartikels entscheidend vom Zugartikel abhängt.

Eine Eliminierung des Zugartikels aus dem Sortiment (wegen vermeintlich niedrigem Stück-Deckungsbeitrag) zieht auch Umsatz- bzw. Gewinnverluste beim Folgeartikel nach sich. Dies muss bei einer etwaigen Eliminierungsentscheidung beachtet werden.

Das Problem ist das Erkennen und das Quantifizierung solcher Sortimentsinterdependenzen: In der Regel ist der Absatz des Folgeartikels nicht vollständig durch den Absatz des Zugartikels bedingt, d.h. es gibt auch isolierte Käufe des Folgeartikels, die nicht auf den Zugartikel zurückgehen.

Umgekehrt werden im Einzelhandel viele Artikel gemeinsam gekauft (one-stop-shopping), weshalb der gleichzeitige Kauf von Produkten in einem Einkaufsgang kein Signal für einen Sortimentsverbund zwischen diesen Produkten ist.

2.3 Absatzsegmentrechnung

Lernziele der Veranstaltung

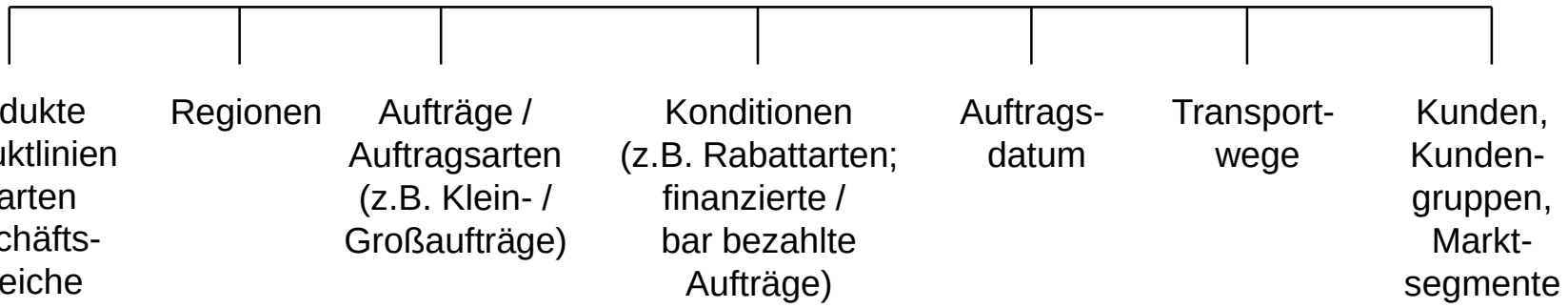
Kapitel 2.3 beschäftigt sich mit der Absatzsegmentrechnung, einem zentralen Analysegebiet des Marketing-Accountings. Zielsetzung ist es, den ökonomischen Erfolg von Absatzsegmenten – bspw. operationalisiert anhand des Deckungsbeitrags – zu quantifizieren.
In der Kostenrechnung existieren verschiedene Kostenrechnungssysteme, die sich vor allem in der Behandlung von Gemeinkosten bzw. Fixkosten unterscheiden und deshalb auch unterschiedliche Operationalisierungen des Deckungsbeitrags beinhalten. Mit der Vollkostenrechnung, dem Direct Costing, der stufenweisen Teilkostenrechnung und der Rechnung nach relativen Einzelkosten werden vier Kostenrechnungssysteme auf die Absatzsegmentrechnung adaptiert.

Lernziel: Verständnis für den konzeptionellen Aufbau der Kostenrechnungssysteme, um sie für eine Absatzsegmentrechnung heranziehen zu können. Hierbei ist auch relevant, die Unterschiedlichkeit im Aufbau und in den Ergebnissen der Kostenrechnungssysteme zu erkennen.

2.3.1 Charakter der Absatzsegmentrechnung

Charakteristik der Absatzsegmentrechnung (I)

Unter Absatzsegmenten werden gedanklich unterscheidbare Teilbereiche der Absatztätigkeit verstanden, denen sich Kosten und Erlöse gesondert zurechnen lassen.



Charakteristik der Absatzsegmentrechnung (II)

Die Absatzsegmentrechnung spaltet den Gesamterfolg des Unternehmens (Erlöse minus Kosten) auf die spezifizierten Absatzsegmente (Teilbereiche der Absatztätigkeit) mit dem Ziel auf, Verlust- oder Gewinnquellen der Marketingtätigkeit sichtbar zu machen: Es wird der Marketingerfolg eines Absatzsegments analysiert, d.h. der Erfolgsbeitrag eines Absatzsegments zum gesamten Unternehmenserfolg (Unternehmensziel) bestimmt. Ferner lassen sich der Marketingerfolg der Absatzsegmente untereinander vergleichen (Benchmarking).
Dieser Erfolgsbeitrag lässt sich mit dem Konzept des Deckungsbeitrags operationalisieren.

Denkbar ist auch eine mehrdimensionale Absatzsegmentbildung (gleichzeitige Verwendung von mehreren Segmentierungskriterien, z.B. bestimmte Produkte in bestimmten Absatzregionen).

Charakteristik der Absatzsegmentrechnung (III)

Für eine Absatzsegmentrechnung lassen sich mehrere Kostenrechnungssysteme heranziehen, die allerdings mehr oder weniger aussagekräftige Ergebnisse liefern bzw. mehr oder weniger „anspruchsvoll“ vom konzeptionellen Aufbau her sind:

- Vollkostenrechnung
- Teilkostenrechnungen
  - Direct Costing
  - stufenweise Teilkostenrechnung (Fixkostenrechnung)
  - Rechnung nach relativen Einzelkosten.

Im Folgenden werden diese vier Kostenrechnungssysteme auf die Absatzsegmentrechnung adaptiert. Die Kostenrechnungssysteme unterscheiden sich in der Behandlung von Gemeinkosten bzw. Fixkosten sowie in der Spezifizierung des Deckungsbeitrags eines Absatzsegments.

Vorbemerkungen zur Differenzierung von Kosten (I)

Die Unterscheidung von Einzelkosten und Gemeinkosten orientiert sich daran, ob Kosten einem Kostenträger verursachungsgerecht zugerechnet werden können (Einzelkosten: ohne diesen Kostenträgers wären diese Einzelkosten nicht aufgetreten).

Die Unterscheidung von variablen und fixen Kosten orientiert sich daran, ob die Kosten mit einer Erhöhung des Beschäftigungsgrads (meist Produktionsmenge eines Produkts) ansteigen (variable Kosten) oder bereits bei einer Produktionsmenge von x=0 entstehen bzw. – zumindest innerhalb eines bestimmten Zeit- und Beschäftigungs-intervalls – vom Beschäftigungsgrad unabhängig sind (Fixkosten).

Einzelkosten (Gemeinkosten) und variable Kosten (Fixkosten) sind konzeptionell nicht identisch: Es gibt fixe Einzelkosten und variable (unechte) Gemeinkosten.

Vorbemerkungen zur Differenzierung von Kosten (II): Kostenbeispiele im Marketingbereich

	fix	variabel
Einzelkosten	Produktwerbung	Vertreterprovision
Gemeinkosten	Unternehmenswerbung; Gehälter des Marketing-management	Transportkosten

Vorbemerkungen zur Differenzierung von Kosten (III)

Variable Einzelkosten: Diese Kosten lassen sich einem Kostenträger verursachungsgerecht zuordnen und erhöhen sich, je höher der Beschäftigungsgrad (z.B. Produktionsmenge) des Kostenträgers ist.

Fixe Einzelkosten: Diese Kosten fallen nur wegen dieses Kostenträgers an sind aber unabhängig von der Höhe des Beschäftigungsgrads.

Fixe Gemeinkosten: Dies betrifft vor allem Kosten, die im Verwaltungsbereich entstehen. Sie lassen sich keinem Produkt als Kostenträger verursachungsgerecht) zuordnen und entstehen selbst bei einer Produktionsmenge von Null.

Variable Gemeinkosten: Diese Kosten fallen für mehrere Kostenträger an und erhöhen sich, wenn der Beschäftigungsgrad bezogen auf die Kostenträger ansteigt.

2.3.2 Absatzsegmentrechnung auf Vollkostenbasis

Absatzsegmentrechnung auf Basis der Vollkostenrechnung (I)

Startpunkt ist der Stückdeckungsbeitrag auf Vollkostenbasis eines Produkts (Kostenträger):

(durchschnittlicher) Verkaufspreis (Listenpreis) =
Erlöse des Kostenträgers ./. Verkaufsmenge
abzüglich
(durchschnittliche) Stückkosten auf Vollkostenbasis = (Einzelkosten + anteilige Gemeinkosten [durch Schlüsselung dem Kostenträger zugerechnet]) ./. Beschäftigungsgrad (Produktionsmenge)

Dieser Stückdeckungsbeitrag wird dann anhand der gewählten Absatzsegmente aufsummiert. Es muss folglich die Verkaufsmenge des betreffenden Produkts in einem Absatzsegment bekannt sein (z.B. aus der Vertriebsstatistik).
Allerdings sind möglicherweise noch „Korrekturen“ notwendig/möglich.

Absatzsegmentrechnung auf Basis der Vollkostenrechnung (II): Aggregationsmöglichkeiten des Stückdeckungsbeitrags

Geschäftsbereiche: Die Stückdeckungsbeitrag auf Vollkostenbasis, multipliziert mit der Absatzmenge bezogen auf alle Produkte, die zu einem Geschäftsbereich gehören.

Kunden (Kundendeckungsbeitrag): Summe aller Stückdeckungsbeiträge auf Vollkostenbasis, multipliziert mit der Verkaufsmenge aller Produkte, die ein Kunde erworben hat. Mögliche Korrekturen sind die Berücksichtigung von (kundenbedingten) Sondereinzelkosten der Fertigung oder von kundenbedingten Erlösschmälerungen.

Regionen: Summe der Kundendeckungsbeiträge aller Kunden, die in einer bestimmten Region (Absatzgebiet) ihren Geschäftssitz (Kundenverrechnungsanschrift) haben.

Beispiel zur Berücksichtigung von Sondereinzelkosten der Fertigung

Ausgangssituation:
Für ein Produkt sind Gesamtkosten (auf Vollkostenbasis) von 1.750.000 bei einer Produktionsmenge von 100.000 Stück ermittelt worden. In den Gesamtkosten sind Sondereinzelkosten der Fertigung von 25.000 enthalten, die für einen Produktionsmenge von 5.000 Stück, die der Kunde bestellt hat, enthalten. Die Stückkosten auf Vollkostenbasis betragen somit 17,50.

Korrektur:
Aus den Gesamtkosten werden die kundenbedingten Sondereinzelkosten der Fertigung herausgerechnet und dem Kunden explizit zugerechnet:
Korrigierte Gesamtkosten: 1.750.000 – 25.000 = 1.725.000 bzw. korrigierte Stückkosten: 17,25.

Gesamtkosten der kundenspezifischen Produktionsmenge:
17,25 * 5000 + 25.000 = 111.250.
Kundenspezifische Stückkosten damit: 111.250/5000 = 22,25.

Beispiel zur Berücksichtigung von kundenspezifischen Erlösschmälerungen

Anstelle des rechnerischen Erlös mit dem Kunden (Verkaufspreis des Produkts multipliziert mit der Verkaufsmenge an den Kunden) werden die die tatsächlichen Kundenerlöse (Umsätze mit dem Kunden) verwendet. Dies führt zu einem „korrigierten Verkaufspreis“.

Ausgangssituation:
Dem Kunden mit einer Verkaufsmenge von 5.000 Stück des Produkts wurde auf den Verkaufspreis von 27,50 wurde in einer Transaktion mit 3.000 Stück ein Rabatt von 3% gewährt; ferner erhielt der Kunden am Jahresende einen Bonus von 1% auf den erzielten Umsatz.

Tatsächlicher Kundenerlös:
Kundenerlös laut Listenpreis: 5.000 * 27,50 = 137.500
Rabattgewährung: 3000*27,50 * 0,03 = 2475.
Umsatz nach Rabatt: 137.500 – 2475 = 135.025
Berücksichtigung des Bonus: 1.350,25.
Tatsächlicher Umsatz mit dem Kunden: 135.025 – 1350,25 = 133.674,75
Tatsächlicher kundenspezifischer Verkaufspreis je Stück: 133.674,75/5000 = 26,73.

Beurteilung der Absatzsegmentrechnung auf Basis der Vollkostenrechnung

Vorteil ist, dass alle entstandenen Kosten erfasst und berücksichtigt sind.
Es gilt das Grundproblem der Vollkostenrechnung: Die Stückkosten des Kostenträgers (Produkt) reflektieren aufgrund der Schlüsselung der Gemeinkosten keine verursachungsgerechten Kosten: Die Reduzierung des Outputs um eine Einheit führt nicht zu einer Kosteneinsparung in Höhe der Stückkosten.
Zudem besteht eine Methodenabhängigkeit: Die Höhe der Stückkosten eines Kostenträger – in Relation zu anderen Kostenträgern – hängt von der gewählten Schlüsselungsmethode (Bezugsgröße) der Gemeinkosten ab.

Durch Korrekturrechnungen lässt sich auf Ebene von Kunden als Absatzsegmente (Kundendeckungsbeitragsrechnung) eine höhere kundenspezifische Präzision der Daten erreichen.

2.3.3 Absatzsegmentrechnung auf Basis des Direct Costing

Charakteristik des Direct Costing (I)

Dieses Kostenrechnungssystem trennt zwischen variablen und fixen Kosten bezogen auf den Beschäftigungsgrad (Produktionsmenge) eines Kostenträgers (Produkt).
Dies setzt eine Kenntnis der Kostenstruktur (Kostenfunktion) voraus.
Hierbei wird in der Regel eine lineare Kostenfunktion für den Zusammenhang von Gesamtkosten und Beschäftigungsgrad (Produktionsmenge unterstellt.

Paradigma des Direct Costing: Die beschäftigungsfixen Kosten sind zeitabhängig und sind für kurzfristig orientierte Entscheidungen irrelevant (da unveränderlich). Nur variable Kosten sind entscheidungsrelevant im Sinne einer Veränderung der Produktionsmenge (Beschäftigungsgrad).

Charakteristik des Direct Costing (II)

Aufgrund der linearen Kostenfunktion entsprechen die variablen Stückkosten den Grenzkosten. Die Grenzkosten geben an, um wieviel die Gesamtkosten bei der Erhöhung des Beschäftigungsgrads um eine Einheit (um eine Einheit höhere Produktionsmenge) ansteigen. Bei einer linearen Kostenfunktion sind variable Stückkosten bzw. die Grenzkosten konstant.

In einer Absatzsegmentrechnung auf Basis des Direct Costing ergibt sich der Stückdeckungsbeitrag für eine Einheit des Kostenträgers aus der Differenz von Verkaufspreis (Erlös pro Stück) und den variablen Stückkosten (Grenzkosten). Dieser Stückdeckungsbeitrag wird in der Diktion der Absatzsegmentrechnung als Deckungsbeitrag I bezeichnet.

Beispiel zur Absatzsegmentrechnung auf Basis des Direct Costing (I): Vorbemerkungen

Im folgenden Beispiel werden drei Produkte (a, b, c) betrachtet. Die Erlöse je Verkaufseinheit und die variablen Stückkosten sind bekannt.

Damit lässt sich bestimmen, welche Deckungsbeitrag (DB) die drei Produkte insgesamt erzielt haben.
Aus der Vertriebsstatistik lässt sich entnehmen, welche Produkte in welchen Mengeneinheiten an welche Kunden verkauft wurden.
Damit lässt sich der kundenspezifische Deckungsbeitrag (Kundendeckungsbeitrag) ermitteln.
Auf Grundlage der Rechnungsadressen der Kunden kann ferner eine Absatzsegmentrechnung nach Regionen (wieviel Deckungsbeitrag wird in den einzelnen Regionen erzielt?) durchgeführt werden.

Beispiel zur Absatzsegmentrechnung auf Basis des Direct Costing (II)

Produkte

	a	b	c
Erlös pro Stück	10	15	20
variable Kosten	9	12	15
Deckungsbeitrag	1	3	5

Absatzstatistik

	a	b	c
Gesamtabsatz	100.000	200.000	50.000
- davon			
Kunde I	1.000	5.000	2.000
Kunde II	4.000	0	2.000
Kunde III	7.000	1.000	2.000
- davon			
Region A	20.000	30.000	10.000
Region B	50.000	50.000	20.000
Region C	5.000	100.000	10.000
Region D	25.000	20.000	10.000

DB Produkt	100.000	600.000	250.000

DB Kunde I:	26.000	DB Region A:	160.000
Kunde II:	14.000	Region B:	300.000
Kunde III:	20.000	Region C:	355.000
		Region D:	135.000

Beurteilung der Absatzsegmentrechnung auf Basis des Direct Costing (I)

Der Deckungsbeitrag eines Absatzsegments gibt an, welchen Betrag das Absatzsegment zur Deckung der (gesamten) Fixkosten im Unternehmen bzw. zum Erzielen eines Gewinns beiträgt (wenn die Fixkosten gedeckt sind).

Der Deckungsbeitrag eines Absatzsegments signalisiert, um wie viel der Gewinn eines Unternehmens niedriger ist, wenn dieses Absatzsegment (z.B. Produkt, Kunde, Absatzregion) nicht existieren würde. Bei einem negativen Deckungsbeitrag wäre der Gewinn in dieser Höhe größer, wenn auf das Absatzsegment verzichtet würde. Insofern ist dies eine substanzielle Information im Marketing-Controlling.

Beurteilung der Absatzsegmentrechnung auf Basis des Direct Costing (II)

Voraussetzung für die Ermittlung der variablen Stückkosten ist die Kostentrennung in variable und fixe Kosten. Traditionelle Kostenrechnungssysteme führen aber eine Differenzierung von Einzel- und Gemeinkosten durch.

Im Direct Costing werden beschäftigungsbezogene Fixkosten nicht betrachtet. Diese Fixkosten können aber durch spezifische Absatzsegmente verursacht sein: z.B. Kosten der Vertriebsorganisation in einer Absatzregion; Kosten für Maßnahmen zur Kundenpflege bei einem Kunden. Dann vermittelt der absatzsegmentbezogene Deckungsbeitrag ein zu „optimistisches Bild“ von der Attraktivität dieses Absatzsegments.

Beispiel zur Problematik von absatzsegmentspezifischen Fixkosten im Direct Costing

Ausgangssituation:
Es gelten die Deckungsbeiträge für die Produkte a, b, und c aus dem vorangegangenen Beispiel:
a: 100.000; b: 600.000, c: 250.000.

Für Produkt B fallen noch 570.000 Fixkosten in der Produktion an, bei Produkt A und C nur 50.000.

Nach Berücksichtigung der absatzsegmentspezifischen Fixkosten erscheinen Produkt C mit einem Gewinn von 200.000 und Produkt A (Gewinn von 50.000) attraktiver als Produkt B (Gewinn von 30.000).

Kurzfristig gilt weiterhin die Aussage, dass der Deckungsbeitrag eines Absatzsegments seinen Beitrag zur Deckung der Fixkosten und eines etwaigen Gewinns leistet. Aber: Notwendigkeit der Berücksichtigung auch absatzsegmentspezifischer Fixkosten zur Beurteilung der ökonomischen Attraktivität, zumindest wenn eine längerfristige Betrachtung (mögliche Abbaubarkeit von Fixkosten) durchgeführt wird.

2.3.4 Absatzsegmentrechnung auf Basis der stufenweisen Teilkostenrechnung

Charakteristik der stufenweisen Teilkostenrechnung (I)

Dieses Kostenrechnungssystem fokussiert auf die Fixkosten: Fixkosten werden der Gruppe von Kostenträgern zugerechnet, durch die sie verursacht sind: Ziel ist eine möglichst weitgehende Aufspaltung des Fixkostenblocks in verschiedene Fixkostenstufen.

Das vorherige Beispiel der Zurechnung von absatzsegmentspezifischen Fixkosten zum Deckungsbeitrag I eines Absatzsegments entspricht dieser Grundidee, allerdings geht die stufenweise Teilkostenrechnung von einer Hierarchie bzw. verschiedenen Stufen der Zurechenbarkeit der Fixkosten aus.

Es entsteht eine Hierarchie von Zuordnungsebenen: Fixkosten werden derjenigen Hierarchieebene zugerechnet, auf der sie entstanden sind, d.h. fixe Einzelkosten darstellen.

Charakteristik der stufenweisen Teilkostenrechnung (II)

Die Aufstellung einer solchen Hierarchie von Zuordnungsebenen für die Fixkosten ist organisatorisch orientiert: Meist unterscheidet man zwischen Produkt-, Produktgruppen (Produktlinien), Stellen- (Abteilungs-), Bereichs- und Unternehmensfixkosten.

Es entsteht ein hierarchisch gegliedertes Fixkostenverrechnungssystem: Auf der Hierarchieebene „Unternehmen“ sammeln sich dann alle Fixkosten, die keiner untergeordneten Hierarchieebene als fixe Einzelkosten zugerechnet werden können.

Ergebnis ist die Bestimmung eines Deckungsbeitrags für die verschiedenen Hierarchieebenen: es ergibt sich eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (Deckungsbeitrag I, II, III, etc.) Startpunkt ist der Deckungsbeitrag I aus dem Direct Costing.

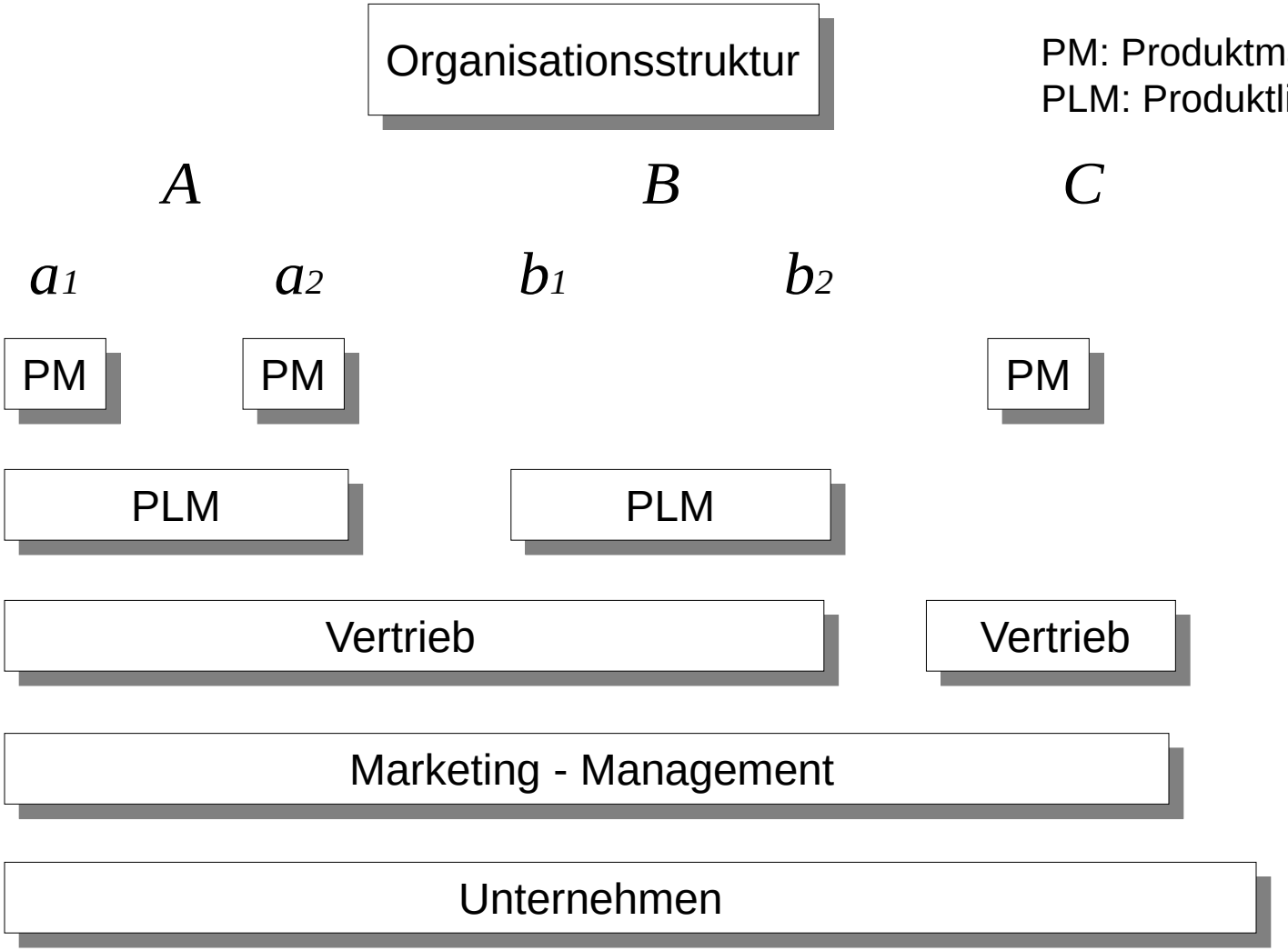
Vorbemerkungen zu den Folie des Beispiels

Das Unternehmen hat drei Produktlinien (Erzeugnisgruppen) (A, B, C), wobei Produktlinie A und B jeweils noch zwei Produktvarianten („Erzeugnisse“ a_1, a_2, b_1, b_2) aufweist. Mit dieser Sortimentsstruktur korrespondiert die Organisationsstruktur im Marketingbereich mit Produktmanager bzw. Produktlinienmanager. Produktlinie A und B wird von einer Vertriebsabteilung bzw. C von einer weiteren Vertriebsabteilung gemanagt.

Den einzelnen Hierarchieebenen werden die dort entstandenen Fixkosten zugerechnet (z.B. Produkte – Erzeugnisfixkosten; Produktlinie – Erzeugnisgruppen-Fixkosten).

Die Aufstellung einer solchen Hierarchie der Fixkostenverrechnung kann produktionsbezogen oder marketingbezogen sein (im Beispiel ist eine marketingbezogene Verrechnung gegeben).

Beispiel zur Deckungsbeitragsrechnung auf Teilkostenbasis (I)



PM: Produktmanager
PLM: Produktlinien-Management

Beispiel zur Deckungsbeitragsrechnung auf Teilkostenbasis (II)

Hierarchie der Fixkosten im Marketingbereich

Erzeugnisfixkosten: Produktwerbung; Produktmanager

Erzeugnisgruppen-Fixkosten: Produktlinienwerbung/ -manager (Markenmanager)

Stellenfixkosten: Vertriebsbereich der Sparten (Geschäftsfelder)

Bereichsfixkosten: Marketing-Management

Unternehmensfixkosten: sämtliche sonstigen Fixkosten.

Hinweis: Die Hierarchiestruktur ist begrifflich am Produktionsbereich angelehnt, die Struktur lässt sich aber auf den Marketingbereich adaptieren.

Beispiel zur Deckungsbeitragsrechnung auf Teilkostenbasis (III)

Kalkulationsobjekt	**a1**	**a2**	**b1**	**b2**	**c**
Nettoumsatz	900	240	700	300	500
Summe variable Stückkosten	750	160	500	250	300
Deckungsbeitrag I	150	80	200	50	200
Produktfixkosten	20	10	70	10	140
Deckungsbeitrag II	130	70	130	40	60
Zwischensumme	200		170		60
Markenfixkosten	80		110		
Deckungsbeitrag III	120		60		60
Zwischensumme	180				60
Vertriebsfixkosten	50				
Deckungsbeitrag IV	130				60
Zwischensumme	190				
Marketingbereichsfixkosten	30				
Deckungsbeitrag V	160				
sonstige Unternehmensfixkosten	150				
Deckungsbeitrag VI (Unternehmensgewinn)	10				

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Der Deckungsbeitrag I stammt aus dem Direct Costing und bezieht sich auf ein einzelnes Produkt.

Der Deckungsbeitrag II beinhaltet die Fixkosten auf Ebene des Einzelprodukts (Erzeugnis-Fixkosten).

Die Berücksichtigung der Hierarchieebenen impliziert, dass Deckungsbeiträge einer niedrigeren Hierarchiestufe für die höhere Hierarchiestufe zusammengefasst werden: z.B. Deckungsbeitrag II von a_1 und a_2 zu A.

Das Endergebnis der stufenweisen Fixkostenverrechnung ist der Unternehmensgewinn. Auf dieser Stufe sind alle entstandenen Kosten berücksichtigt. Die variablen Kosten sind bereits im Deckungsbeitrag I erfasst, die Fixkosten je nach „Entstehungsort“ auf der betreffenden Hierarchieebene.

Weiterentwicklung der stufenweisen Teilkostenrechnung: Analyse der zeitlichen Abbaubarkeit von Fixkosten (Bereitschafts-Fixkosten)

Ausgangspunkt ist die Fragestellung, welche Fixkosten bei einem Absatzsegment (Produkt; Produktlinie) wegfallen würden, wenn dieses Absatzsegment nicht existieren würde, d.h. das betreffende Produkt nicht mehr hergestellt wird (Elimination von Absatzsegmenten).

Beispiel: Wenn Produkt a_1 nicht mehr hergestellt wird, dann lassen sich die Erzeugnisfixkosten sofort abbauen; Stellenfixkosten in Höhe von 15 innerhalb von ¼ Jahr, in Höhe von 20 innerhalb von einem halben Jahr abbauen, bzw. in Höhe von 55 überhaupt nicht abbauen.

Auf den einzelnen Hierarchiestufen werden die Fixkostenblöcke dahingehend aufgegliedert, ob bzw. innerhalb welchen Zeitraums sie bei Nicht-Existenz eines Absatzsegments abbaubar sind, d.h. um wie viel sich die Fixkosten im Vertriebsbereich reduzieren, wenn Produktlinie A nicht mehr produziert wird.

Beurteilung der Absatzsegmentrechnung auf Basis der stufenweisen Teilkostenrechnung (I)

Die stufenweise, hierarchiebezogene Verrechnung von Fixkosten ist die „logische“ Fortführung des Direct Costing.

Die hierarchiebezogene Aufgliederung der Fixkosten korrespondiert „in Grenzen“ mit der Idee der Absatzsegmente.

- Produkte/Produktgruppen als Absatzsegmente, die eine Zurechnung von Fixkosten aus dem Marketingbereich erlauben.
- Denkbar ist auch eine gewisse Hierarchie bei Absatzregionen als Absatzsegmenten: z.B. Vertriebsniederlassung oder Werbung in Land A, B, C und Regionenzentrale für die Region (A,B,C).
- Bezogen auf Kunden erscheint eine Hierarchiebildung schwierig: Hier können aber kundenspezifische Fixkosten dem Kunden direkt zugerechnet werden.

Beurteilung der Absatzsegmentrechnung auf Basis der stufenweisen Teilkostenrechnung (II)

Kardinalproblem ist allerdings die Kostenspaltung in variable Kosten und Fixkosten, die sich auf den Beschäftigungsgrad (Produktionsmenge) bezieht. Daher werden variable Kosten zumeist nur auf den Produktionsbereich spezifiziert (geschätzt/bestimmt) und Kosten in allen anderen Betriebsbereichen als Fixkosten definiert. Es gibt aber auch in anderen Betriebsbereichen durchaus variable Kosten (z.B. produktspezifische Vertreterprovision). Diese können aber nicht als variable Kosten den betreffendem Produkt zugerechnet werden (betrifft vermutlich auch nicht alle Produkteinheiten, sondern nur die vom betreffenden Vertreter vermarkteten Einheiten), sondern verbleiben als (vermeintliche) Fixkosten in der Organisationsstufe „Vertrieb“.

2.3.5 Absatzsegmentrechnung auf Basis der Rechnung nach relativen Einzelkosten

Charakteristik der Rechnung nach relativen Einzelkosten (I)

Konzeptioneller Kern ist das sog. Identitätsprinzip: Kosten und Leistungen müssen denjenigen Entscheidungen (Kosten-/Erlösträger; Kalkulationsobjekt), durch welche sie verursacht worden sind, zugeordnet werden: Dies sind Einzelkosten des Kalkulationsobjekts. Alle übrigen Kosten („Restkosten“) stellen Gemeinkosten bezogen auf dieses Kalkulationsobjekt dar. Diese Gemeinkosten können aber bezogen auf ein anderes Kalkulationsobjekt Einzelkostencharakter haben.

Es werden nur zahlungswirksame Kosten, d.h. keine kalkulatorischen Kosten (wie bspw. Abschreibungen) betrachtet. Dies blendet ein großes „Gemeinkostenproblem“ aus.

Charakteristik der Rechnung nach relativen Einzelkosten (I)

Konzeptioneller Kern ist das sog. Identitätsprinzip: Kosten und Leistungen müssen denjenigen Entscheidungen (Kosten-/Erlösträger; Kalkulationsobjekt, sog. Bezugsgröße), durch welche sie verursacht worden sind, zugeordnet werden: Dies sind Einzelkosten des Kalkulationsobjekts.
Alle übrigen Kosten („Restkosten“) stellen Gemeinkosten bezogen auf dieses Kalkulationsobjekt dar und werden nicht weiter bezogen auf dieses Kalkulationsobjekt betrachtet (keine Schlüsselung!).
Diese Gemeinkosten können aber bezogen auf ein anderes Kalkulationsobjekt Einzelkostencharakter haben.

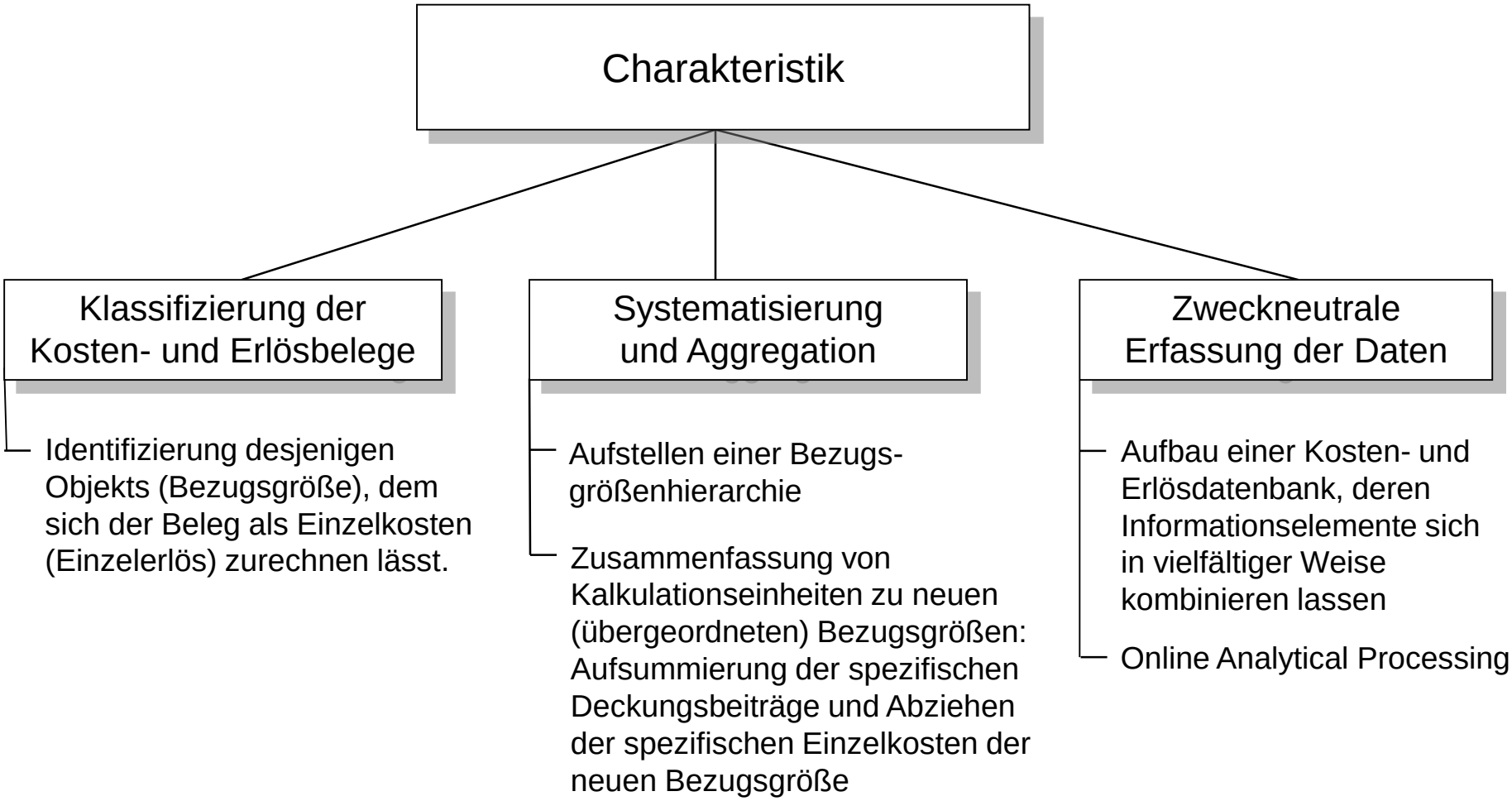
relative Einzelkosten: Es kommt auf das Kalkulationsobjekt (Bezugsgröße) an, ob Kosten Einzel- oder Gemeinkostencharakter haben.
Es werden die fixen Einzelkosten verursachungsgerecht zugerechnet.

Charakteristik der Rechnung nach relativen Einzelkosten (II)

In der Rechnung nach relativen Einzelkosten lassen sich beliebige Kalkulationsobjekte bilden: Dies impliziert eine Absatzsegmentrechnung, die über die Ebene des Produkts als einzige Dimension der Marketingtätigkeit (Produkt-/ Marktbeziehung) hinausgeht.

Startpunkt für die Rechnung nach relativen Einzelkosten ist die sog. Grundrechnung: Sie bildet die Informationsgrundlage für Absatzsegmentrechnungen auf Basis relativer Einzelkosten.
Die Grundrechnung enthält zum einen die Klassifizierung eines Kostenbelegs, für welchen Kostenträger (Bezugsgröße) diese Kosten Einzelkostencharakter besitzen (deklaratorische Funktion), und zum anderen eine Hierarchie der Kostenträger, d.h. zu welchen Kostenträgern (Bezugsgrößen) „höherer Ordnung“ lassen sich diese Kostenträger (Bezugsgrößen) aggregieren und wiederum relative Einzelkosten zuordnen (Aufstellen einer Bezugsgrößenhierarchie: systematische Funktion). Ferner soll die Datenerfassung flexibel für Auswertungszwecke angelegt sein (Data Warehouse).

Charakteristik der Rechnung nach relativen Einzelkosten (III): die Grundrechnung



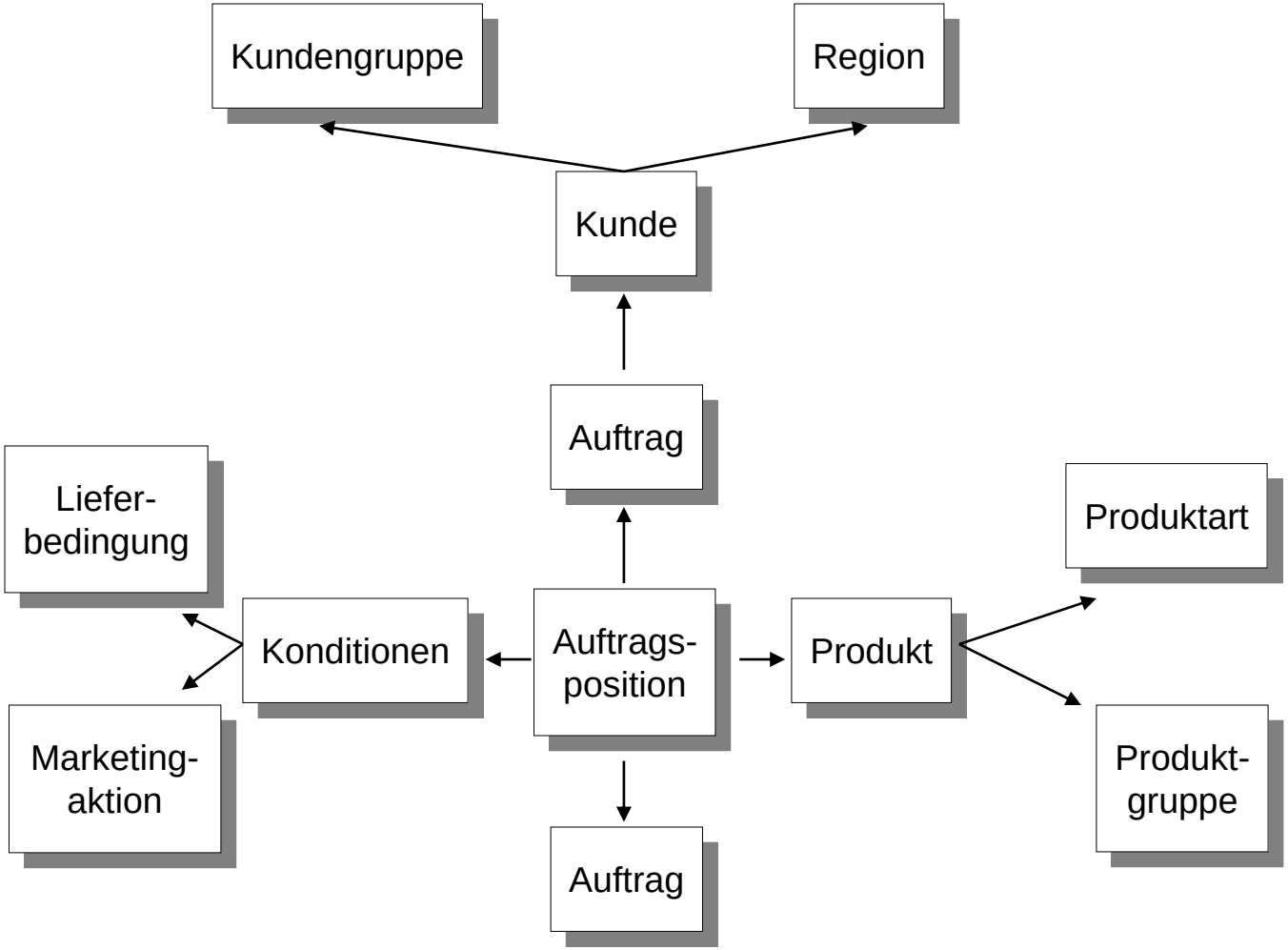
Beispiel einer Kostenklassifizierung in der Grundrechnung im Marketingbereich

	Bezugsgrößen							
Kostenarten	Produkte	Produkt-gruppen	Auf-träge	Auftrags-arten	Kunden	Kunden-gruppen	Verkaufs-gebiete	Kosten-stellen
Reisekosten					x		x	
Telefongebühren					x			
Bewirtungskosten					x			
Auftragsannahme			x					
Auslieferung			x					
Rechnungsstellung			x					
Provisionen	x		x					
gewährte Rabatte	x			x	x			
Lizenzgebühren	x							
Werbegeschenke					x			
Büromieten							x	
Gehälter für								
- Produktmanager		x						
- Vertrieb				x		x	x	
- Key-Account-Manager					x			
Werbekosten	x	x						
Honorar Werbeagentur	x	x						x
Kundenveranstaltungen						x		
Prospekte	x	x						
Beratungshonorare								x

Ergänzung zur Grundrechnung

Online Analytical Processing (OLAP) beschreibt eine Software-Philosophie, die es dem Endbenutzer ermöglicht, flexibel “Einsicht“ in Daten des Data Warehouse zu nehmen und je nach Informationsbedarf mit ihnen zu arbeiten.

Mögliches Bezugsgrößensystem für eine Absatzsegmentrechnung



Erläuterungen zur Bezugsgrößenhierarchie (I)

Die Auftragsposition enthält Informationen zur Art des Produkts und dessen Deckungsbeitrag I. Sie ist das „Hierarchie“-niedrigste Kalkulationsobjekt (Bezugsgröße), aus dem sich dann durch Aggregation verschiedene Absatzsegmente als Kosten- und Erlösträger aggregieren lassen.

Aus der Auftragsposition lässt sich als nächsthöhere Bezugsgröße der Auftrag (Gesamtauftrag) bilden. Dieser Bezugsgröße können dann Erlösminderungen und auftragsbezogene Kosten (Auftragsabwicklung, Versandkosten, Akquisitionskosten) zugeordnet werden.

Aus dem Gesamtauftrag lässt sich eine Aggregation hinsichtlich Kunden und dann Kundengruppen bzw. Regionen durchführen und diesen Bezugsgrößen wiederum entsprechende relative Einzelkosten (z.B.: Kunde – gewährte Boni oder Betreuungsaktivitäten; Region – Kosten der dortigen Vertriebsniederlassung) zuordnen.

Erläuterungen zur Bezugsgrößenhierarchie (II)

Aus der Auftragsposition lässt sich eine Aggregation hinsichtlich der betreffenden Produkte durchführen und auf dieser Hierarchieebene dann relative Einzelkosten bezogen auf die Bezugsgröße „Produktart“ (z.B. Werbung; Produktmanager) zuordnen.

Aus der Auftragsposition lässt sich ferner eine Aggregation hinsichtlich Marketingaktionen bzw. eine Absatzsegmentrechnung nach Konditionen (z.B. Lieferbedingungen; Vertragsbedingungen) durchführen und mit diesen Bezugsgrößendimension solche „aktionsspezifischen“ Einzelkosten berücksichtigen.

Absatzsegmentrechnung nach Aufträgen: Bildung von Auftragsgrößenklassen („Preisen“) oder Auftragsarten und Ermittlung der auftragsbezogenen Deckungsbeiträge. Erfassung von Einzelkosten, die mit der Abwicklung bestimmter Auftragstypen verbunden sind.

Beispielhafte Aggregationsmöglichkeiten der Absatzsegmentrechnung

Auftrags-daten	1. Aggregations-stufe	zurechenbare Kosten (Beispiele)	2. Aggregations-stufe	zurechenbare Kosten (Beispiele)
Produkt	Gesamt-DB eines Produkts	produktbezogene Werbemaß-nahmen, Lizenzgebühren, produktbezogene Rabatte, variable Einzelkosten der Herstellung	Gesamt-DB einer Produktgruppe	Produktmanagement-Ge-hälter,produktgruppenbe-zogene Werbemaßnahmen
			Gesamt-DB einer Produktart	Kosten für besondere Markt-bearbeitungsmaßnahmen (z.B. Neueinführung)
Kunde	Gesamt-DB eines Kunden	Maßnahmen zur Kundenbe-treuung, Erlösschmälerungen	Gesamt-DB einer Kundengruppe	Aufbau eines Vertriebsweges, Schulungsmaßnahmen
			Gesamt-DB einer Region	Gehalt für Gebietsleiter, regionales Zwischenlager
Konditionen	Gesamt-DB bei einer Konditionsart	Bearbeitung besonderer Ver-tragsbedingungen	Gesamt-DB der Aufträge mit besonderen Konditionen	Mindereinnahmen bzw. Kosten für die Einräumung von Zahlungsbedingungen
	Gesamt-DB bei einer Lieferbedingung	Transportkosten, Zwischenlagerung	Gesamt-DB der Aufträge mit besonderen Liefer-bedingungen	Zusätzliche Kosten für die Erfüllung von Lieferbe-dingungen
Auftrag	Gesamt-DB eines Auftrags	Verkaufsabwicklung, Auftragsannahme	Gesamt-DB einer Auftragsart	Telefonarbeitsplätze bei tele-fonischer Auftagsannahme
			Gesamt-DB einer Auftragsgrößenklasse	Key-Account-Management
Datum	Gesamt-DB der Aufträge eines Zeitraums	Zeitlich befristete Werbe-maßnahmen, Verkaufsförderung		

Anwendung der Rechnung nach relativen Einzelkosten: Kunden-deckungsbeitragsrechnung - Absatzsegment Kunde (I)

Kundendeckungsbeitragsrechnung im Sinne der Rechnung nach relativen Einzelkosten:
Welche Kosten (relative Einzelkosten) und Erlöse lassen sich einem spezifischen Kunden zurechnen, d.h. sie entstehen durch die Existenz des (Bestehen der Geschäftsbeziehung mit dem) Kunden bzw. würden ohne diesen Kunden entfallen (Kunde als Profit-Center).

Technisch werden alle Kosten- bzw. Erlösbelege erfasst, die einen spezifischen Kunden als Deskriptor für relative Einzelkosten bzw. Einzelerlöse beinhalten. Explizite Berücksichtigung der Erlösschmälerungen, die einem Kunden gewährt wurden.
Ferner werden durch Aggregation in der Bezugsgrößenhierarchie aus den Kundenaufträgen die Deckungsbeiträge der vom Kunden erworbenen Produkte (hier auch Erfassung von Sondereinzelkosten der Fertigung) bzw. spezifischen Kundenauftragskosten berücksichtigt.

Anwendung der Rechnung nach relativen Einzelkosten: Kunden-deckungsbeitragsrechnung - Absatzsegment Kunde (II)

Kunden-Bruttoumsatz der Periode

- Erlösschmälerungen (z.B. „normale“ und kundenindividuelle Rabatte, Skonti)

= **Kunden-Nettoerlöse der Periode**

- Kosten der vom Kunden bezogenen Produkte und Leistungen (variable Herstellkosten lt. Direct Costing, multipliziert mit den Kaufmengen)

= **Kunden-DB I**

- Eindeutig kundenbedingte Auftragskosten (z.B. Auftragsabwicklung, Versandkosten)

= **Kunden-DB II (Summe der Auftrags-Deckungsbeiträge)**

- Eindeutig kundenbedingte Verkaufs-/ Besuchskosten (z.B. Außendienst)
- Sonstige relative Einzelkosten des Kunden der Periode (z.B. Gehalt eines speziell zuständigen Key-Account-Managers, Engineering-Hilfen, Mailing-Kosten, Zinsen auf Forderungs-Außenstände, Werbekostenzuschüsse, Listungsgebühren und ähnliche Vergütungen)

= **Kunden-DB III**

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Es lassen sich mehrere Varianten des Kundendeckungsbeitrags unterscheiden, je nachdem welche kundenspezifischen Kosten als relative Einzelkosten berücksichtigt sind.
Der Kundendeckungsbeitrag I gibt die Attraktivität eines Kunden wider, die sich aus den vom Kunden nachgefragten (gekauften) Produkten ergibt (z.B. Art der Produkte, Kaufvolumen)
Der Kundendeckungsbeitrag II berücksichtigt kundenspezifische Kosten, die in der Auftragsabwicklung liegen.
Der Kundendeckungsbeitrag III bezieht zusätzlich die „Marketinganstrengungen“ ein, die aufgewendet werden mussten, um das Transaktionsvolumen zu realisieren.

Vorbemerkungen zur folgenden Folie

Kunden lassen sich im Sinne der Zielgruppenbildung zu Segmenten zusammenfassen (z.B. Kundengruppen, Kundenhauptgruppen). Hierbei existieren möglicherweise Marketingaktionen, die sich an spezifische Kundengruppen oder Kundenhauptgruppen gerichtet haben (bspw. Direktwerbeaktion an eine bestimmte Kundengruppe im B2B). Die Kosten einer solchen Marketingaktion, die solche „Kohorte“ (Segment) von Kunden betrifft, lassen sich dann auf der Hierarchieebene von Kundengruppen (Kundenhauptgruppen) als relative Einzelkosten berücksichtigen.

Anwendung der Rechnung nach relativen Einzelkosten: Stufenweise Kundendeckungsrechnung

Kunde	Kundenhauptgruppe A								Kundenhauptgruppe B
	Kundengruppe I				Kundengruppe II				
	K1	K2	…	…	K1	K2	…	…	
Kunden - DB III									
- Kundengruppenbedingte Verkaufs- und Marketingkosten									
= Kundengruppen - DB									
- Kundenhauptgruppen-bedingte Verkaufs- und Marketingkosten									
= Kundenhauptgruppen - DB									

Anwendung der Rechnung nach relativen Einzelkosten: Produktbezogene Absatzsegmentrechnung (I)

Die produktbezogene Absatzsegmentrechnung auf Basis relativer Einzelkosten entspricht der stufenweisen Fixkostenrechnung bezogen auf Deckungsbeitrag II :

Dieser definiert sich als produktbezogene Erlöse ./. produktbezogene relative Einzelkosten.

Die produktbezogenen Erlöse ergeben sich aus den betreffenden Auftragspositionen, die das jeweilige Produkt enthalten.

Die produktbezogenen relativen Einzelkosten stammen aus den betreffenden Kostenbelegen in der Fertigung (Material- und Fertigungseinzelkosten). Diese werden ebenfalls zunächst den betreffenden Auftragspositionen zugeordnet.

Anwendung der Rechnung nach relativen Einzelkosten: Deckungsbeitragsrechnung nach Absatzgebieten

Absatzgebiet	I		H	
Verkaufsbezirk	A	B	C	D
Summe der Kunden-deckungsbeiträge				
- direkt zurechenbare Kosten des Verkaufsbezirks				
* Werbemaßnahmen				
* Verkaufsförderaktionen				
* Außendienst				
= Deckungsbeitrag des Verkaufsbezirks				
- direkt zurechenbare Kosten des Absatzgebiets				
* Auslieferungslager				
* Verkaufsbüro				
= Deckungsbeitrag des Absatzgebiets				

2.4 Prozesskostenrechnung

Charakteristik der Prozesskostenrechnung (I)

Probleme der klassischen Kostenrechnungssysteme als Ausgangspunkt für die Prozesskostenrechnung:

- Vollkostenrechnung: Hohe Gemeinkosten, die nur durch mehr oder weniger willkürliche Zuschlagskalkulation auf die Produkte verrechnet werden.
- Teilkostenrechnung: Hohe Fixkosten, die als globaler Block der Hierarchieebenen zugerechnet werden.
- Traditionelle Kostenrechnungssysteme sind Sachgut-orientiert und nicht für die Kostenbestimmung von Dienstleistungen geeignet, da Dienstleistungen aufgrund ihres immateriellen Charakters kaum Material- und Fertigungs(einzel-)kosten aufweisen.

Charakteristik der Prozesskostenrechnung (II)

Paradigma der Prozesskostenrechnung:
Kosten entstehen nicht im „luftleeren Raum“, sondern sind darauf zurückzuführen, dass im Unternehmen, d.h. in einer Kostenstelle Tätigkeiten (Aktivitäten) durchgeführt werden.

Idee der Prozesskostenrechnung ist, die in einer Kostenstelle entstandenen Gemeinkosten durch das Konzept der „Inanspruchnahme von Ressourcen“ der Kostenstelle bzw. durch das Konzept „Komplexität“ (welche Aktivitäten in einer Kostenstelle nimmt ein Kostenträger in Anspruch?) den Kostenträgern zuzurechnen. Es liegt damit ein anderer Schlüsselungsgrundsatz der Gemeinkosten als die Fokussierung an Einzelkosten vor.

Charakteristik der Prozesskostenrechnung (III): Das Konzept der Komplexität

Ein Produkt, das viele (wenige) betriebliche Abläufe „benötigt“, weist eine hohe (niedrige) Komplexität auf:
Bei der Vollkostenrechnung werden Produkte mit niedriger Komplexität zu teuer, Produkte mit hoher Komplexität zu niedrig kalkuliert; der Vollkostendeckungsbeitrag ist deshalb irreführend.
Bei der stufenweisen Teilkostenrechnung enthält der Deckungsbeitrag I die Komplexitätskosten eines Produktes nicht, da diese erst in „höheren“ Zurechnungsebenen (z.B. Kosten des Marketing-Vertriebsbereich) „stecken“.

Charakteristik der Prozesskostenrechnung (IV)

Die Prozesskostenrechnung befasst sich mit der kostenrechnerischen Erfassung von betrieblichen Abläufen: Es handelt sich meist um fixe (unechte) Gemeinkosten, die in einer („produktionsfernen“) Kostenstelle (z.B. Marketingbereich) anfallen.

Grundsatz der Prozesskostenrechnung:
Den Kalkulationsobjekten werden die Kosten der betrieblichen Gemeinkostenbereiche entsprechend ihrer (tatsächlichen) Inanspruchnahme betrieblicher Aktivitäten und Tätigkeiten zugerechnet.

Charakteristik der Prozesskostenrechnung (V)

Prozesskostenrechnung ist grundsätzlich als Vollkostenrechnung konzipiert: Direkt Kalkulationsobjekten zurechenbare Einzelkosten werden direkt zugerechnet (z.B. Einzelkosten in der Fertigung eines Produkts).
Es verbleiben damit „für“ die Prozesskostenrechnung die in einer Kostenstelle entstanden Gemeinkosten.

Ziel der Prozesskostenrechnung:
Kostenverteilung nach Prozessbeanspruchung, d.h. beanspruchungsäquivalente Verteilung der Gemeinkosten.

Die Prozesskostenrechnung ist vor allem für Dienstleistungsunternehmen (Kostenbestimmung der Erstellung einer Dienstleistung) und für die Kostenerfassung von Geschäftsprozessen geeignet.

Schritte der Prozesskostenrechnung

1.Schritt: Tätigkeitsanalyse in einer Kostenstelle

2.Schritt: Bestimmung der Kostenstellenkapazitätsbelastung

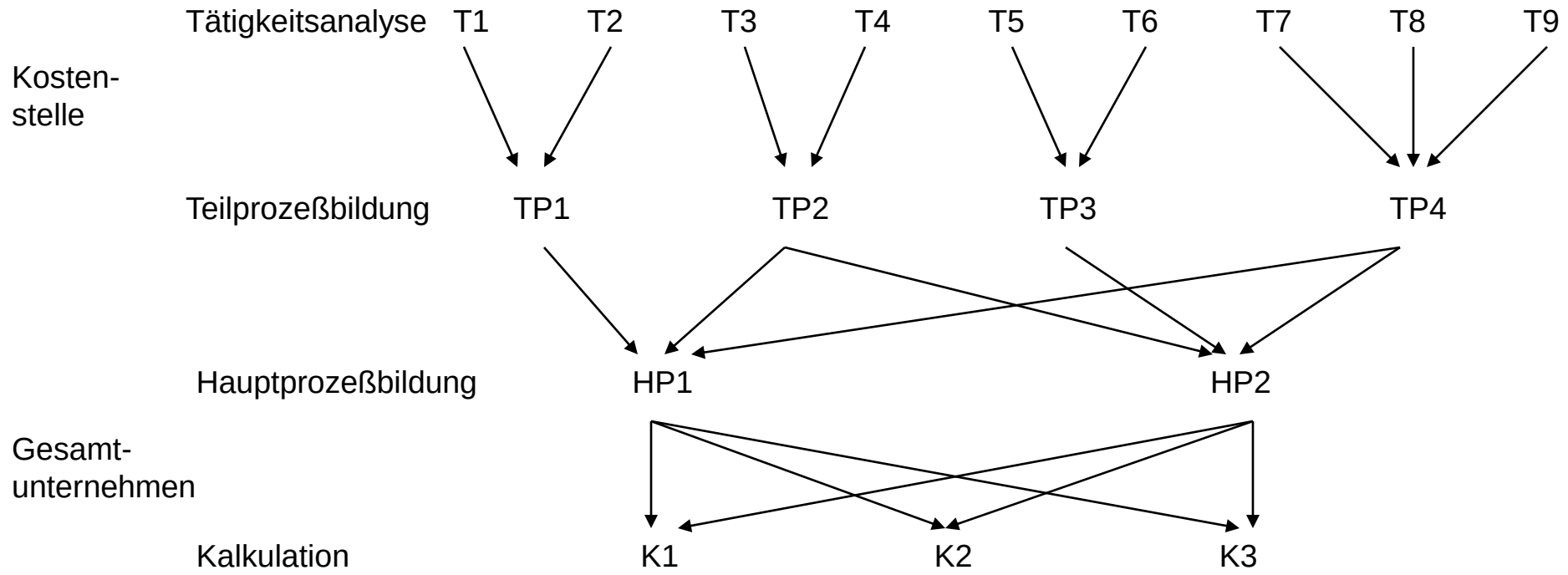
3.Schritt: Bestimmung der Prozessmengen

4.Schritt: Ermittlung der Prozesskostensätze

5.Schritt: Bildung von Hauptprozessen

6.Schritt: Kalkulation der Kosten für Kostenträger/Kalkulationsobjekte

Schritt 1: Tätigkeitsanalyse



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Systematisierung und Analyse der einzelnen Tätigkeiten (Aktivitäten) in einer Kostenstelle zur Bildung von Teilprozessen:

Tätigkeiten im Rahmen der Prozesskostenrechnung sind die Kleinsten, in sich geschlossenen und nicht weiter untergliederten Handlungseinheiten, die in der Kostenstelle ablaufen.

Teilprozesse (TP) stellen eine Abfolge von sachlich zusammengehörigen Tätigkeiten (T) innerhalb einer Kostenstelle dar.
Ergebnis dieser organisations- bzw. prozessablaufbezogenen Analyse: Identifizierung der Teilprozesse, die in einer Kostenstelle ablaufen.

Hauptprozesse stellen eine kostenstellenübergreifende Abfolge von sachlich zusammengehörigen Teilprozessen dar. Ein Teilprozess kann in mehreren Hauptprozessen auftreten.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Hauptprozesse sind als Geschäftsprozesse zu interpretieren.
Hauptprozesse sollten so abgegrenzt (spezifiziert) werden, dass sie eine Zuordnung zu den interessierenden Kalkulationsobjekten (K) erlauben: Dies ist dann gegeben, wenn die Kalkulationsobjekte einen Hauptprozess in Anspruch nehmen.
Beispiel: Hauptprozess „Erstellung einer Dienstleistung – Hotelübernachtung“, der sich aus den verschiedenen Teilprozessen (Buchungsannahme; Einchecken; Zimmerservice; Zimmerreinigung; Frühstück; Auschecken; Zahlungsverwaltung) zusammensetzt.
Beispiel: Hauptprozess „Kundenbetreuung“, der sich aus verschiedenen Teilprozessen (z. B. Kundenbesuch; Vertragsverhandlungen; innerbetriebliche Auftragsbearbeitung; Reklamationsbearbeitung; Zahlungsverwaltung) zusammensetzt.

Schritt 2: Bestimmung der Kostenstellenkapazitätsbelastung

Die Kapazität einer Kostenstelle erfasst den Gesamtumfang der zentralen „knappen Ressource“, die in der Kostenstelle zur Erstellung der Tätigkeiten eingesetzt wird und die innerhalb einer Zeitperiode der Kostenstelle zur Verfügung steht.

Eine typische Messgröße der Kostenstellenkapazität ist der Umfang an Personalkapazität (Anzahl der Mitarbeiter multipliziert mit der Arbeitszeit innerhalb der Abrechnungsperiode). Die „Ressource Personal“ ist auch dahingehend naheliegend, dass viele Aktivitäten (Tätigkeiten) in der Kostenstelle von Mitarbeitern erbracht werden.

Bestimmung der Kostenstellenkapazitätsbelastung:
Analyse, welcher Anteil der Kostenstellenkapazität durch jeden Teilprozess beansprucht wird.

Fallbeispiel zur Prozesskostenrechnung (I)

Kostenstelle Verkauf: Kosten (Personal, Sachmittel, Sonstiges: 500.000)

Teilprozess			Mitarbeiter-Anteil	%	
Kundenauftrag bearbeiten			2,25	45	
Kundenakquise			1	20	
Preise verwalten			0,5	10	
Reklamationen bearbeiten			0,25	5	
Summe			4		
Verwaltung			1	20	
Summe			5	100	

Erläuterungen zum Fallbeispiel (I)

In der Kostenstelle wurden fünf Teilprozesse aus den Tätigkeiten identifiziert:

- Kundenauftrag bearbeiten;
- Kundenakquise;
- Preise verwalten
- Reklamationen bearbeiten
- Verwaltung.

In der Kostenstelle sind Gemeinkosten von 500.000 angefallen.
Der Abrechnungszeitraum beträgt 1 Jahr.

Kostenstellenkapazitätsbelastung: Durch Organisationsanalysen wurde festgestellt, dass von der Ressource „Personal“ (Kostenstellenkapazität von 5 Mitarbeiterjahren) 2,25 (0,5) Mitarbeiterjahre für die Bearbeitung von Kundenaufträgen (Preisverwaltung) aufgewendet werden. Dies entspricht 45% (10%) der Kostenstellenkapazität.

Schritt 3: Bestimmung der Prozessmengen (I)

Prozessmengen sind die Outputgrößen eines Teilprozesses.

Qualifizierung der Teilprozesse in leistungsmengeninduzierte und leistungsneutrale Teilprozesse:
Leistungsmengeninduzierte Teilprozesse besitzen eine quantifizierbare Outputgröße, d. h. es lässt sich eine Prozessmenge angeben, die den Umfang angibt, in dem dieser Teilprozess in der Kostenstelle durchgeführt wurde („variable Gemeinkosten“).

Für leistungsmengenneutrale Teilprozesse lässt sich keine Prozessmenge spezifizieren, da die dahinterstehend Tätigkeiten inhaltlich zu heterogen oder „kleinteilig“ (Aktivität „Sonstiges“) sind.

Fallbeispiel zur Prozesskostenrechnung (II)

Kostenstelle Verkauf: Kosten (Personal, Sachmittel, Sonstiges: 500.000)

Prozess	Bezugsgröße	Menge	Mitarbeiter-Anteil	%	
Kundenauftrag bearbeiten	Aufträge	12.000	2,25	45	
Kundenakquise	Kundenanzahl	300	1	20	
Preise verwalten	Anzahl Positionen	7.000	0,5	10	
Reklamationen bearbeiten	Anzahl Reklamationen	250	0,25	5	
Summe			4		
Verwaltung			1	20	
Summe			5	100	

Erläuterungen zum Fallbeispiel (II)

Es lassen sich vier leistungsmengeninduzierte Teilprozesse
- Kundenauftrag bearbeiten;
- Kundenakquise;
- Preise verwalten
- Reklamationen bearbeiten

mit ihren jeweiligen Outputmengen (Prozessmengen) abgrenzen (z.B. 300 Kunden wurden betreut).

Die Outputmenge eines leistungsmengeninduzierten Teilprozesses erscheint bisweilen unmittelbar naheliegend, da der Teilprozess „an sich“ oftmals anhand von Outputgrössen spezifiziert wird.

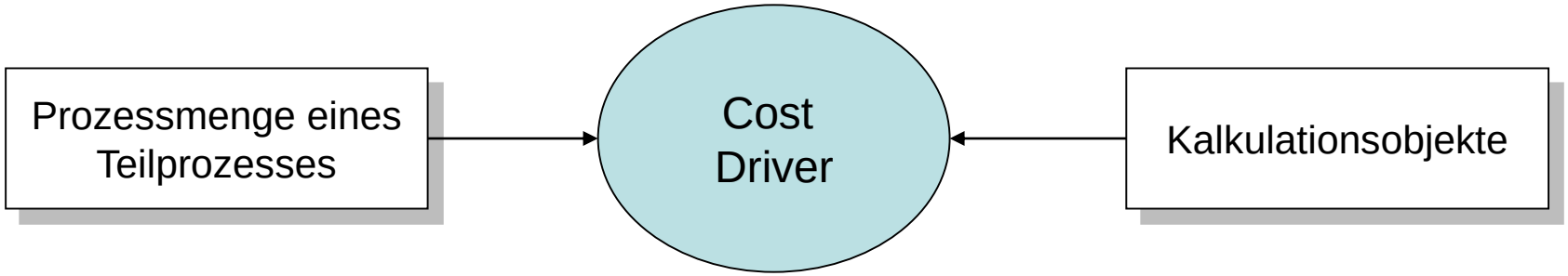
Der Teilprozess „Verwaltung“ ist leistungsmengenneutral (keine „homogene“ Prozessmenge identifizierbar).

Schritt 3: Cost Driver und Prozessmenge

Interpretation der Art der Prozessmenge („Bezugsgröße“) eines Teilprozesses als Cost Driver: Cost Driver eines Teilprozesses sollten so spezifiziert werden, dass das Volumen (Menge) eines Cost Driver zum einen das Volumen des Teilprozesses (Prozessmenge) widerspiegelt und zum anderen der Cost Driver sich den Kalkulationsobjekten zuordnen lässt: Welche Outputmenge eines Teilprozesses entfällt auf ein Kalkulationsobjekt (z. B. Kunde) bzw. ist von diesem Kalkulationsobjekt in Anspruch genommen?
Cost Driver sind die „Verursachungsgröße“ der Kosten in einer Kostenstelle.

Cost Driver schlagen damit die „konzeptionelle Brücke“ zwischen Prozessmenge eines Teilprozesses und dem (intendierten) Kalkulationsobjekt. In der Regel reflektiert die Art des Output des Teilprozesses („Bezugsgröße“) den Cost Driver bzw. die Prozessmenge das Volumen des Cost Driver.
Die Differenzierung von Prozessmenge und Cost Driver ist dann relevant, wenn ein Teilprozess mehrere mögliche Output-Arten aufweist.

Cost Driver in der Prozesskostenrechnung



Schritt 4: Ermittlung der Prozesskostensätze

Der Prozesskostensatz gibt die durchschnittlichen Kosten für die einmalige Durchführung des Teilprozesses an:
„Kosten pro Einheit der Prozessmenge bzw. des Cost Drivers“.

Ausgangspunkt für den Prozesskostensatz sind die Teilprozesskosten: Sie ergeben sich aus dem Anteil des Teilprozesses an der Kostenstellenkapazität, multipliziert mit den Gesamtkosten in der Kostenstelle.

Für leistungsmengenneutrale (lmn) Teilprozesse existiert keine Prozessmenge (Cost Driver) und damit auch kein Teilprozesskostensatz. Die Kosten der leistungsmengenneutralen Teilprozesse müssen mit Hilfe eines Umlagesatzes auf die leistungsmengeninduzierten (lmi) Teilprozessen überwälzt werden (Zuschlagskalkulation).

Fallbeispiel zur Prozesskostenrechnung (III)

Kostenstelle: Verkauf: Kosten (Personal, Sachmittel, Sonstiges: 500.000)

Prozess	Bezugsgröße	Menge	Mitarbeiter-Anteil	%	Teilprozeßkosten
Kundenauftrag bearbeiten	Aufträge	12.000	2,25	45	225.000
Kundeakquise	Kundenanzahl	300	1	20	100.000
Preise verwalten	Anzahl Positionen	7.000	0,5	10	50.000
Reklamationen bearbeiten	Anzahl Reklamationen	250	0,25	5	25.000
Summe			4		400.000
Verwaltung			1	20	100.000
Summe			5	100	500.000

Fallbeispiel zur Prozesskostenrechnung (IV)

	TPK_{lmi}	Umlage-satz **	TPK_{lmn}	$\sum$
Kundenauftrag bearbeiten	18,75*	0,25	4,69	23,44
Kundenakquise	333,33	0,25	83,33	416,66
Preise verwalten	7,14	0,25	1,79	8,93
Reklamation bearbeiten	100	0,25	25,0	125

*) $\frac{225.000}{12.000}$ **) $\frac{100.000}{400.000}$

Erläuterungen zum Fallbeispiel (III)

Die Gesamtkosten eines Teilprozesses ergeben sich aus der prozentualen Beanspruchung der Kostenstellenkapazität multipliziert mit den Gesamtkosten in der Kostenstelle.
Der Teilprozess „Kundenauftrag bearbeiten“ beansprucht 45% der Kostenstellenkapazität und erhält deshalb 0,45 * 500.000 = 225.000 Kosten (Teilprozesskosten) zugewiesen.

Der Prozesskostensatz ergibt sich, indem die Teilprozesskosten durch die Prozessmenge geteilt werden: Für die Bearbeitung eines Kundenauftrags liegt der Prozesskostensatz bei 18,75.

Erläuterungen zum Fallbeispiel (IV)

Zur Überwälzung der Kosten der leistungsmengenneutralen Teilprozesse ist ein Umlagesatz zu bilden: Dieser ergibt sich aus der Relation:

$$\text{Umlagesatz} = \frac{\sum \text{lmn - Kosten}}{\sum \text{lmi - Kosten}}$$

Der Umlagesatz im Fallbeispiel liegt 100.000/400.000 = 0,25.

Die Prozesskostensätze der leistungsmengeninduzierten Teilprozesse werden mit dem Umlagesatz multipliziert und dieser Zuschlag den Prozesskostensätzen hinzugerechnet: Im Fallbeispiel ergibt sich für den Teilprozess „Kundenauftrag bearbeiten“ ein Zuschlag von 18,75*0,25 = 4,69. Der gesamte Prozesskostensatz beträgt dann: 18,75 + 4,69 = 23,44

Verfeinerung der Berechnung der Prozesskostensätze

Der durchschnittliche Prozesskostensatz wird ungenau, wenn die Cost Driver heterogen sind: z. B. eine Einheit der Prozessmenge belastet unterschiedlich hoch die Kostenstellenkapazität. Der Lösungsansatz besteht darin, eine Belastungsrelation zu spezifizieren und daraus eine gewichtete Prozessmenge zu bestimmen.

Die Belastungsrelation wählt eine Kategorie des Cost Driver als Bezugsgröße (Faktor 1) und bestimmt dann, um wieviel mehr oder weniger eine andere Kategorie des Cost Drivers die Kostenstellenkapazität beansprucht: z.B. Die Bearbeitung eines Großauftrags beansprucht die Kostenstellenkapazität fünfmal mehr als die Bearbeitung eines Kleinauftrags.

Heterogene Cost Driver

- Ermittlung einer Belastungsrelation und einer gewichteten Prozessmenge

Beispiel	Anzahl Aufträge	Belastungsrelation	gewichtete Prozessmenge
Großauftrag	200	5	1.000
mittlerer Auftrag	800	3	2.400
Kleinauftrag	11.000	1	11.000
	12.000		14.400

- Berechnung des gewichteten Prozesskostensatzes für die kleinste Kategorie

  225.000 : 12.000 (ungewichtet) 225.000 : 14.400 = 15,63 (gewichtet)

- Prozesskostensatz für die anderen Kategorien: Multiplikation mit der Belastungsrelation

  Großauftrag: 5 × 15,63 mittlerer Auftrag: 3 × 15,63

Schritt 5: Bildung von Hauptprozessen (I): Charakteristik von Hauptprozessen

Merkmale

- Hauptprozesse sind kostenstellen- und bereichsübergreifend
- ein Hauptprozess setzt sich aus mehreren Teilprozessen zusammen
- ein Teilprozess kann wiederholt in einem Hauptprozess erbracht werden (Prozesskoeffizient) 1)
- Ein Hauptprozess wird von den intendierten Kalkulationsobjekten „durchlaufen“, d.h. diejenigen Teilprozesse werden zu einem Hauptprozess zusammengefasst, die das Kalkulationsobjekt in Anspruch nimmt. Hierbei kann ein Teilprozesse innerhalb des Hauptprozesses mehrfach durchlaufen werden (Prozesskoeffizient > 1).

Fallbeispiel zur Prozesskostenrechnung (V): Hauptprozess „Kundenbetreuung“

Teilprozess	Tätigkeiten
Kundenakquise	Besuchsvorbereitung durch AD Kundenbesuche durch AD Berichterstattung durch AD
Kundenauftragsbearbeitung	Auftragsprüfung durch Innendienst Auftragsbestätigung Auftragsfreigabe Auftragsüberwachung
Reklamationsbearbeitung	Überprüfung des Reklamationsgrundes Umtausch, Nachbesserung veranlassen
Fakturierung	Rechnungen erstellen Zahlungseingang prüfen
Mahnverfahren	Mahnungen versenden

Erläuterungen zum Fallbeispiel (IV)

Der Hauptprozess (HP) „Kundenbetreuung“ setzt sich aus folgenden Teilprozessen zusammen:

- Kundenakquise
- Kundenauftragsbearbeitung
- Reklamationsbearbeitung
- Fakturierung
- Mahnverfahren

Die ersten drei Teilprozesse stammen aus der bereits betrachteten Kostenstelle, die beiden letzten Teilprozesse aus anderen Kostenstellen (z.B. Fakturierung – Buchhaltung, Mahnwesen – Rechtsabteilung).

Es sind jeweils die Teilprozesskostensätze für die Teilprozesse angegeben.

Fallbeispiel zur Prozesskostenrechnung (VI): Teilprozesskosten eines Hauptprozesses

HP zugehörige Teilprozesse	Bezugsgröße [Aufträge]	Prozesskosten induziert	Prozesskosten neutral	Prozess-kostensatz		Summe
⋮						
Kundenauftrag bearbeiten	12.000	225.000 Umlagesatz von 0,25		18,75	4,69	23,44
⋮						
Fakturierung	12.000			6,67	3,33	10,00
⋮						
		80.000 Umlagesatz von 0,5				

Schritt 6: Kalkulation der Kosten für Kalkulationsobjekte

Bestimmung, wie oft ein Kalkulationsobjekt einen Teilprozess innerhalb es spezifizierten Hauptprozess durchlaufen (in Anspruch genommen) hat: Quantifizierung des Prozesskoeffizienten.

Der Prozesskoeffizient gibt an, wie häufig innerhalb eines Hauptprozesses ein Teilprozess aufgetreten ist.
Für Schlüsselkunden (Großkunden) kann man diese Ermittlung der Prozesskoeffizienten individuell (z.B. aus der Kundendatenbank) durchführen. Für Kundensegmente lässt sich eine solche Berechnung für einen „repräsentativen Vertreter“ der Kundengruppe durchführen (Durchschnittsbetrachtung). Solche Durchschnittswerte können aufgrund statischer Arbeitsablaufanalysen gewonnen werden.

Fallbeispiel zur Prozesskostenrechnung (VI): Die Prozesskosten des Hauptprozesses „Kundenbetreuung“

Teilprozess	Teilprozesskosten	Prozesskoeffizient	
Kundenakquise	416,66	1	416,66
Kundenauftragsbearbeitung	23,44	15	351,60
Reklamationsbearbeitung	125,00	3	375,00
Fakturierung	1,00	15	15,00
Mahnverfahren	32,60	1	32,60
			1190,86

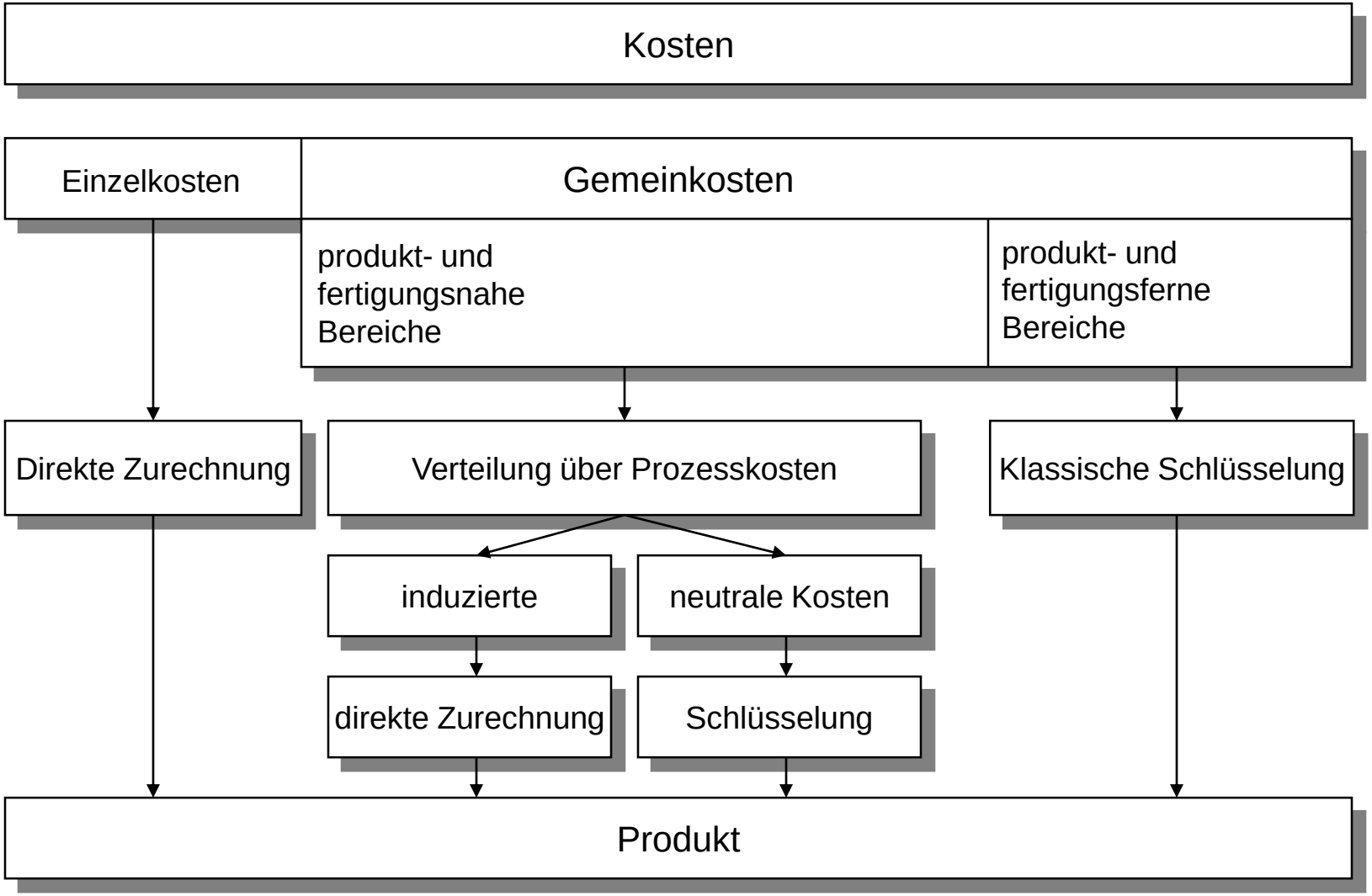
Aus der Kundendatenbank sind die Prozesskoeffizienten zu entnehmen: So hat der betrachtete Kunden 15 Aufträge (3 Reklamationen, eine Mahnung) gestellt, die bearbeitet wurden.

Anwendung der Prozesskostenrechnung für Produkte als Kalkulationsobjekte (I)

Es werden diejenigen Aktivitäten und Teilprozesse identifiziert, die Produktion und Vermarktung des Produkts betreffen und zu einem Hauptprozess zusammengefasst. Cost Driver sind dann die Produktionsmengen eines bestimmten Produkts.

Die Einzelkosten werden im Sinne des Direct Costing direkt erfasst. Diesen Einzelkosten werden dann Prozesskosten für eine Produkteinheit hinzugerechnet.
Die Prozesskostenrechnung eignet sich hierbei (nur) für produkt- und fertigungsnahe Kostenstellen, da hier leistungsmengeninduzierte Teilprozesse existieren, die wiederum die Schlüsselung der leistungsmengenneutralen Teilprozesse einer Kostenstelle erlauben.
In Kostenstellen in denen keine leistungsmengeninduzierten Teilprozesse existieren (produkt- und fertigungsferne Kostenstellen), ist eine solche Verrechnung der Prozesskosten nicht möglich.

Anwendung der Prozesskostenrechnung für Produkte als Kalkulationsobjekte (II)



2.5 Kurze Würdigung der Verfahren für eine Absatzsegmentrechnung

Vor- und Nachteile der Verfahren (I)

Die Vollkostenrechnung erfasst alle im Betrieb angefallen Kosten, wobei die Zurechnung der Gemeinkosten zu den Kostenträgern aus Sicht der Theorie nicht begründbar ist, und je nach Bezugsgröße zu unterschiedlichen Ergebnissen (Stückkosten; Stück-Deckungsbeitrag) führt.
Die Vollkostenrechnung ist produktorientiert, wobei sich mithilfe der Absatzstatistik dann Aggregationen bezogen auf Absatzsegmente (z.B. Kunden, Regionen) einfach bilden lassen.
Die Vollkostenrechnung eignet sich für Sachgüter (Existenz von Einzelkosten).

Eine Alternative der Verrechnung der Gemeinkosten eines Produkts bietet die Prozesskostenrechnung (Kalkulationsobjekt „Produkt“), wobei dies nur für Kostenstellen mit leistungsmengeninduzierten Teilprozessen, die der Cost Driver „Produkt“ auslöst, sinnvoll ist. Die Prozesskostenrechnung ist für die Kostenbestimmung von Dienstleistungen geeignet, die kaum Einzelkosten aufweisen. Hier geht die Vollkostenrechnung „ins Leere“.

Vor- und Nachteile der Verfahren (II)

Das Direct Costing liefert entscheidungstheoretisch exakte Zahlen für die variablen Einzelkosten eines Produkts (Grenzkosten) bzw. den Stück-Deckungsbeitrag (I).
Allerdings bleibt ein großer Teil des Kostenblocks (Fixkosten) völlig unberücksichtigt. Daher besteht die Gefahr, die ökonomische Attraktivität von Produkten bzw. Absatzsegmenten zu positiv zu sehen.

Eine gewisse Lösung liefert die stufenweise Teilkostenrechnung, die sich mit der Verrechnung von Fixkosten entlang einer (Unternehmens-)hierarchie beschäftigt. Für Absatzsegmente wie Kunden oder Regionen bietet diese Fixkostenaufschlüsselung keinen Informationswert. Es werden aber Fixkosten bspw. des Marketing- oder Vertriebsbereichs quantifiziert.

Vor- und Nachteile der Verfahren (III)

Die Rechnung nach relativen Einzelkosten ist vom Konzept her für eine Absatzsegmentrechnung prädestiniert, da flexibel Absatzsegmente gebildet werden können, die zudem in eine gewisse Aggregationshierarchie (z.B. Kunde/Kundengruppe; Absatzregion/Land/Ländergruppen) gebracht werden können.
Zentrales Problem ist allerdings die Identifizierung von Einzelkosten bezogen auf ein Bezugsobjekt.

Vor- und Nachteile der Verfahren (III)

Für eine Absatzsegmentrechnung ist die Rechnung nach relativen Einzelkosten konzeptionell das flexibelste Rechnungssystem.

Praktikabilität des Identitätsprinzips: Die Spezifizierung von relativen Einzelkosten bezogen auf ein Bezugsobjekts ist nicht immer eindeutig. Beispiel Sondereinzelkosten der Fertigung: Relative Einzelkosten bezogen auf das Produkt, bezogen auf den Kunden oder bezogen auf den Auftrag? Alle drei Bezugsgrößen lösen ursächlich diese Sondereinzelkosten aus. Sie können aber nur einer Bezugsgröße zugeordnet werden (ansonsten Doppelerfassung), sie müssen aber bei der Aggregation berücksichtigt werden.
Diese Informationen sollten in der Auftragsposition enthalten sein: Welche Einzelkosten weist das vom Kunden bestellte Produkt auf? Eine solche auftragspositionsbezogene Kostenbestimmung erfordert eine präzise Kostenerfassung der Outputeinheiten bereits auf der Produktionsebene.

Vor- und Nachteile der Verfahren (IV)

Die Absatzsegmentrechnung auf Basis relativer Einzelkosten kann nur einen (kleinen) Teil der im Unternehmen entstandenen Kosten als Einzelkosten verrechnen.
Es verbleibt ein (hoher) Restkosten-/Gemeinkostenblock bei der Überleitung der Summe der absatzsegmentspezifischen Deckungsbeiträge zum Unternehmensergebnis. Dennoch erlaubt dieses Kostenrechnungssystem genauere Einblicke in die Kosten- und Erlösstruktur insbesondere des Marketingbereichs (Kundendeckungsbeitrag) als andere Kostenrechnungssysteme.

3. Kundenwertanalyse

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 3 beschäftigt sich mit dem Konzept des Kundenwerts (Customer Equity) bzw. der Kundenwertrechnung stellt damit einer Weiterführung der Absatzsegmentrechnung mit Kunden als Absatzsegmenten dar. In eine Kundenwertrechnung können auch nicht-monetäre Aspekte eingehen, die in ihrer Gesamtheit die Attraktivität des Kunden bzw. einer Geschäftsbeziehung mit dem Kunden aus Unternehmenssicht reflektieren.
Kundenwertrechnungen können aber auch aus einem spezifischen Blickwinkel einen Kunden bzw. eine Kundenbeziehung analysieren (z.B. investitionstheoretische Sichtweise) bzw. stellen die Basis für weiterführende Analysen dar, in denen der Kundenwert eines von mehreren Kriterien bildet (z.B. Portofolio-Ansatz).

Lernziel: Verständnis des Konzepts „Kundenwert“ und der Ausgestaltungen einer Kundenwertrechnung.

3.1 Generelle Charakterisierung

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 3.1 macht einige einführende Bemerkungen zur Interpretation und Anwendung des Kundenwerts.

Lernziel: Verständnis des Konzepts „Kundenwert“ bzw. Kundenwertrechnung.

Allgemeine Charakterisierung des Kundenwerts (I)

Der Kundenwert (Customer Equity) beinhaltet eine quantitative (monetäre oder nicht-monetäre Größe), die anzeigt, wie „wertvoll“ bzw. attraktiv ein Kunde aus Sicht des Unternehmens ist. Diese Kennzahl ist zumeist nur relativ interpretierbar bzw. aussagekräftig: Vergleich des Kundenwerts von Kunde i mit dem Kundenwert anderer Kunden oder Vergleich des Kundenwerts von Kunde i in verschiedenen Zeitperioden.

Allgemeine Charakterisierung des Kundenwerts (II)

Kundenwertrechnung ist die Weiterführung der Absatzsegment-rechnung mit dem Absatzsegment, die über eine bloße Bestimmung des Kundendeckungsbeitrags hinausgeht.
Kundenwerte können individuell für Schlüsselkunden oder für einen „repräsentativen Kunden“ in einer Zielgruppe quantifiziert werden.

Im Konzept des Data-Warehouse und der Big-Data-Welt wird der Kundenwert automatisiert aus den vorhandenen Daten über den Kunden bestimmt und mit jeder neuen Information über den Kunden aktualisiert.

Das Konzept des Kundenwerts aus Sicht des Value-Based-Managements

Der Kundenwert gibt den Rückfluss an „Wertbeiträgen“ (Values) an, die ein Kunde dem Unternehmen bietet.

Values können monetärer Art sein („Value Extraction“ - Transaktionspotenzial), aber auch in nicht- montären Beiträgen bestehen, die aus Sicht des Unternehmens „wertvoll“ sind (Relationspotenzial)

Ein Kunde bzw. eine Kundenbeziehung kann ein Werttreiber (positiver Kundenwert), aber auch ein Wertvernichter (negativer Kundenwert) sein.

Das Konzept des Kundenwerts aus Sicht des Ressource Dependence Approach

Der Kundenwert repräsentiert im Sinne des Ressource Dependence Approach die gesamte ökonomische Bedeutung eines aktuellen oder potenziellen Kunden, d.h. seine direkten und indirekten Beiträge (Ressourcen) zur Zielerreichung des Anbieters.

Der Kundenwert spiegelt den Wert der Ressourcenbeiträge wider, die der Kunde dem Unternehmen in der Vergangenheit zur Verfügung gestellt hat, oder die er in der Zukunft dem Unternehmen zur Verfügung stellen wird. Er ist damit ein Indikator für die Abhängigkeit des Unternehmens von diesem Kunden.

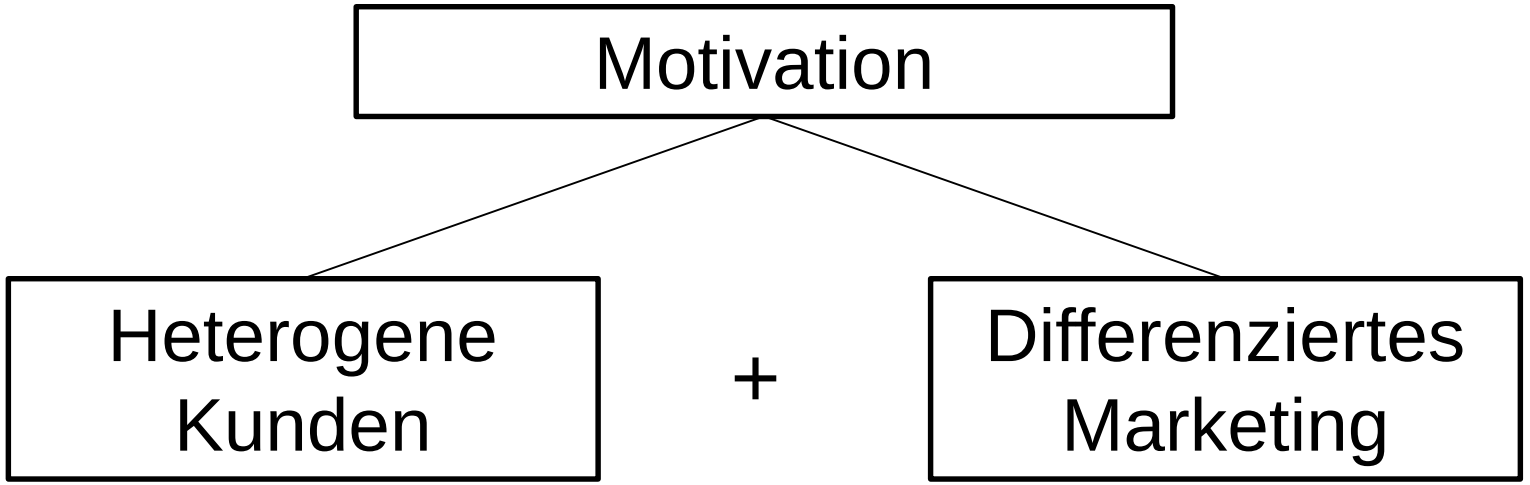
Das Konzept des Kundenwerts aus Sicht weiterer Marketingkonzepte

Aus Sicht des Relationship Managements spiegelt der Kundenwert den Wert der Geschäftsbeziehung mit dem Kunden wider.

Der Kundenwert stellt eine Determinante für den Unternehmenswert dar:
„Je wertvoller die Kunden, desto wertvoller ist das Unternehmen."

Der Kundenwert ist keine exogene Größe, sondern vom Anbieter durch sein Marketing mitbestimmbar: Kundenwert kann deshalb durch den Anbieter generiert, aber auch vernichtet werden.

Motivation für eine Kundenwertanalyse (I)

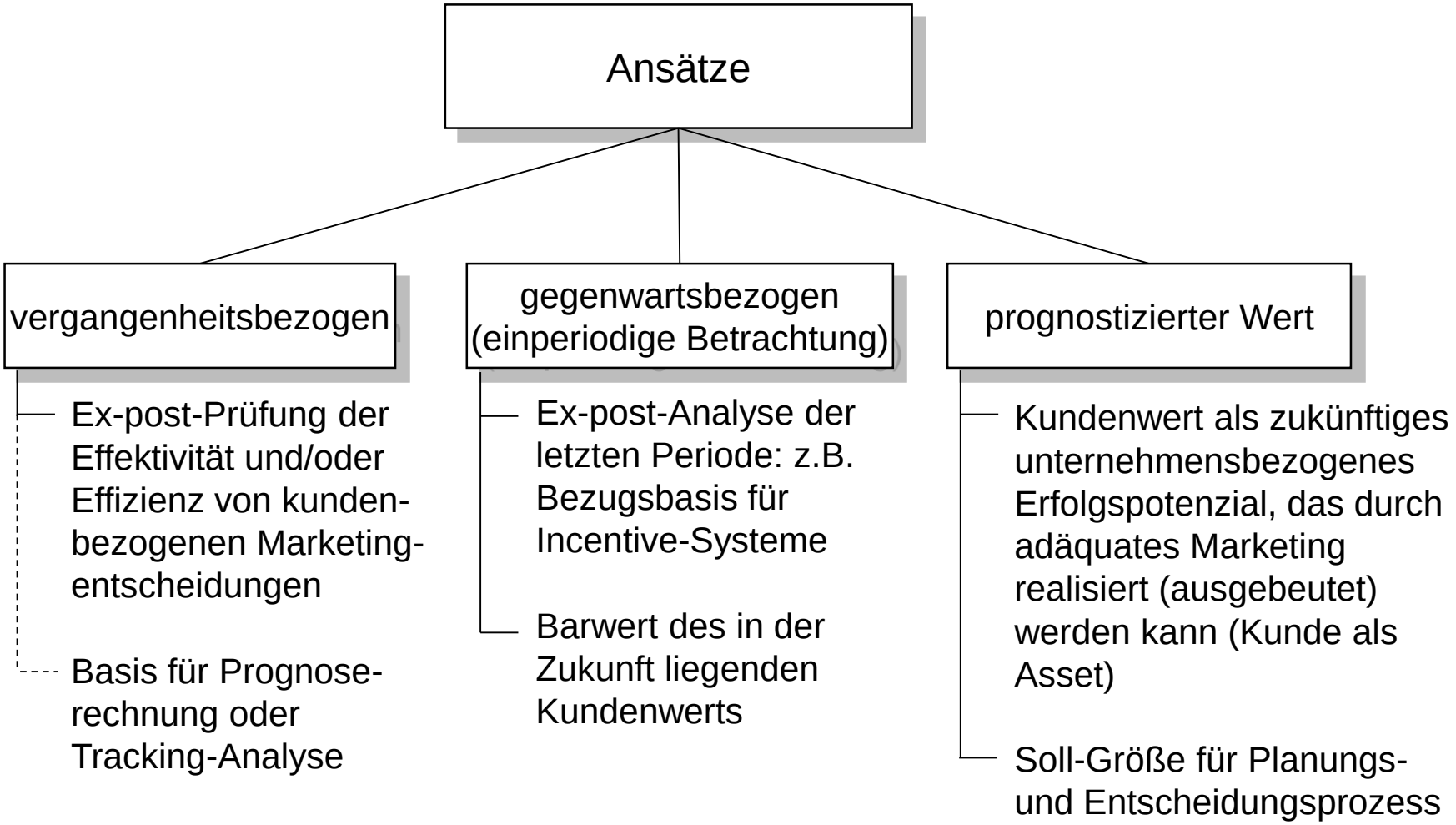


Motivation für eine Kundenwertanalyse (II)

Heterogene Kunden: Die Kunden bzw. Kundengruppen (Marktsegmente) unterscheiden sich in ihrem individuellen Wertbeitrag, den sie dem Unternehmen bieten.
Ein Kunde kann für verschiedene Anbieter der gleichen Branche einen unterschiedlich hohen Kundenwert besitzen.

Differenziertes Marketing (Selective Selling): Wenn das Unternehmen seine Marketingressourcen differenziert nach Kunden/Kundengruppen einsetzt bzw. generell ein kundenindividuelles (segmentspezifisches) Marketing betreibt (z.B. Service, Zusatzleistungen, personale Preisdifferenzierung, individualisierte Leistungsangebote in der „Mass Customization“ oder kundenspezifische Betreuung im Vertrieb), sind Effizienzüberlegungen notwendig, ob sich diese Kunden-Individualisierungsstrategie lohnt.

Zeitbezug des Kundenwerts (I)

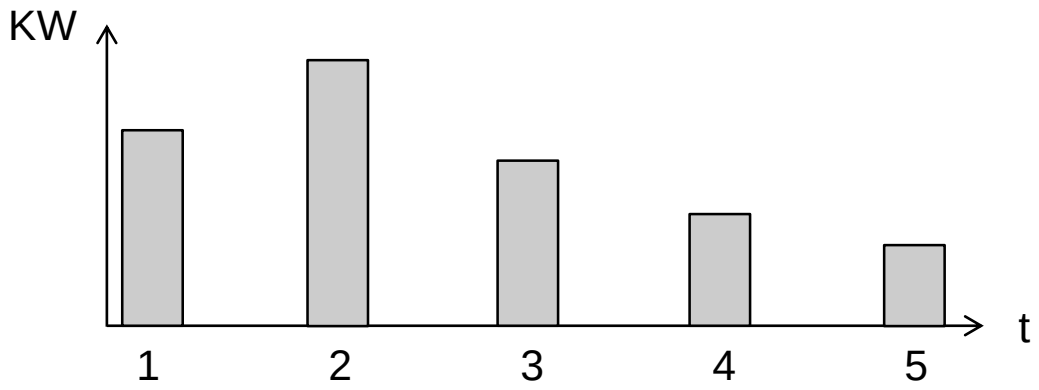


Zeitbezug des Kundenwerts (II)

Vergangenheitsbezogene Analysen dienen dazu, nachträglich, Marketingentscheidungen im Sinne von Soll-Ist-Abweichungsanalysen oder im Sinne von Effektivität bzw. Effizienz zu überprüfen, um aus Fehlern zu lernen und in Zukunft bessere Entscheidungen treffen zu können.

Zeitbezug des Kundenwerts (III)

Tracking-Analysen des Kundenwerts (KW): Wie hat sich der (periodenbezogene) Kundenwert im Zeitablauf verändert?



Zeitbezug des Kundenwerts (IV): Probleme des prognostischen Kundenwerts

Die konzeptionellen Probleme des prognostischen Kundenwerts bestehen zum einen darin, dass alternative kundenbezogene Marketingaktivitäten einen unterschiedlich hohen Kundenwert „produzieren“, aber auch darin, dass Konkurrenten mit ihren Aktionen eine Realisierung des Kundenwert-Potenzials mehr oder weniger stark verhindern.

Zeitbezug des Kundenwerts (V): Probleme des prognostischen Kundenwerts

Das erste Problem impliziert, dass entweder Marketingaktivitäten in geplanter Höhe durchgeführt werden, woraus ein Kundenwert in bestimmter Höhe resultiert, oder alternative Höhen der Marketingaktivitäten simuliert werden und diejenige Marketingaktivität mit dem höchsten Kundenwert als prognostische Größe verwendet wird: Kundenbezogene Marketingaktivitäten sind dann „Erschließungs-Investitionen“.

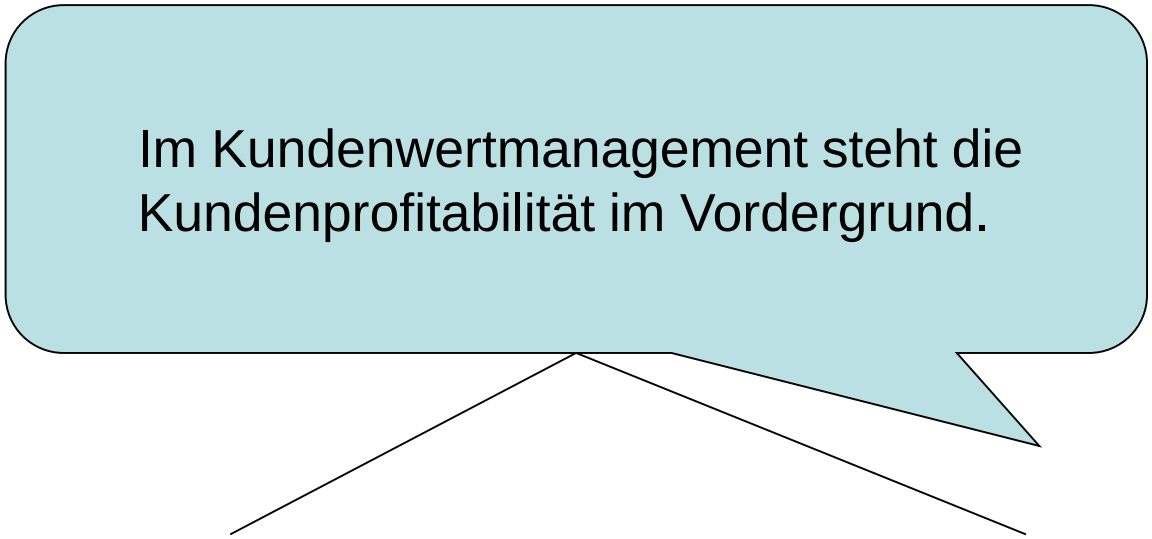
Das zweite Problem bedeutet, dass sich ein Anbieter auch darum Gedanken machen muss, das Kundenwert-Potenzial gegenüber Konkurrenten zu sichern. Kundenbezogene Marketingaktivitäten sind dann „Sicherungs-Investitionen“.

Ziele der Kundenwertrechnung: Kundenwertmanagement (I)

Ziele

- Ermittlung des (Perioden-) Erfolgsbeitrags bzw. der Wichtigkeit von einzelnen Kunden (individuelle Darstellung) und/oder Kundengruppen (aggregierte Darstellung)
- Entscheidungsunterstützung zur Schaffung eines differenzierten Kundenmanagements und bei der Verteilung knapper Marketing- und Vertriebsmittel

Ziele der Kundenwertrechnung: Kundenwertmanagement (II)



Ziele der Kundenwertrechnung: Kundenwertmanagement (III)

$$Return\ on\ Customer = \frac{produktbezogene\ kumulierte\ Kundendeckungsbeiträge}{kundenspezifische\ investitionen}$$

retrospektive Berechnung:

$$RoC = \frac{\sum_{t=-T}^{0} \sum_{j=1}^{J} d_j \cdot x_j \quad (1+r)^{-t}}{\sum_{t=-T}^{0} I_t (1+r)^{-t}}$$

prognostische Berechnung:

$$RoC = \frac{\sum_{t=0}^{T} \sum_{j=1}^{J} d_j \cdot x_j \quad (1+r)^{-t}}{\sum_{t=0}^{T} I_t (1+r)^{-t}}$$

Erläuterungen zur vorausgegangenen Folie

Der Return on Customer kann vergangenheitsbezogen (retrospektiv) oder zukungsorientiert (prognostisch) bestimmt werden. In beiden Fällen bringt der Return on Customer die „Verzinsung“ kundenspezifischer Investitionen, d.h. Marketingaktivitäten zum Ausdruck. Der Informationsinput stammt bspw. aus der Rechnung nach relativen Einzelkosten.

r: Kalkulationszinssatz
d_j: Stück-Deckungsbeitrag von Produkt j, das der betrachtete Kunde gekauft hat.
x_j: Menge von Produkt j, die der betrachtete Kunde gekauft hat.
I_t: Kundenspezifische Investition (Marketingaktivität) in der Periode t.

Bei der retrospektiven (prognostischen) Bestimmung kennzeichnet T den Beginn der Kundenbeziehung (Planungshorizont).

Methoden der Kundenwertrechnung

Zuordnung / Bewertung	Individuelle Darstellung	Kumulierte Darstellung
Eindimensional	Kunden-Deckungsbeitrags-Rechnung, Customer Lifetime Value	ABC-Analyse Kundenlebenszeit
Mehrdimensional	Scoring-Ansätze (z.B. RFM)	Kunden-Portfolios

3.2 Kundenlebenszeitanalysen und Kundenloyalitätsanalysen als Vorläufer der Kundenwertrechnung

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 3.2 stellt die Kundenlebenszeitanalyse bzw. Kundenloyalitätsanalyse als konzeptionelle Vorläufer der Kundenwertanalyse vor. Allerdings lassen sich diese beiden Ansätze auch als Operationalisierung spezifischer Dimensionen innerhalb des Konstrukts „Kundenwert“ interpretieren. Kundenlebenszeit und Kundenloyalität sind zwei Indikatoren für die Kundenbindung und stehen in zumindest indirektem Zusammenhang mit der ökonomischen Attraktivität eines Kunden.

Lernziel: Verständnis der Kundenlebenszeitanalyse und Kundenloyalitätsanalyse.

Kundenlebenszeitanalyse (I)

Retrospektive-Betrachtung der Kundenlebenszeit:
Wie lange ist ein Nachfrager Kunde des Unternehmens bzw. wie lange besteht eine Geschäftsbeziehung?

Bestandskunde (Stammkunde) ⟷ Neukunde

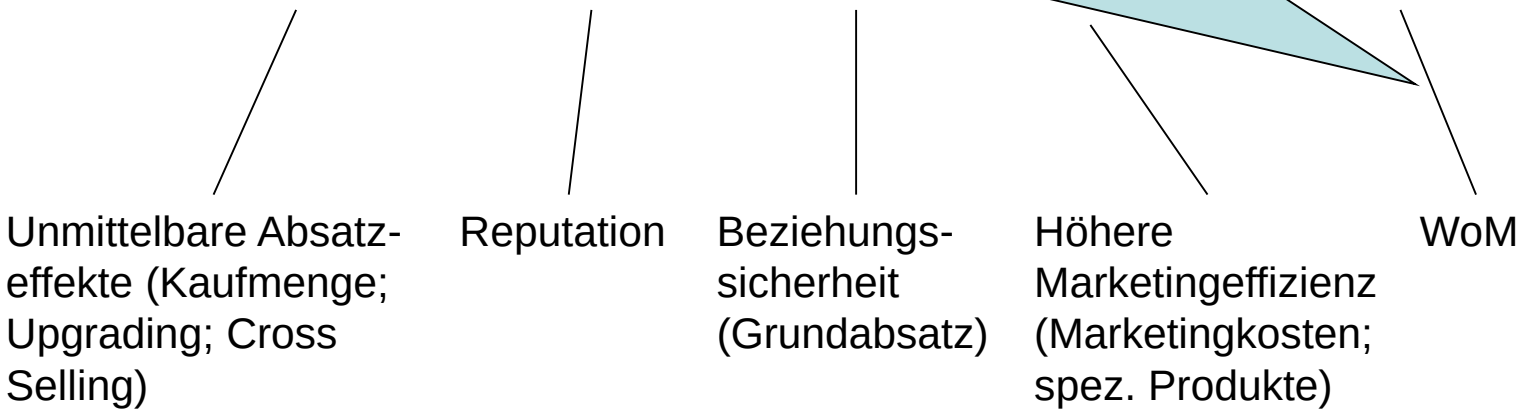
Prognostische Betrachtung der Kundenlebenszeit:
Wie lange wird -voraussichtlich- ein Nachfrager noch Kunde des Unternehmens sein bzw. wie lange wird die Geschäftsbeziehung noch bestehen?

Kundenlebenszeitanalyse (II)

Faustregel:
Je länger die Geschäftsbeziehung bereits andauert, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit einer Beendigung der Geschäftsbeziehung:
Die Churn-Quote einzelner Kohorten sinken im Laufe der Zeit

Kundenlebenszeitanalyse (III)

Die Dauer einer Geschäftsbeziehung (Kundenlebenszeit) ist positiv mit dem Kundenwert korreliert:
Wenn eine Geschäftsbeziehung schon lange andauert, muss es dem Anbieter gelungen sein, beim Kunden eine Bindung bzw. ein relativ hohes akquisitorisches Potenzial aufgebaut zu haben. Dieses Asset wirft in der Zukunft Wertbeiträge (Values) für den Anbieter ab.



Erläuterungen zur vorangegangene Folie (I)

Bestandskunden (Stammkunden) weisen eine höhere Lieferquote (Kaufmenge) auf, neigen stärker zum Upgrading (Kauf qualitativ und preislich höherwertiger Produkte) und Cross Selling (Kauf von Zusatzprodukten) als Neukunden.

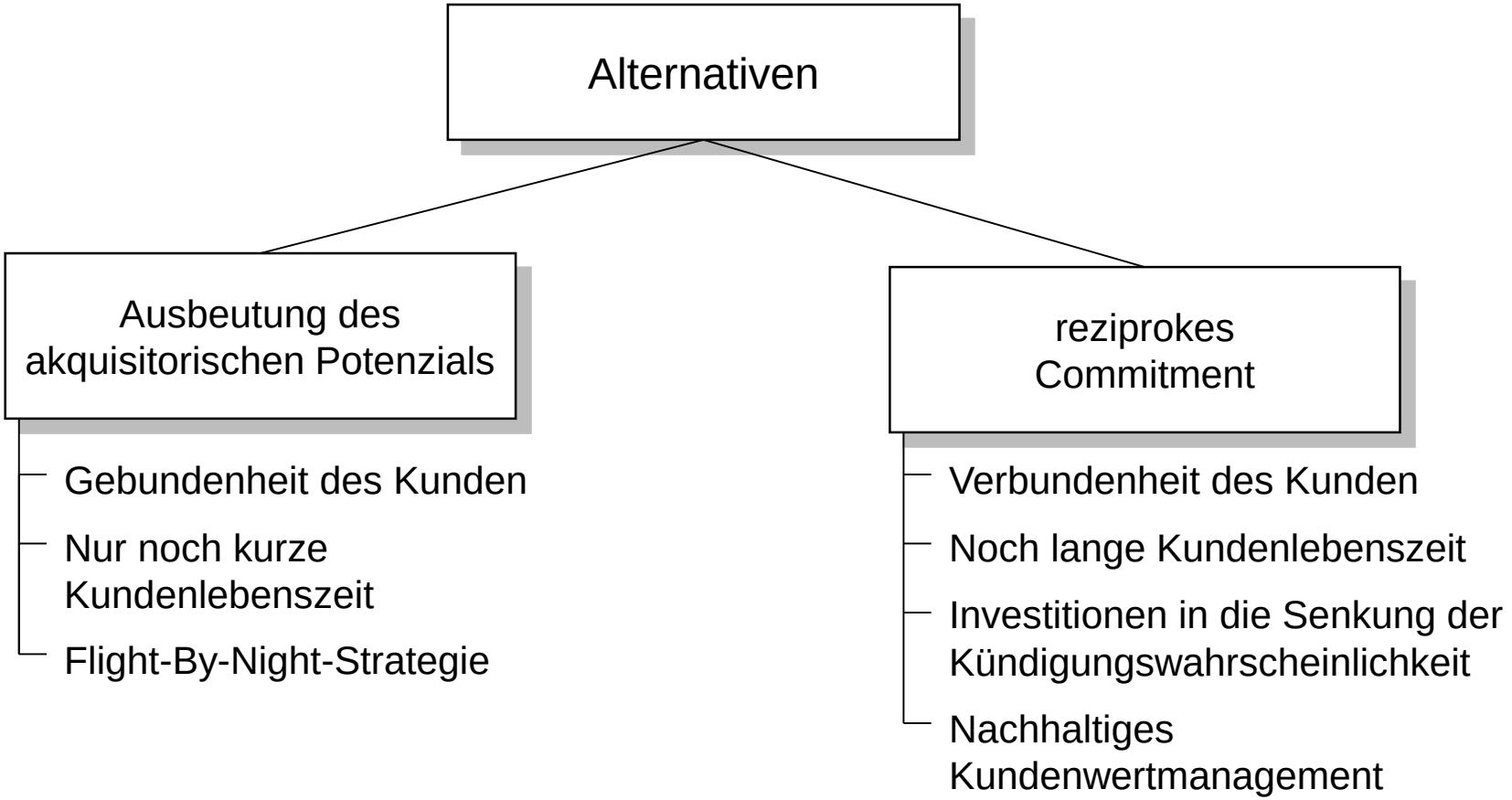
Reputation impliziert, dass der Nachfrager keine Gefahr sieht, dass der Anbieter sich ihm gegenüber opportunistisch verhalten wird. Dies wiederum bedeutet, dass der Anbieter weniger Signalling-Maßnahmen betreiben oder Sicherheiten stellen muss, um zu belegen, dass er sich nicht opportunistisch verhalten will: Einsparung von Transaktionskosten.

Erläuterungen zur vorangegangene Folie (II)

Bestandskunden (Stammkunden) antworten bei Marketingfehlern (episodische Unzufriedenheit) nicht mit einer Abwanderung oder Aufkündigung der Geschäftsbeziehung: Tolerierung von Marketingfehlern.
Dies führt zu einer „sicheren“ Absatzmenge in der folgenden Periode (Grundabsatz).

Höhere Marketingeffizienz bei Bestandskunden durch Nutzung der vorhandenen Informationen und Erfahrungen des Kunden gegenüber dem Anbieter. Dadurch resultiert auch ein schnelleres Lernen von neuen anbieterbezogenen Lernen.
Bei Bestandskunden sind geringere Sicherheitsleistungen bzw. Absicherungen bezogen auf opportunistisches Verhalten notwendig.

Verhaltensoptionen bei Bestandskunden



Erläuterungen zur vorangegangene Folie

Ausbeutung des Marketingpotenzials: Das akquisitorische Potenzial wird als monopolistische Position gegenüber den Bestandskunden genutzt: Erzielen eines höheren Gewinns „Monopolrente“) als bei einem fehlenden akquisitorischen Potenzials. Diese Strategie empfiehlt sich dann, wenn die Dauer der Geschäftsbeziehung nur noch als kurz angesehen wird (z.B. Wechsel bei Entscheidungsträgern des Nachfragers) oder ein Rückzug aus dem Geschäftsbereich geplant ist (flight-by-night).

Reziprokes Commitment: Der Anbieter hat gegenüber dem Nachfrager ebenfalls eine innere Bindung aufgebaut, die ihn davon abhält, das akquisitorische Potenzial auszubeuten, bzw. die eine besonders bevorzugte Behandlung des Kunden bewirkt. Allerdings erwarten auch viele Kunden mit langen Geschäftsbeziehungen eine solche Bevorzugung (Stammkunden-Bonus).

Charakteristik einer Kundenlebenszeitanalyse (I)

Die Kundenlebenszeitanalyse kann individuell, aber auch für Kundenaggregate (Zielgruppen, räumliche Absatzsegmente etc.) durchgeführt werden. Bei einer aggregierten Betrachtung können Kennzahlen für das betrachtete Kundenaggregat bestimmt werden (Kohortenanalyse).
Zu einer Kohorte zählen alle Kunden, die in einem bestimmten Jahr Neukunden wurden.

Die einfachste aggregierte Form beinhaltet das Erstellen von Kundenbewegungsbilanzen: Anfangsbestand der Kunden zu Jahresbeginn wird um die neu hinzugewonnenen Kunden erhöht und um die verlorenen Kunden reduziert.

Kennziffern zur Bestimmung der Kundenlebenszeit

Retentionsrate = % der Kunden am Jahresende, die am Jahresanfang bereits Kunden waren

Abwanderungsquote = 1- Retentionsrate

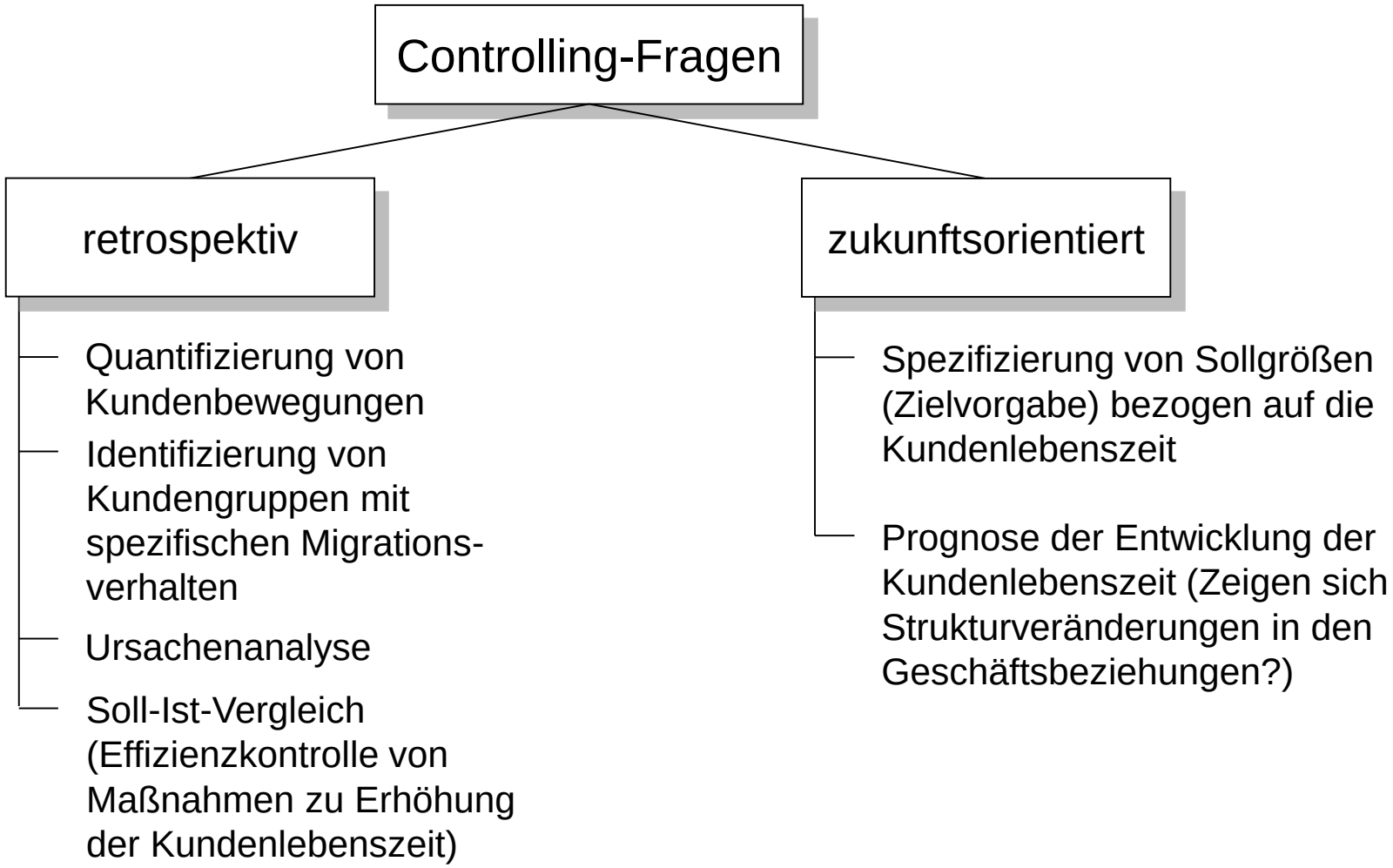
Churn-Quote : $\frac{\text{Anzahl aller beendeten Kundenbeziehungen in t}}{\text{Gesamtzahl der Kunden am Jahresende}}$

Halbwertszeit : Länge des Zeitraums, in dem 50% des ursprünglichen (heutigen) Kundenstamms abgewandert sind

Erläuterung zur vorangegangenen Folie

Faustregel:
Je länger die Geschäftsbeziehung bereits andauert, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit einer Beendigung der Geschäftsbeziehung:
Die Churn-Quote einzelner Kohorten sinken im Laufe der Zeit

Controllingfragen in der Kundenlebenszeitanalyse



Controllingfragen zum Migrationsverhalten (I)

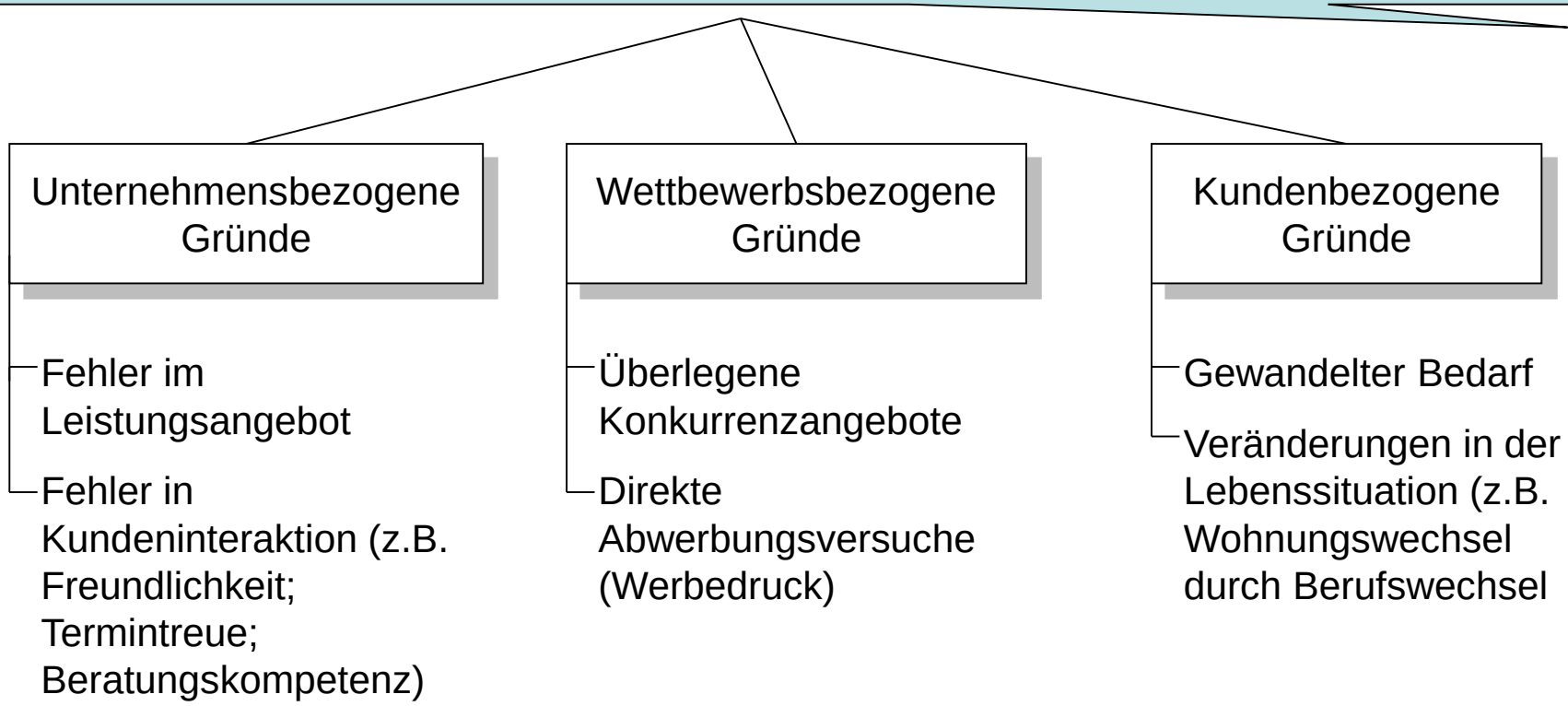
- Erfassung des Migrationsverhaltens (Kundenwanderbewegungen): Von welchen bisherigen Anbietern ist ein Neukunde gekommen bzw. welchen Anbietern konnte dieser Neukunde abgeworben werden? Zu welchem Anbieter ist ein Bestandskunde gewechselt.
- Welcher Kundenwert ist durch Fluktuation (Bestandskundenabwanderung) verloren gegangen, der ansonsten hätte realisiert werden können? Daraus resultiert der maximale Betrag, den der Anbieter in der Gefährdungsphase investieren kann, um den Kunden zu halten.
- Welcher Kundenwert kann durch Neukundengewinnung realisiert werden? Daraus ergibt sich der maximale Betrag, der in eine Kundenakquise investiert werden kann.

Controllingfragen zum Migrationsverhalten (II)

- Identifizierung und Charakterisierung von Kundensegmenten mit unterschiedlichem „Migrationsverhalten.
- Kunden mit besonders niedriger Migration bedürfen keiner kundenbindender Maßnahmen.
- Kunden mit extrem hoher Migration sind nicht wirtschaftlich zu halten, da die Kundenbindung teuer ist als die Deckungsbeiträge, die mit diesen Kunden erwirtschaftet werden: Transaction Buying würde auf Relationship Selling treffen.

Analyse von Kündigungsgründen

Ursachenanalyse für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung: Gibt es unternehmensinterne systematische Ursachen für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung (z.B. Marketingfehler) oder ist eine Beendigung exogen bedingt (wettbewerbs- und kundenbezogene Gründe)?



Charakteristik einer Kundenlebenszeitanalyse (II)

Generelle Problematik der Kundenlebenszeitanalyse: Aussagen zur Kundenlebenszeit lassen meist nur treffen, wenn vertragliche Beziehungen beziehen: Der Kunde ist „gestorben“, wenn die Vertragsdauer endet und keine Verlängerung eintritt. Bei vielen nicht-vertraglichen Beziehungen ist es schwierig zu trennen, ob ein Kunde inaktiv ist, weil er bspw. derzeit kein Bedarf an Produkten des Anbieters hat, oder ob abgewandert ist.

Eine Alternative stellt deshalb das Konzept des Kundenbeziehungs-Lebenzyklus dar, das eine strukturelle Gesetzmäßigkeit im „Leben“ einer Kundenbeziehung postuliert.

Kundenbeziehungs-Lebenszyklus (I)

Charakteristika

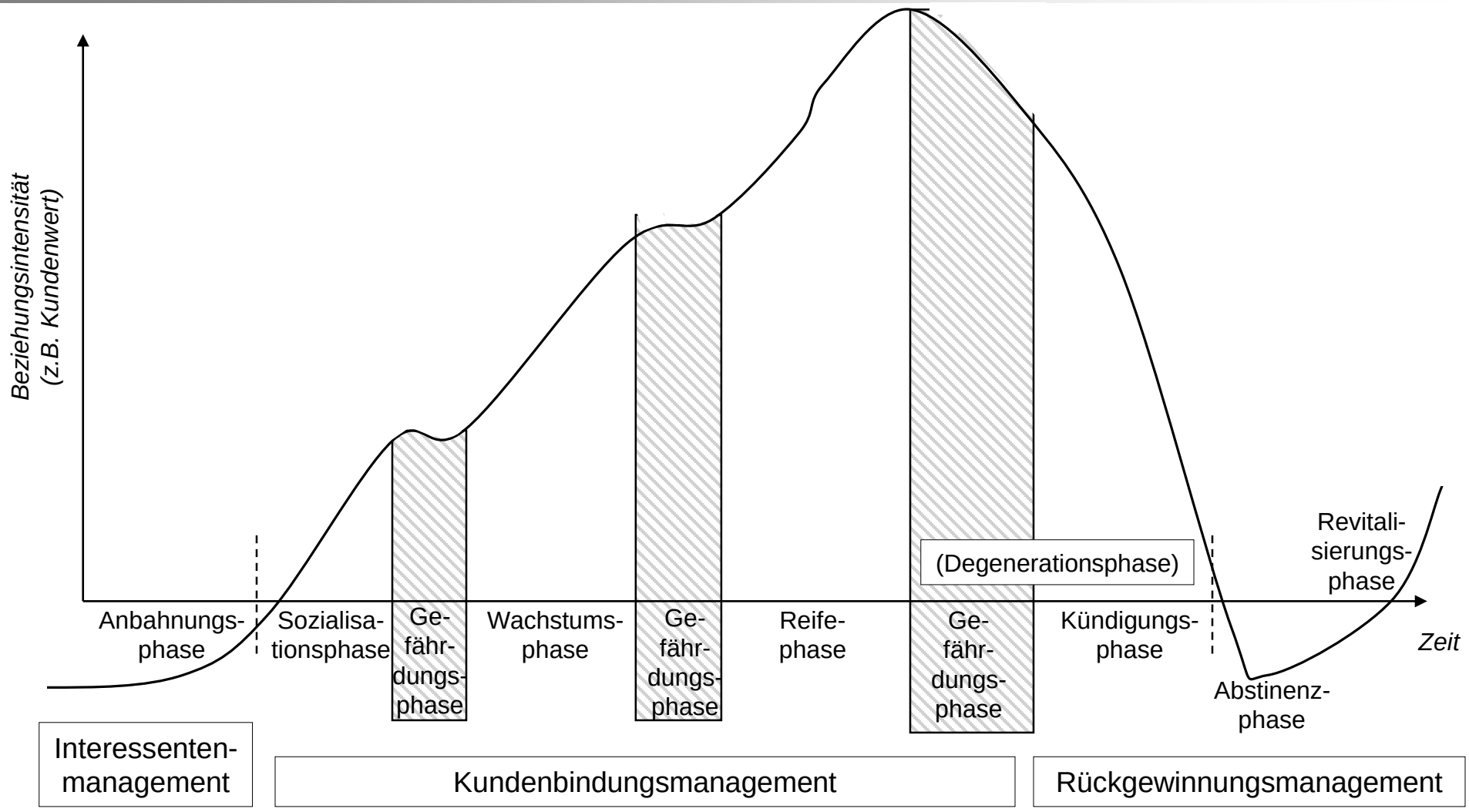
- Übertragung des Konzepts des Produktlebenszyklus auf die Kundenbeziehung: Es wird eine „Naturgesetzlichkeit“ im Ablauf einer Geschäftsbeziehung und ein Ende der Geschäftsbeziehung unterstellt. Möglicherweise existiert in einer Branche eine verhaltensbezogen oder exogen beeinflusste Zeitdauer, in der ein Nachfrager bei einem Anbieter eine Geschäftsbeziehung unterhält.
- Die Beziehungsintensität erfasst die „Stärke“ der Geschäftsbeziehung, die mit dem Kundenwert in dieser Phase (Periode) korrespondiert.
- Wenn es im Idealfall einen solchen gesetzmäßigen Verlauf gibt, lässt sich zu Beginn einer Geschäftsbeziehung anhand der ersten „Kunden-Transaktionsdaten“ prognostizieren, wie lange die Geschäftsbeziehung dauern wird und welche Kundenwerte in dieser Geschäftsbeziehung noch realisiert werden (Kundenwert-Potenzial).
- Den einzelnen Phasen im Kundenbeziehungs-Lebenszyklus lässt sich ein idealtypisches Marketing-Mix zuordnen („Normstrategien“).

Kundenbeziehungs-Lebenszyklus und Marketing-Controlling

Das Marketing-Controlling sollte die Phase, in der sich eine Kundenbeziehung befindet identifizieren, da sich daran dann „Musterstrategien“ (Normstrategien - Managementaufgaben) bezogen auf die Aktivitäten gegenüber dem Kunden anschließen.

Das Marketing-Controlling sollte die Phase, in der sich eine Kundenbeziehung befindet identifizieren, da sich daran dann „Musterstrategien“ (Normstrategien - Managementaufgaben) bezogen auf die Aktivitäten gegenüber dem Kunden anschließen.

Kundenbeziehungs-Lebenszyklus (II)



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

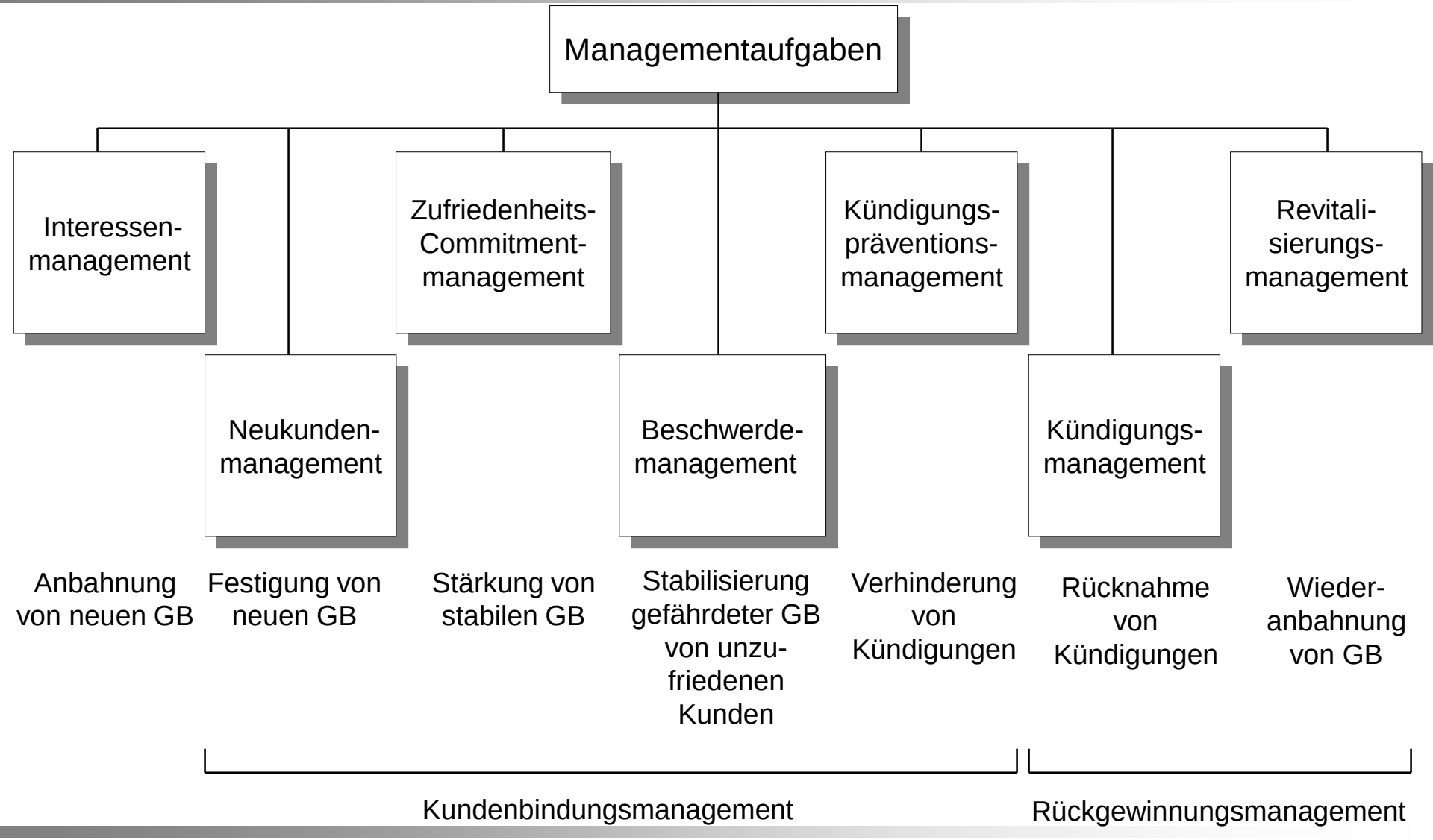
- Anbahnungsphase: Kunde erkundigt sich nach Einzelheiten des Angebots oder regiert auf eine Kommunikationsmaßnahme des Anbieters.
- Sozialisationsphase: Aufnahme der Geschäftsbeziehung (erste Transaktion): Kunde macht erste Erfahrungen mit dem Produkt und Anbieter.
- Wachstumsphase: Kunde fragt wiederholt Leistungen des Anbieters nach, erhöht die „Konsumquote“, führt Cross Selling oder Up-Grading durch.
- Reifephase: Die Geschäftsbeziehung hat ihr höchstes Niveau (Beziehungsintensität; ökonomisches Volumen) erreicht.
- Gefährdungsphasen: Die weitere positive Entwicklung der Kundenbeziehung ist gefährdet bzw. wird unterbrochen.
- Degenerationsphase: Die Beziehungsintensität geht systematisch zurück, da die Gefährdungsphase innerhalb der Reifephase nicht erfolgreich bewältigt werden konnte.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

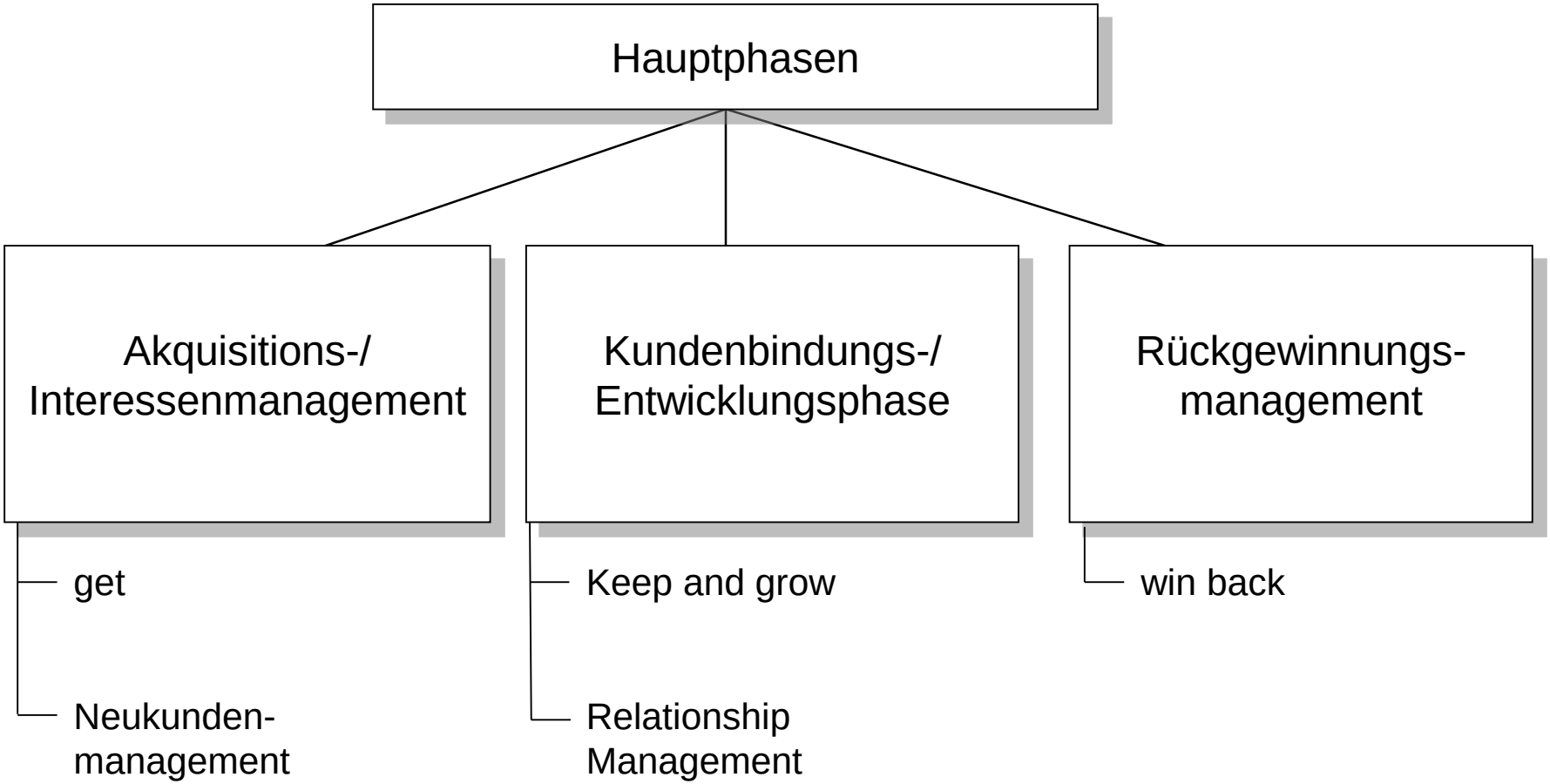
- Kündigungsphase: Kunden haben ihre Entscheidung, die Geschäftsbeziehung zu verlassen getroffen und dies dem Unternehmen signalisiert. Es finden nur noch „Auslauftransaktionen“ statt.
- Abstinenz: Von den Kunden, die ihre Kündigung vollzogen haben, wird ein Teil nie mehr bereit sein, die Geschäftsbeziehung wieder aufzunehmen: Der Beziehungslebenszyklus ist dann beendet.
- Revitalisierungsphase: Kunde ist wieder für das Unternehmen zu gewinnen, wenn sich Rahmenbedingungen (z.B. Bedürfnissituation des Nachfragers) oder das Produkt verändert haben: Start eines neuen Kundenlebenszyklus. Eine revitalisierte Geschäftsbeziehung kann auf den (positiven) Erfahrungen im ‚alten‘ Kundenlebenszyklus aufbauen. Revitalisierung ist damit unterschiedlich zur Neukundengewinnung.

Hinsichtlich der Phasen einer Kundenbeziehung resultieren spezifische Managementimplikationen.

Phasenbezogenes Kundenmanagement (Customer Relationship Management) (CRM)



Normstrategien im Kundenbeziehungs-Lebenszyklus



Kündigungspräventionsmanagement als exemplarische Managementaufgabe im Kundenlebenszyklus (I)

Das Kündigungspräventionsmanagement beschäftigt sich mit Kunden, deren Beziehung zum Anbieter nicht mehr stabil ist. Es versucht, diese Kundenbeziehungen zu identifizieren und die drohenden Kündigungen zu verhindern.

Hierzu ist es notwendig, typische „Bruchstellen“ einer Geschäftsbeziehung zu identifizieren (kritische Ereignisse) bzw. Frühwarnindikatoren hierfür zu finden, um mit gezielten präventiven Maßnahmen der Kündigung zuvorzukommen.

Methodische Ansätze sind die Lost-Order-Analyse oder die Switiching Path-Analyse.

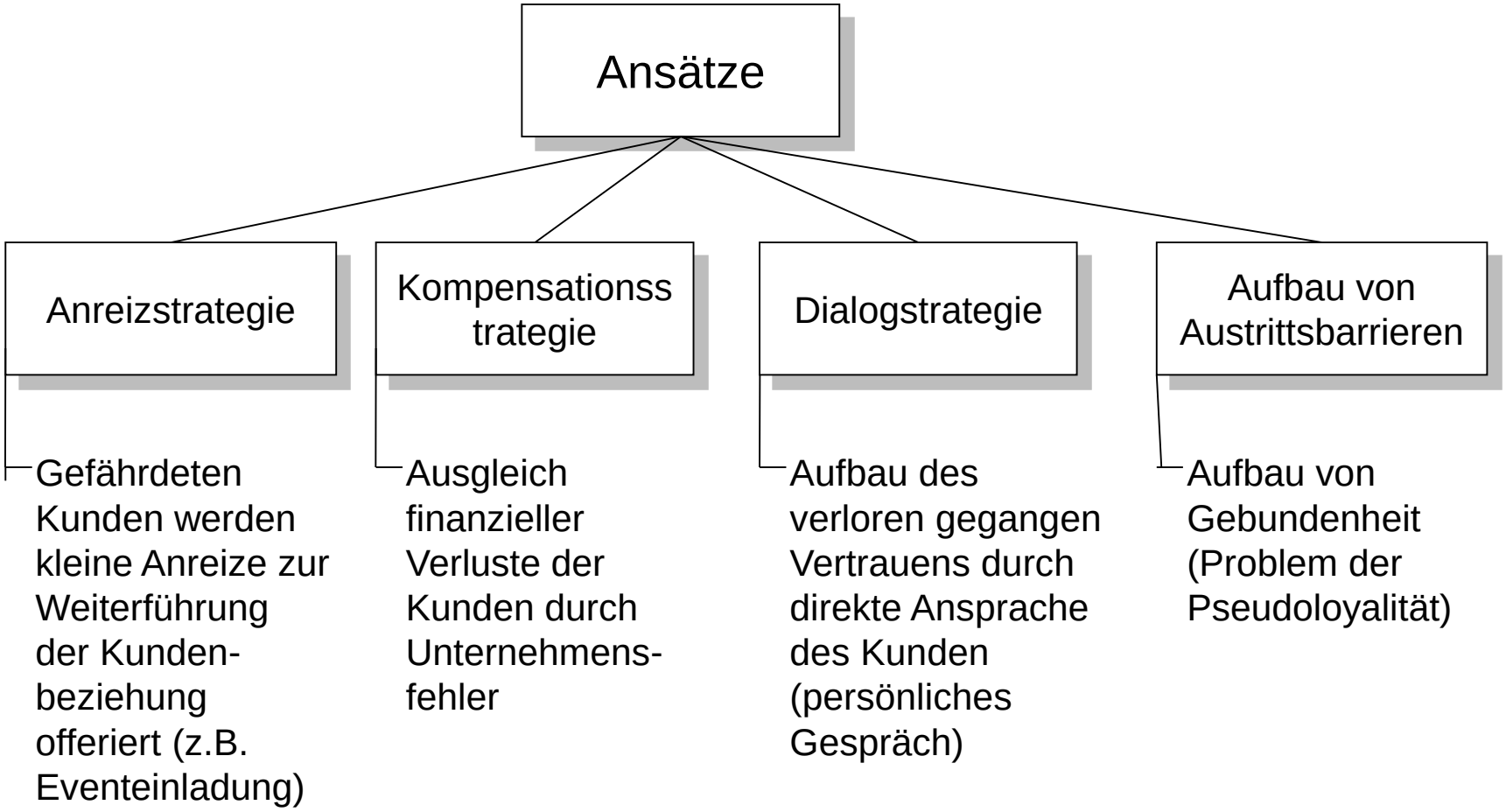
Praxisweisheit: Kundenfluktuation ist einer der größten Kostentreiber der Marktbearbeitung.

Kündigungspräventionsmanagement als exemplarische Managementaufgabe im Kundenlebenszyklus (II)

Lost-Order-Analyse: Analyse von Gründen/Ursachen, warum trotz Pre-Sales-Touchpoints (Sozialisationsphase) oder bereits aufgetretenen Transaktionen keine weitere Transaktion zustande gekommen ist bzw. die Geschäftsbeziehung gekündigt wurde. Problem ist allerdings, ob unzufriedene bzw. abgewanderte Kunden sich dazu äußern.

Switching-Path-Analyse: Identifizierung von critical incidents bzw. Ereignissen, die bei Kundenabwanderungen im Vorfeld typischerweise (überzufällig häufig) aufgetreten sind: Was sind die „Stolpersteine“ in der Kundenbeziehung bzw. dies sind auch Frühwarnindikatoren. Datengrundlage ist hierfür vor allem die Kundendatenbank.

Kündigungspräventionsstrategien



Ökonomische Überlegungen zum Kündigungspräventions-management

Aspekte

- Das Halten eines abwanderungswilligen Kunden ist oft kostengünstiger als die Gewinnung eines Neukunden mit gleicher Profitabilität
- Es ist auch das Relationspotential eines unzufriedenen (abwanderungswilligen) Kunden zu beachten
- Aber: Lohnen sich die Investitionen in das Halten des Kunden (dauerhafte oder nur kurzfristige Kundenbindung?)
- Eine dauerhafte Kündigungsprävention setzt die (strategische) Beseitigung der Kündigungsursachen voraus.

Kundenloyalität als Controlling-Konzept

Kundenloyalität erfasst den wiederholten Einkauf beim gleichen Anbieter aufgrund von Ge- oder Verbundheit, die durch eine positive Einstellung gegenüber dem Anbieter flankiert wird („zustimmende Loyalität“).

Customer Loyalty: A deeply held commitment to re-buy or re-patronize a preferred product or service in the future, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior. Kotler et al. (2009)

Stammkunden

Laufkunden

Messung der Kundenloyalität

Kundenloyalität (Anbietertreue) wird

- entweder anhand von Kenngrößen bezogen auf das tatsächliche Kaufverhalten (z.B. Anzahl der Käufe bei einem Anbieter, Liederquote) operationalisiert, oder
- als Verhaltenskonstrukt (Einstellungsvariable) interpretiert: Messung der Kundentreue (Kundenloyalität) mit entsprechenden Statements aus der Marktforschung bzw. dem Konsumentenverhalten.

Kundenloyalität beinhaltet immer ein Kontinuum, weshalb die Dichotomisierung in „Stammkunden“ und „Laufkunden“ mehr oder wenig willkürlich ist und eine Vereinfachung darstellt.
Die Kundenloyalität hängt eng (positiv) mit der Lebenszeit einer Kundenbeziehung zusammen, da sie als Determinante hierfür darstellt: Je höher die Kundenloyalität (Einstellungsvariable) ist, desto geringer ist die Gefahr einer Aufkündigung der Geschäftsbeziehung bzw. desto höher ist die Wiederkaufneigung.

Kundenloyalitätsanalyse

Loyalitätsleiter

- integrierte Partner: abgestimmte Wertschöpfungsketten
- aktiv fürsprechende Kunden: positive word-of-mouth
- exklusive Kunden: sehr hohe Liederquote
- wiederholte Käufe
- erstmaliger Kauf (Neukunden)
- aussichtsreiche Kunden („steht noch nicht auf der Leiter“)

Die Loyalitätsleiter differenziert Kunden stärker nach ihrer Kundenloyalität als die Klassifizierung von Stammkunden und Kaufkunden.

Handlungsempfehlungen zur Loyalitätsleiter

- Je höher ein Kunde auf der Loyalitätsleiter steigt, desto mehr kann man in die Kundenbeziehung (z.B. Werbung; Serviceleistungen; Kulanz) investieren.
- Je höher ein Kunde auf der Loyalitätsleiter steigt, desto größer ist der Kundenwert.

Controllingfragen zur Loyalitätsleiter

- Wie hoch ist der Kundenwert, gemessen bspw. am kumulierten Deckungsbeitrag, den ein Kunde auf einer bestimmten Stufe der Loyalitätsleiter repräsentiert?
- Wie hoch müssten die kundenspezifischen Investitionen sein, um einen Kunden eine Stufe in der Loyalitätsleiter nach oben zu bekommen?
- Lohnt sich diese Loyalitätsentwicklung eines Kunden gemessen am Zuwachs an Kundenwert?

3.3 Kundenumsatz- und Kundendeckungsbeitragsanalysen

Lernziele der Veranstaltung

Ein „Standardergebnis“ der Absatzsegmentrechnung ist die Bestimmung des Umsatzes oder Deckungsbeitrags, der mit einem Kunden erzielt wird, wobei diese Erfolgsgrößen dann mit dem Kundenwert korrespondieren. Eine Methode, die Kundenschaft nach dem Kundenwert zu strukturieren (kumulierte Betrachtung), stellt die ABC-Analyse dar, die Gegenstand von Kapitel 3.3 ist.
Wenngleich (da) die ABC-Analyse konzeptionell sehr einfach ist, besitzt sie einige methodische Probleme, die ihre Informationskraft im Marketingcontrolling mindern.

Lernziel: Verständnis zu Aufbau und Problemen der ABC-Analyse auf Basis von Umsatz oder Deckungsbeitrag als Indikatoren für den Kundenwert.

Charakter der Kundenumsatz- bzw. Kundendeckungsbeitragsrechnung (I)

Ex-post-Kundenumsatz- und Kundendeckungsbeiträge sind unmittelbare Auswertungen der Absatzsegmentrechnung: Berechnung der Höhe des Gesamtumsatzes oder der kumulierten Deckungsbeiträge (einschließlich der kundenspezifischen Marketingkosten), die das Unternehmen mit einem Unternehmen in einer Abrechnungsperiode oder über mehrere Abrechnungsperioden erzielt hat.

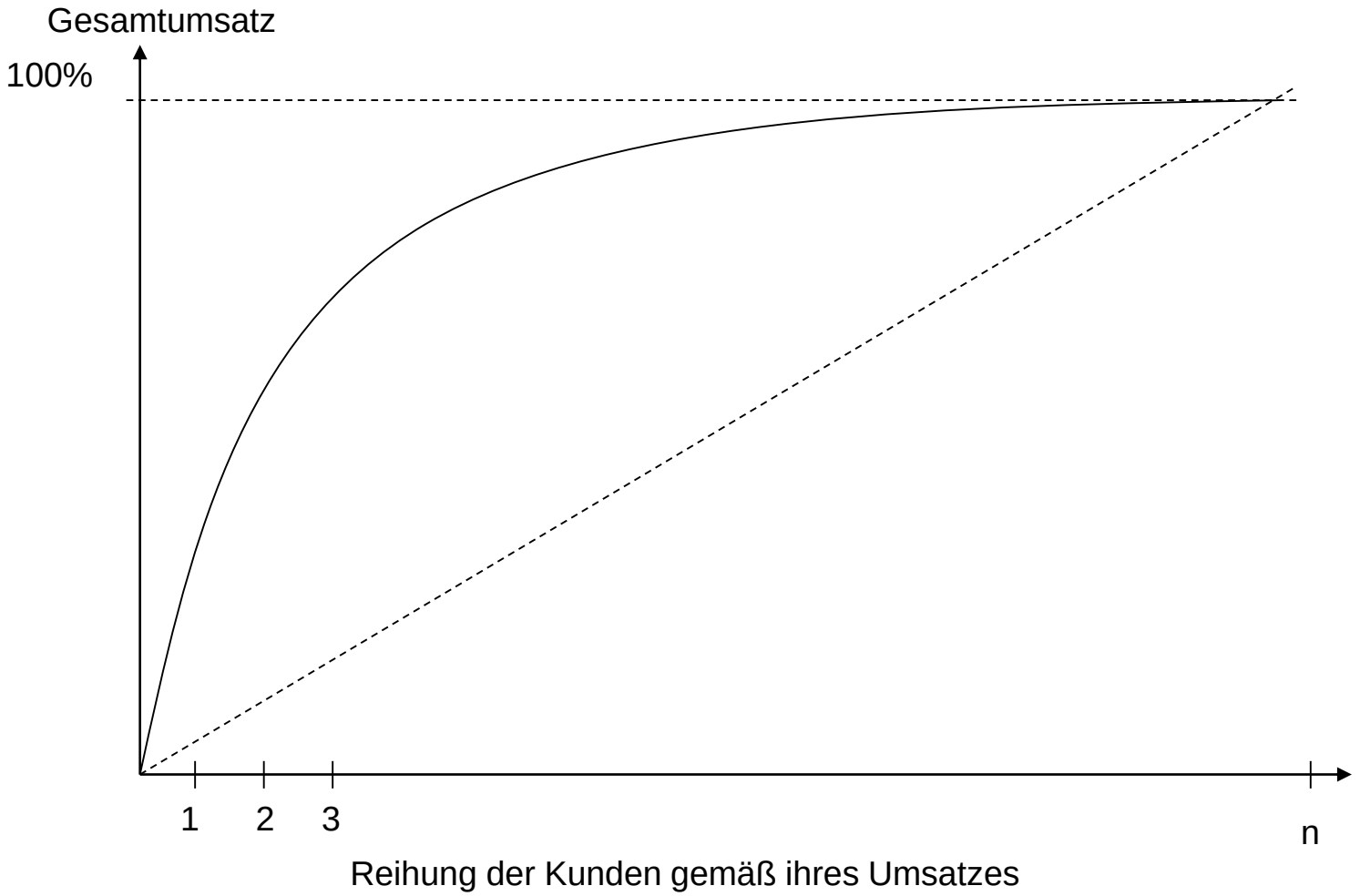
Der Umsatz (Deckungsbeitrag), der mit einem Kunden in der Abrechnungsperiode (z.B. Geschäftsjahr; Quartal) gemäß der Absatzsegmentrechnung erzielt wurde, reflektiert dann den Kundenwert.

Charakter der Kundenumsatz- bzw. Kundendeckungsbeitragsrechnung (II)

Im Controlling aussagekräftig sind Vergleiche der Kunden anhand ihres Umsatzes bzw. Deckungsbeitrags.
Dies ist bspw. die ABC-Analyse, die eine sog. Konzentrationsanalyse beinhaltet: Damit sollen „wichtige“ und „weniger wichtige“ Objekte (z.B. Kunden anhand ihres Kundenwerts) identifiziert und die Verteilungsstruktur der Objekte bezogen auf das Abbildungskriterium (Umsatz; Deckungsbeiträge) visualisiert werden (Lorenz-Kurve).

Zum Aufstellen der Lorenzkurve werden die Kunden anhand des mit ihnen erzielten Umsatzes (bzw. Deckungsbeitrages) nach fallender Größe angeordnet, d.h. der Kunde mit dem höchsten Umsatz steht aus „Platz 1“ der Abszisse, der Kunde mit dem zweithöchsten Umsatz (Deckungsbeitrag) auf Platz 2 usw. Auf der Ordinate wird der kumulierte Umsatz (Deckungsbeitrag) der Kunden abgebildet.

Kundenumsatz – Strukturanalyse: Lorenzkurve (ABC-Analyse)



Traditionelle Aussagen der ABC-Analyse

Traditionelle Typisierung:
A-Kunden sind solche Kunden, die insgesamt in der Lorenzkurve für 80% des kumulierten Umsatzes stehen.
B-Kunden sind solche Kunden, die in der Lorenzkurve für weitere 15% des kumulierten Umsatzes stehen.
C-Kunden sind solche Kunden, die insgesamt in der Lorenzkurve nur für 5% des (restlichen) Umsatzes stehen.

Traditionelle Praxisregel: 80:20 Regel - 80 % des Umsatzes werden mit 20% der Kunden gemacht

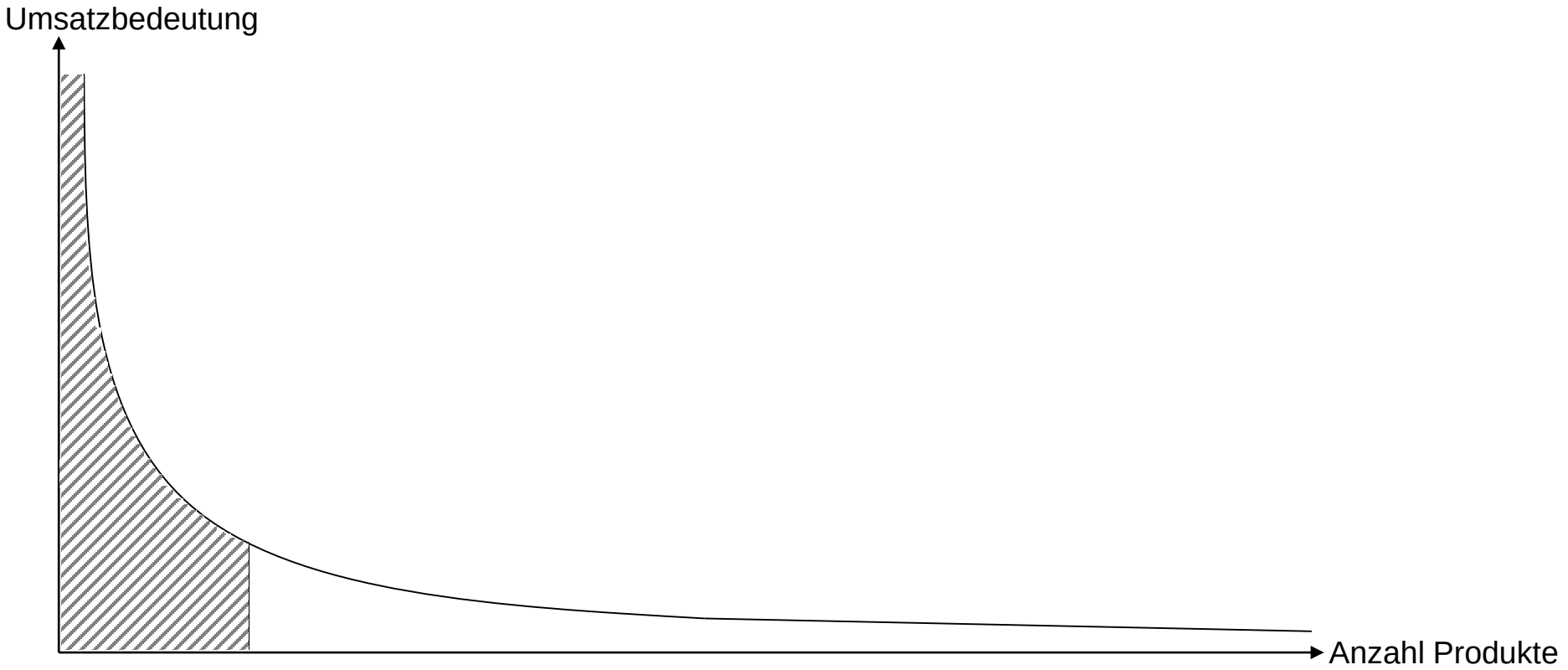
Allokation der Marketingressourcen anhand der Typisierung der Kunden:
A-Kunden erhalten das „Premium-Programm“ an Kundenbetreuung und Marketingressourcen, B-Kunden das „Normalprogramm“ und C-Kunden ein gewisses Mindestprogramm.

The Long-Tail-Phänomen im E-Commerce

The Long-Tail-Phänomen:
Die Regel „viel wird mit nur wenig erzielt“ (z.B. 80:20-Regel) gilt im E-Commerce nicht mehr.

Analog zu Nischenprodukten hat es ein Anbieter im Internet mit vielen, umsatzschwachen Nachfragern zu tun, so dass sich die Lorenzkurve einer Umsatzstrukturanalyse stärker als im Offline-Bereich der 45-Grad-Linie annähert.

The Long Tail - Bedeutung von Nischenprodukten



- Ein hoher Anteil des Gesamtumsatzes wird nicht mehr mit wenigen Bestsellern, sondern mit vielen vermeintlichen Ladenhütern (Nischenprodukte) erzielt.
- Das 80:20-Prinzip gilt nicht mehr.

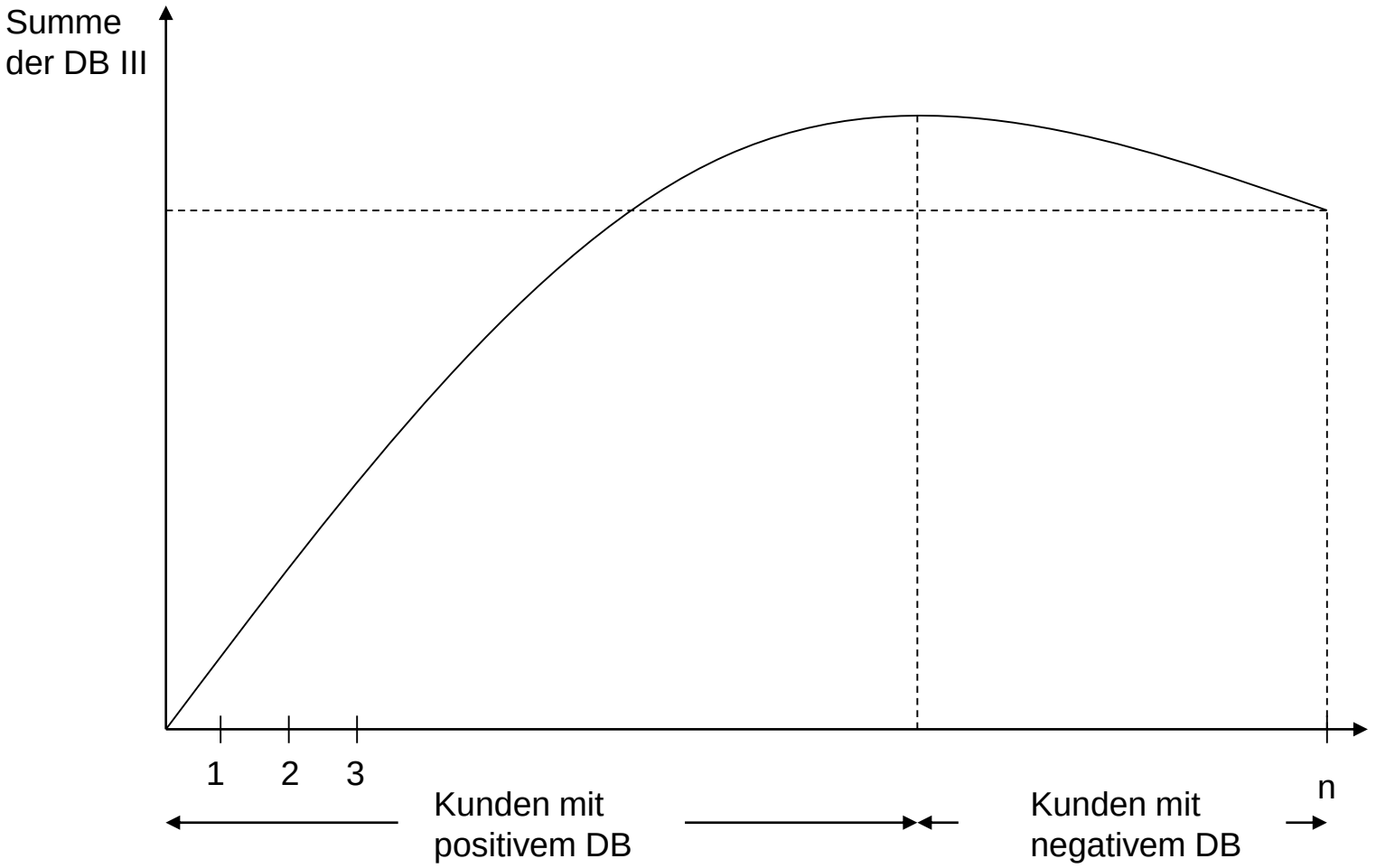
Konzeptionelles Problem einer ABC-Analyse von Kunden auf Basis des Umsatzes

Der Umsatz gibt nur bedingten Aufschluss über die Rentabilität des Kunden: Ein Kunde kann einen hohen Umsatz erzielen, aber durch Sonderwünsche, mangelnde Bonität (Zahlungsausfälle, -verzögerungen) Reklamationen oder übermäßigen Marketingeinsatz zur Akquisition (Beratungsintensität) oder hohen Service-Anspruch die Produktions- und Marketingkosten „nach oben“ treiben.

Praxiserfahrung: Oftmals besitzen B-Kunden die höchste Profitabilität für das Unternehmen.

Aussagekräftiger bezogen auf den Kundenwert ist deshalb der Kundendeckungsbeitrag: Dem Kunden werden Erlöse und Kosten zugeordnet, die von ihm gemäß des Identitätsprinzips verursacht sind.

Kundendeckungsbeitrags-Strukturanalyse

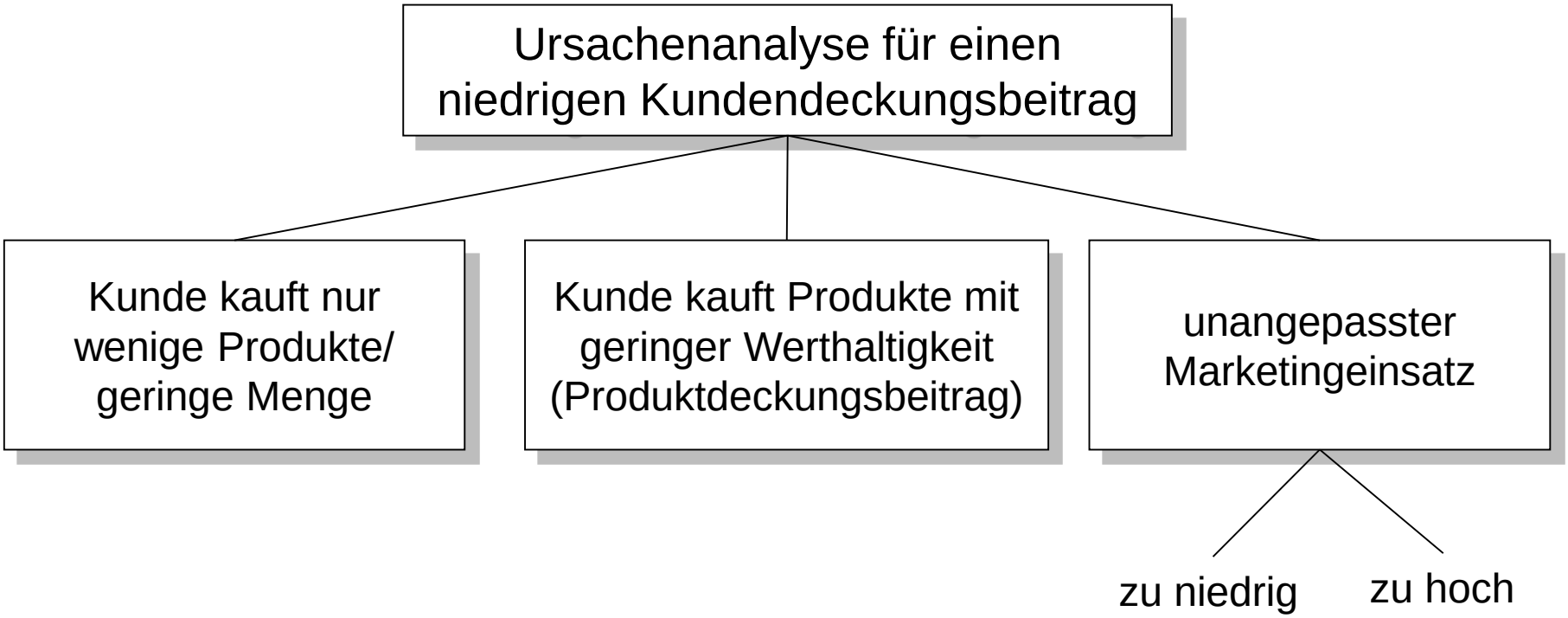


Erläuterung zur vorangegangenen Folie

Wenn es Kunden mit negativem Kundendeckungsbeitrag gibt, vermindern diese den insgesamt erzielten Kundendeckungsbeitrag. Die Lorenzkurve geht deshalb über 100% des realisierten gesamten (aggregierten) Kundendeckungsbeitrags hinaus, solange nur Kunden mit positiven Kundendeckungsbeiträgen betrachtet werden.

Die Handlungsempfehlungen bezogen auf die Allokation von Marketingressourcen entsprechen derjenigen zur Strukturanalyse auf Basis des Kundenumsatzes.

Controllingfragen zur Umsatz- bzw. Deckungsbeitragsanalyse

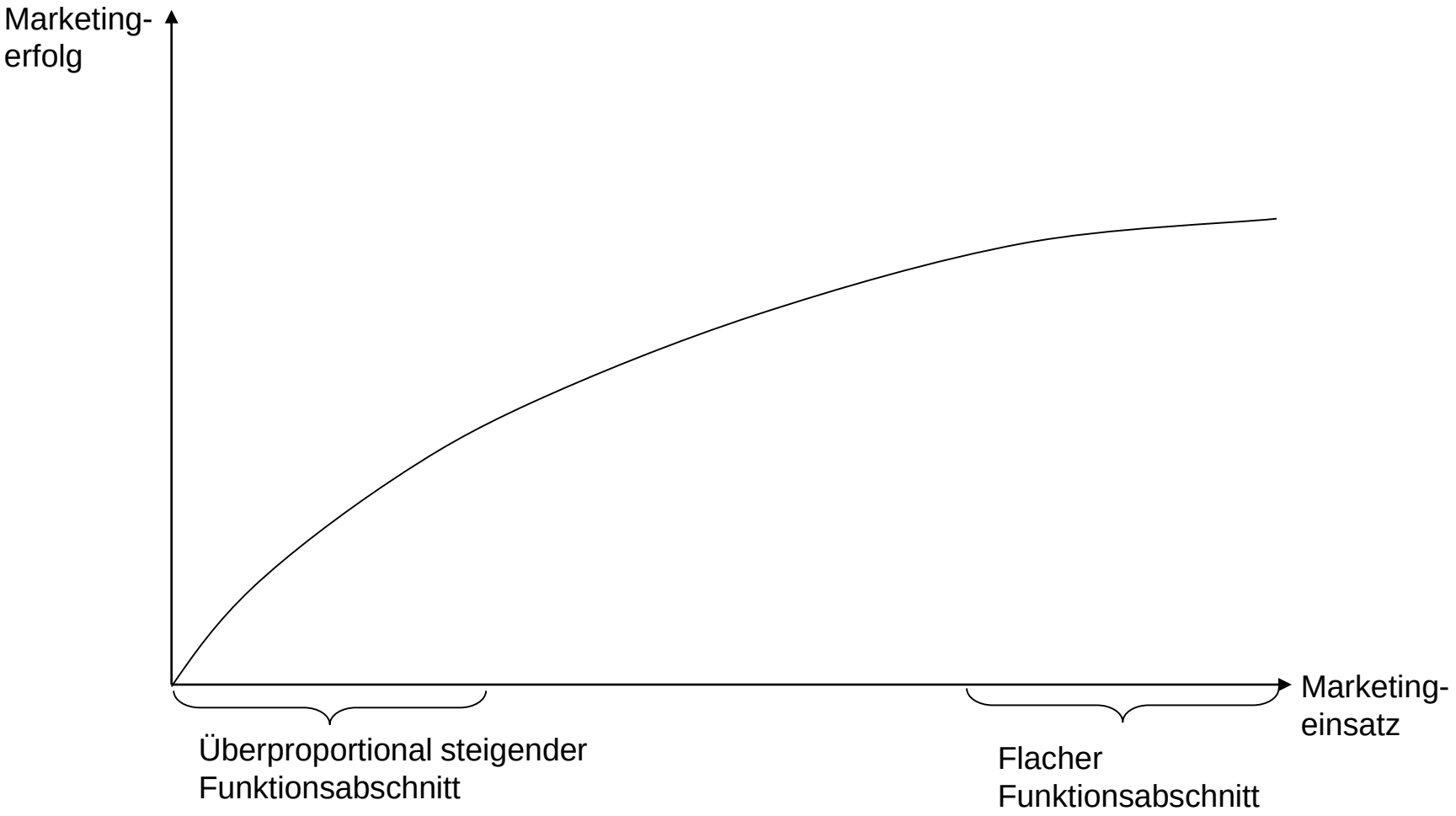


Unangepasster Marketingeinsatz

Zu geringer Marketingeinsatz: Ein Kunde besitzt deshalb einen so niedrigen Umsatz bzw. Deckungsbeitrag, weil er bislang im Marketing vernachlässigt wurde. Höhere Investitionen in den Kunden würde einen höheren Umsatz bzw. Kundendeckungsbeitrag bewirken.
Bezogen auf eine „Marketing-Impact-Funktion“ (funktionaler Zusammenhang zwischen Marketingeinsatz und Marketingerfolg) befindet sich der Kunde/die Kundenbeziehung im überproportional steigenden Bereich der Funktion.

Zu hoher Marketingeinsatz: Ein Kunde besitzt deshalb einen so niedrigen Umsatz bzw. Deckungsbeitrag, weil er bislang im Marketing zu stark betreut wurde. Den umfangreichen Kundeninvestitionen steht kein adäquater Umsatz/Deckungsbeitrag gegenüber. Geringere Investitionen würden nur eine geringfügige Verminderung von Umsatz/Deckungsbeitrag bedeuten.
Bezogen auf eine „Marketing-Impact-Funktion“ befindet sich der Kunde/die Kundenbeziehung im flachen Teil der Funktion.

Marketing-Impact-Funktion



Konzeptionelles Problem der ABC-Analyse (I)

Die ABC-Analyse liefert (vordergründig) Informationen für die Prioritätensetzung bei der Ressourcenallokation im Marketingbereich: Je wichtiger ein Kunde ist, desto größer ist der Marketingeinsatz (kundenspezifische Marketingkosten), der ihm zuteil wird.

Problem der Allokation der Marketingressourcen anhand des Kundenumsatzes oder Kundendeckungsbeitrags: Es liegt eine Umdrehung des Kausalzusammenhangs vor.
Investionen in den Kunden beeinflussen den Kundenwert (Umsatz, Deckungsbeitrag), bei der Allokation der Marketingressourcen bestimmt der erzielte Kundenwert die Investitionen in den Kunden.

Konzeptionelles Problem der ABC-Analyse (II)

Bei Kenntnis der Marketing-Impact-Funktion könnte man den optimalen Umfang an kundenspezifischen Marketinginvestitionen bestimmen (Umsatzmaximum, Maximum des Kundendeckungsbeitrags für diesen Kunden).
Eine solche Funktion ist jedoch kaum valide quantifizierbar, da sie auf kundenindividuellen Daten (alternative Kombinationen von kundenspezifischen Marketinginvestitionen und Marketingerfolg beim Kunden als Dateninput) basiert.

In Zeiten von Big Data über einen Kunden (z.B. Vergleichsdaten zum Kunden aus anderen Produktbereichen, Daten zu ähnlichen Kunden) könnte es jedoch möglich sein, zumindest qualitative Anhaltspunkte zu bekommen, ob ein zu geringer oder ein zu hoher Marketingeinsatz bezogen auf diesen Kunden vorliegt.

3.4 Investitionsorientierte Ansätze der Kundenbewertung

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 3.4 adaptiert Methoden der Investitionsrechnung auf Kundenbeziehungen. Der Kundenwert ist dann ein Barwert bzw. Kapitalwert. Hierzu werden das Konzept des Customer-Lifetime-Value und die Idee der Kapitalbindung in einer Kundenbeziehung vorgestellt.
Inhaltlich impliziert Kapitel 3.4, dass der Kunden bzw. eine Kundenbeziehung mit einem Investitionsobjekt vergleichbar ist bzw. die Entscheidung, mit einem Kunden eine Geschäftsbeziehung aufzunehmen bzw. weiterzuführen, eine Investitionsentscheidung darstellt. Dies vermittelt eine „ökonomische“ Charakterisierung / Betrachtung eines Kunden, die vordergründig im Gegensatz zu der eher „weichen“ Sichtweise eines Kunden bzw. einer Kundenbeziehung im Relationship Marketing steht.

Lernziel: Verständnis der investitionstheoretischen Sichtweise einer Kundenbeziehung und Sensibilisierung der methodischen Schwächen der Verfahren (Customer-Lifetime-Value), die in der Beratungspraxis „euphorisch“ angepriesen werden.

Charakterisierung des Customer-Lifetime-Value (I)

Der Customer-Lifetime-Value (CLV) gibt die monetäre Vermögensmehrung für das Unternehmen an, die durch die Existenz des Kunden bzw. durch dessen Kontakt mit dem Unternehmen erzielt wird: investitionstheoretischer Kapitalwert

Der Customer-Lifetime-Value als Messgröße für den Kundenwert umfasst sowohl die Deckungsbeiträge, die unmittelbar mit dem Kunden in Transaktionen erzielt wurden/werden (Transaktionspotenzial), als auch die Deckungsbeiträge, die in Transaktionen mit anderen Kunden erwirtschaftet wurden/werden und die auf Initiative des betrachteten Kunden hin entstanden sind (Relationspotenzial).
Letzteres erfasst die „Ausstrahlungswirkung“ der marketingrelevanten Aktivitäten (z.B. WoM) des betrachteten Kunden.

Charakterisierung des Customer-Lifetime-Value (II)

Der Customer-Lifetime-Value ist eine prognostische Größe, der die zukünftigen (zu erwartenden) Wertbeiträge des Kunden an das Unternehmen abbildet.

Formal kann der Customer Life-Vale auch als retrospektive Größe als Summe der mit dem Kunden in der Vergangenheit erzielten Wertbeiträge ermittelt werden.

Konzeptionell vollständige Berechnung des Customer-Lifetime-Value

$$CLV_0 =$$

$$\sum_{t=0}^{\infty}\sum_{i=1}^{n}\frac{x_{it}\cdot d_{it}-F_t}{(1+r)^t}+$$

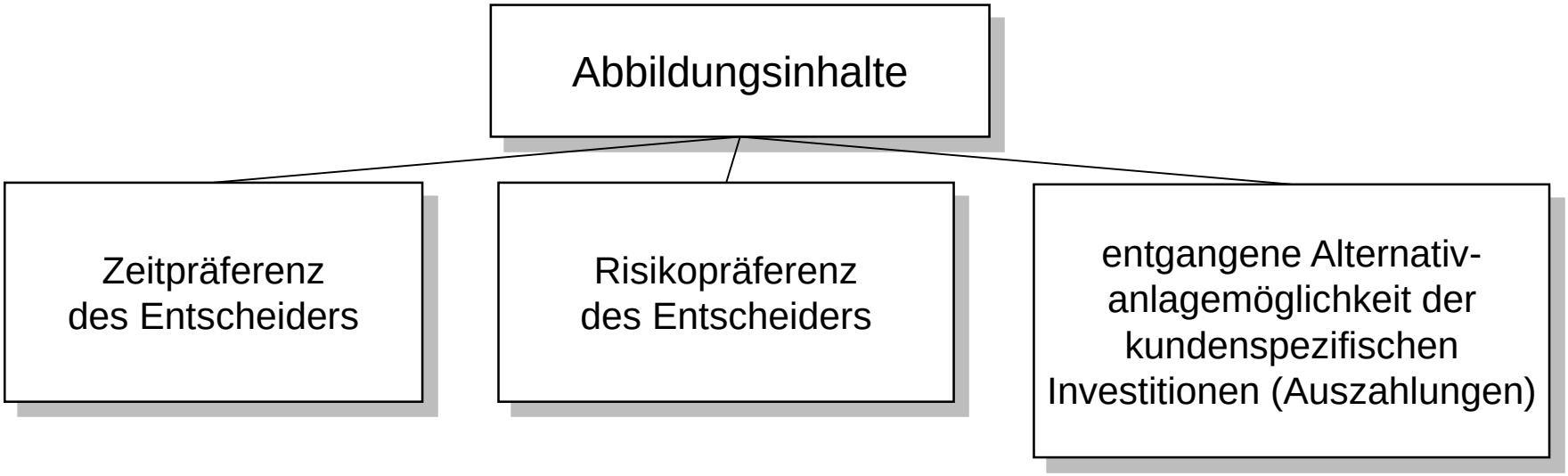
$$\sum_{t=0}^{\infty}\sum_{j=1}^{I}\sum_{i=1}^{n}\frac{x_{ijt}\cdot d_{it}-F_{jt}}{(1+r)^t}+$$

$$\sum_{t=0}^{\infty}\sum_{z=1}^{Z}\sum_{i=1}^{n}\frac{x_{izt}\cdot d_{it}-F_{zt}}{(1+r)^t}$$

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

d_{it} = Deckungsbeitrag I (Direct Costing) von Produkt i (i=1,..n) in Periode t mit T=∞ als Planungshorizont und t=0 als Zeitpunkt der Berechnung des Customer-Lifetime-Value.
x_{it} = Absatzmenge von Produkt i in Periode t.
j: Kunde, der durch positive word-of-mouth des Kunden i zu einem Neukunden des Unternehmens geworden ist. Insgesamt sind dies J Kunden.
z: Kunde, der bislang Kunde des Unternehmens war und durch positive word-of-mouth des Kunden i von einem Anbieterwechsel abgehalten wurde. Insgesamt sind dies Z Kunden.
F: Kundenspezifische (nicht mengenabhängige) Investitionen in den Kunden (z.B. Kundenbetreuung; Kulanzleistungen; gewährte Preisnachlässe).
r: Kalkulationszinssatz.

Exkurs: Kalkulationszinssatz im CLV-Konzept



$$r_z + r_r + r_o = r$$

Werden lediglich Zeit- und Risikopräferenz im Zinssatz abgebildet, entspricht der Customer-Lifetime-Value einem Barwert; sind auch Opportunitätsüberlegungen (Alternativanlage) im Kalkulationszinssatz enthalten, liegt ein Kapitalwert vor.

Qualitative Aussagen des Customer-Lifetime-Value-Konzepts

Der Wert eines Kunden bzw. der Customer-Lifetime-Value ist umso größer,

- je höher die Absatzmenge des Produktes (bzw. der Produkte) in der Zukunft ist,
- je höhere Preise der Kunde zu zahlen bereit ist (Deckungsbeitrag!),
- je geringere variable Stückkosten und variable mengenabhängige Transaktionskosten der Kunde hervorruft (Deckungsbeitrag!),
- je geringer die kundenspezifischen, nicht mengenabhängigen Ausgaben für den Kunden sind,
- je mehr Neukunden (mit positivem Deckungsbeitrag) auf Grund der Interaktion des Kunden gewonnen werden,
- je mehr der Kunde dazu beiträgt, dass andere Kunden dem Unternehmen erhalten bleiben,
- je „sicherer“ die Beziehung zu dem Kunden eingeschätzt wird, womit ein geringerer Risikozuschlag im Kalkulationszinssatz angesetzt wird.

Beispiel zur Berechnung des Customer-Lifetime-Value

	1. Jahr (t=0)	2. Jahr (t=1)	3. Jahr (t=2)	4. Jahr (t=3)	5. Jahr (t=4)	**Summe**
Umsatz mit physischen Produkten	10.000.000	9.500.000	9.025.000	8.573.750	8.145.063	**45.243.813**
Umsatz mit Dienstleistungen	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	**400.000**
Technologische Vorlaufkosten	1.300.000					**1.300.000**
Vertriebliche Vorlaufkosten	220.000					**220.000**
Begleitende Kosten	100.000	100.000	300.000	100.000	100.000	**700.000**
Variable Kosten	6.900.000	6.417.000	5.967.810	5.550.063	5.161.559	**29.996.432**
Kundenspezifische Vertriebskosten	750.000	765.000	734.000	660.960	594.864	**3.505.224**
Kundenspezifische fixe Kosten der Fertigung	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916	**9.556.445**
Folgekosten					250.000	**250.000**
Jährlicher Einnahmen-überschuss	-990.000	444.000	193.170	375.818	92.724	**115.712**
Diskontierter Ein-nahmenüberschuss (Diskontierungsfaktor von 10%)	-990.000	403.636	159.645	282.358	63.332	**-81.029 CLV**

Quelle: Homburg (2012)

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Das Beispiel betrachtet nur das Transaktionspotential mit dem Kunden. Es handelt sich um eine Prognoserechnung. Offen bleibt, woher die (äußerst) detaillierten Prognoseinformationen stammen.

Es wird unterstellt, dass die Zahlungen jeweils am Periodenanfang auftreten (ansonsten müsste der Einzahlungsüberschuss im ersten Jahr schon auf den Planungsbeginn diskontiert werden).

Im vorliegenden Beispiel ergibt sich ein negativer Customer-Lifetime-Value. Diese Kundenbeziehung ist damit nicht vorteilhaft bzw. führt zu keiner Vermögenmehrung des Unternehmens.

Adaption des Beispiels auf eine retrospektive Betrachtung (I)

Bei einer retrospektiven Betrachtung des Customer-Lifetime-Value (ex-post-Berechnung) sind die betreffenden Daten aus den vergangenen Perioden bekannt.
Das 1. Jahr (2. Jahr) signalisiert das erste (zweite) Jahr der Geschäftsbeziehung, usw.. Das 5.Jahr ist dann das aktuelle Jahr, d.h. nach fünf Jahren wird der bis dahin erzielte Customer-Lifetime-Value bestimmt.

Es wird unterstellt, dass die Einzahlungsüberschüsse (Einnahmenüberschüsse) jeweils am Periodenende auftreten.
Der Customer-Lifetime-Value ist dann der Vermögensendwert, der sich am Ende der 5. Periode ergibt.

Der Kalkulationszinssatz ist derjenige Zinssatz, mit dem „Geld“ angelegt werden kann. Bei einem negativen Einnahmeüberschuss hätte dieser Betrag – ohne den Kunden – zum Zinssatz r angelegt werden können; darauf verzichtet man aber aufgrund der Kundenbeziehung.

Adaption des Beispiels auf eine retrospektive Betrachtung (II)

Bei der retrospektiven Betrachtung sind die Einzahlungsüberschüsse (Einnahmenüberschüsse) der vergangenen Perioden auf den „heutigen Betrachtungszeitpunkt“ aufzuzinsen (Vermögensendwertbetrachtung). Konkret: Der Einnahmenüberschuss von -990.000 im ersten Jahr der Geschäftsbeziehung weist einen Vermögensendwert von $-990.000\ (1+0,1)^4 = -1.449.459$ auf.

Der Kalkulationszinssatz ist derjenige Zinssatz, mit dem „Geld“ angelegt werden kann. Bei einem negativen Einnahmeüberschuss (Einzahlungsüberschuss) hätte dieser Betrag – ohne den Kunden – zum Zinssatz r angelegt werden können; darauf verzichtet man aber aufgrund der Kundenbeziehung.

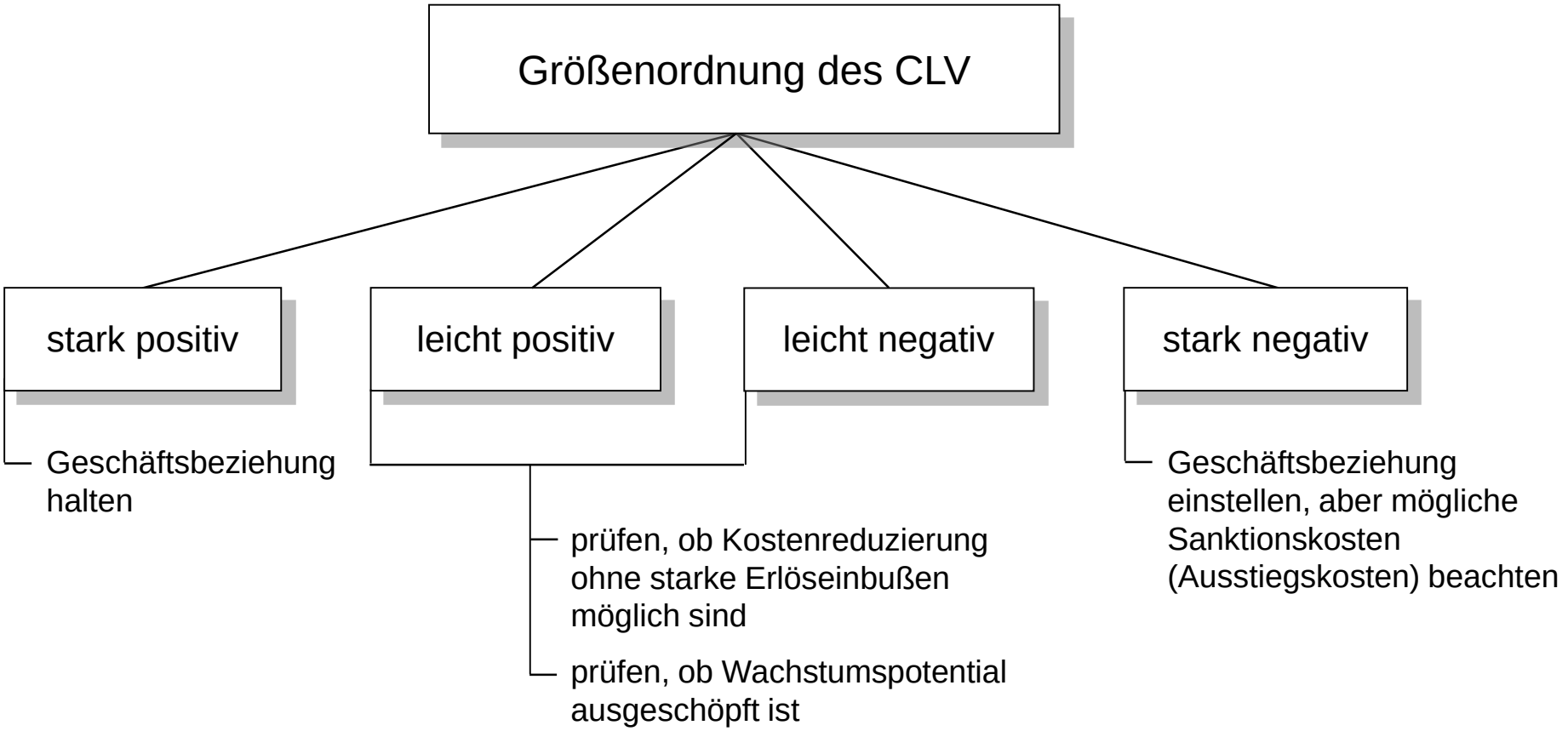
Adaption des Beispiels auf eine retrospektive Betrachtung (III)

Vermögensendwerte:

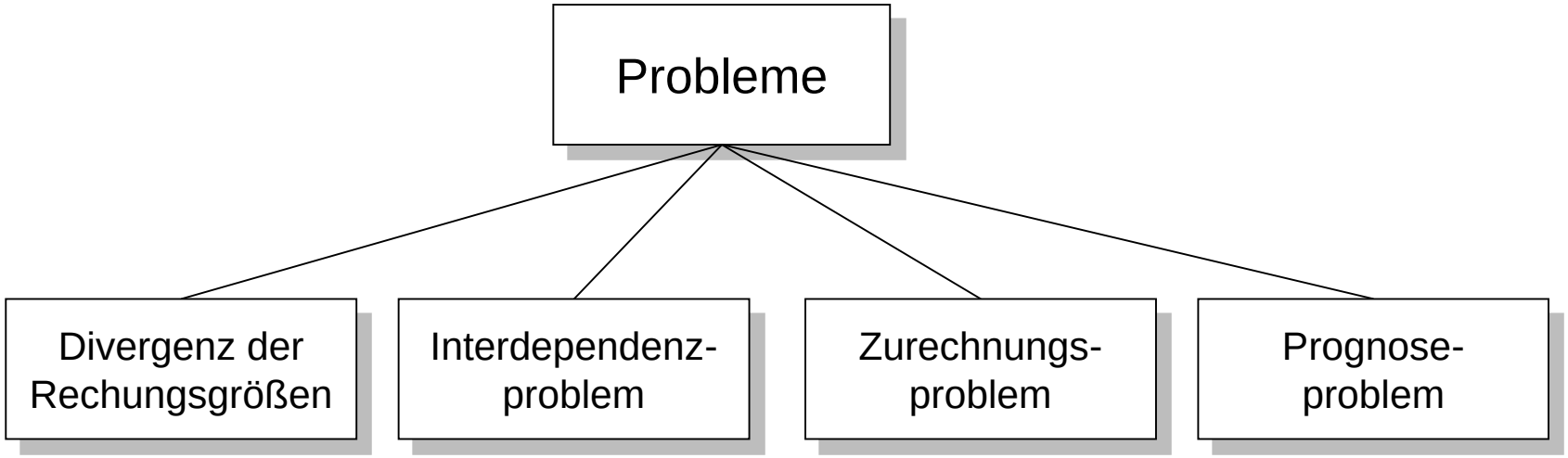
1. Geschäftsjahr: -1.449.459,00;
2. Geschäftsjahr: 537.239,52
3. Geschäftsjahr: 193.170,45
4. Geschäftsjahr: 310.593,80
5. Geschäftsjahr: 63.332,00

Summe: -345.123,23

Handlungsempfehlungen des CLV-Konzepts



Probleme der Customer-Lifetime-Value-Rechnung (I)



Probleme der Customer-Lifetime-Value-Rechnung (II)

Divergenz der Rechnungsgrößen: Die Kapitalwertbestimmung basiert auf Zahlungsströmen, während der Kundendeckungsbeitrag auf Kosten- und Erlöskomponenten beruht. Es lassen sich damit strenggenommen die Daten aus der Absatzsegmentrechnung bzw. dem Marketing-Accounting nicht verwenden.
Problem der nicht-auszahlungswirksamen Kosten (z.B. Kundenspezifisch gekaufte Maschine, die in der Kostenrechnung über Abschreibungen erfasst wird), im Customer-Lifetime-Value zum Zeitpunkt der Anschaffung als Auszahlung berücksichtigt werden müsste.

Die Divergenz der Rechnungsgrößen (Zahlungen versus Aufwendungen/Kosten) stellt nur ein (betriebswirtschaftlich-konzeptionelles) Marginalproblem im Vergleich zu anderen Problembereichen der CLV-Rechnung dar.

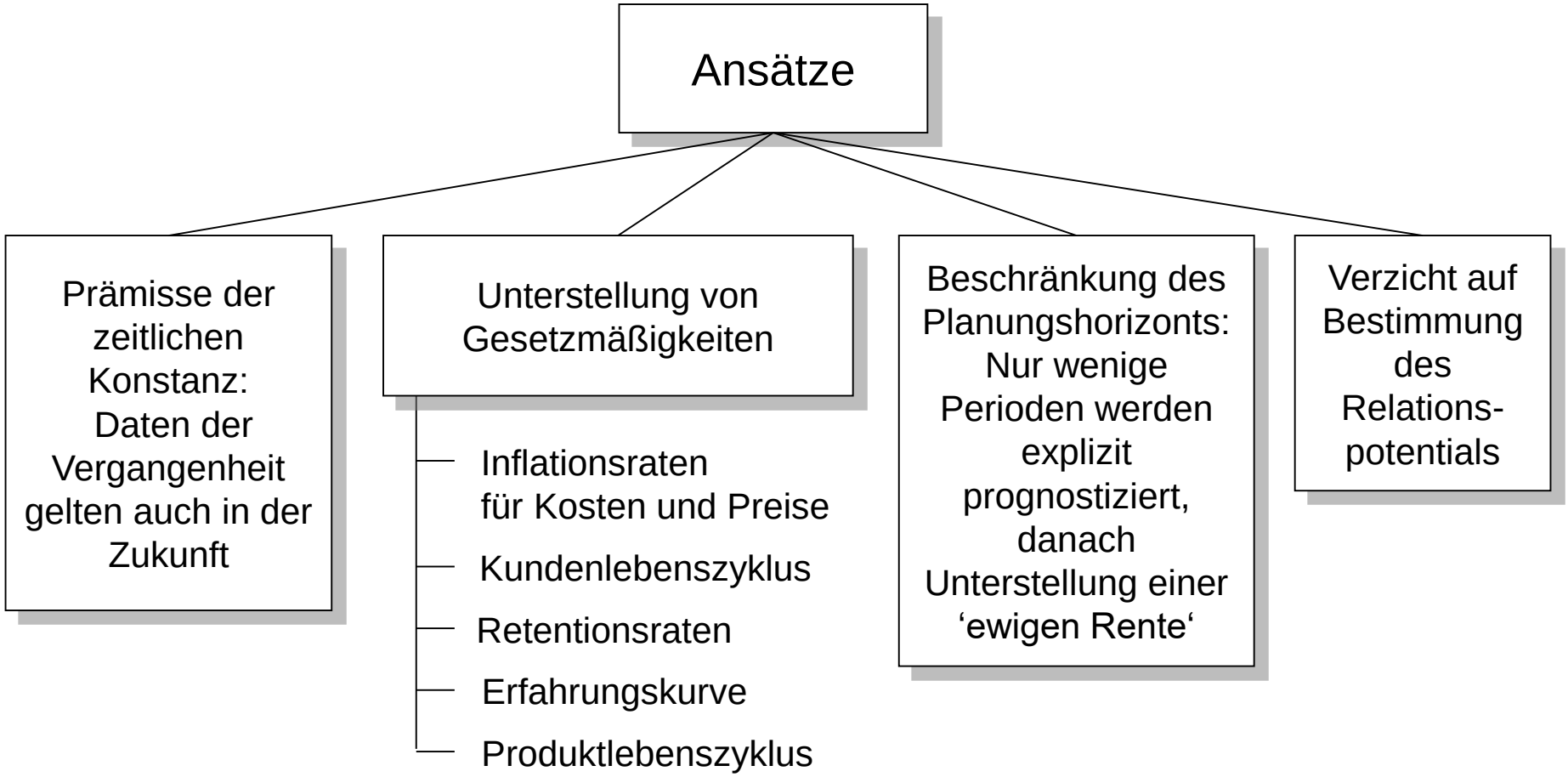
Probleme der Customer-Lifetime-Value-Rechnung (III)

Interdependenzproblem analog zur Kundendeckungsbeitragsanalyse: Umkehrung des Wirkungszusammenhangs, wenn aus der Höhe des Customer-Lifetime-Value der Einsatz der kundenspezifischen Marketinginvestitionen abgeleitet wird.

Zurechnungsproblem: Viele kundenspezifische Kosten haben erst auf Ebene von Kundengruppen Einzelkostencharakter, sind aber auf individueller Kundenebene Gemeinkosten und damit – zumindest in der Rechnung nach relativen Einzelkosten nicht erfasst.
Der Customer-Lifetime-Value zeichnet damit ein zu optimistisches Bild vom Kundenwert.

Das Prognoseproblem stellt das Kernproblem der prognostischen Anwendung des Customer-Lifetime-Value-Konzeptes dar.

Pragmatische “Lösungen“ des Prognoseproblems im Customer-Lifetime-Value



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Zahlen der Vergangenheit gelten auch in der Zukunft: Häufig wird ein Durchschnittswert der Vergangenheitsdaten gebildet, der dann als valide für die Zukunft (im Sinne eines „Erwartungswerts“) angesehen wird.
Dies unterstellt eine Konstanz sämtlicher Rahmenbedingungen bzw. des eigenen Marketings – auch gegenüber dem Kunden.

Unterstellung von Gesetzmäßigkeiten: Es werden bestimmte Veränderungen in den Rahmenbedingungen angenommen, die Einfluss auf die Inputdaten zur Berechnung des CLV nehmen („die Zukunft ist nicht statisch, aber vorhersehbar“).

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Verwendung von Retentionsraten im CLV-Konzept, um mögliche Abwanderungstendenzen des Kunden zu erfassen: Es werden Wahrscheinlichkeiten unterstellt, dass ein Kunden auch in der nächsten Periode die Geschäftsbeziehung aufrecht erhält. Diese Wahrscheinlichkeiten reflektieren Praxiserfahrungen oder werden aus der Kundendatenbank statistisch ermittelt und auf die betreffende Kundenbeziehung übertragen.

Erfahrungskurve: Es werden Gesetzmäßigkeiten in der Entwicklung der variablen Stückkosten der Produkte angenommen, die der Kunden kaufen wird.
Produktlebenszyklus: Es werden Veränderungen in der Kaufmenge und dem zu realisierenden Verkaufspreis der Produkte angenommen, die mit der Phase des Produktlebenszyklus korrespondieren, die das Produkt in der Zukunft erreichen wird.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (III)

Beschränkung des expliziten Planungshorizonts: Bis zu einer Periode t in der Zukunft werden die Zahlungsreihen explizit geplant und dann ein jährlicher, konstanter Deckungsbeitrag unterstellt und als ewige Rente diskontiert.

Da das Relationspotenzial im Customer-Lifetime-Value ungleich schwieriger als das Transaktionspotnezial abzuschätzen ist, wird auf dieses Element im Customer-Lifetime-Value verzichtet.
Eine zumindest grobe Einschätzung des Relationspotenzials ist aber in Scoring-Modellen möglich.

Weiterentwicklungen des Customer-Lifetime-Value-Konzepts

Das Customer-Lifetime-Value-Konzept ist inzwischen im Sinne einer kapitalmarktorientierten Unternehmensbewertung weiter entwickelt worden.
Die Quantifizierung des Werts eines Kunden bzw. einer Kundenbeziehung ist konzeptionell auf die Quantifizierung des Werts eines Unternehmens adaptierbar. Fraglich ist allerdings, ob der methodische Aufwand hierfür den Informationsgewinn rechtfertigt, zumal es – auch ohne Prognoseproblem – weder für einen Kunden noch für ein Unternehmen einen „objektiven“ (korrekten, wahren) Wert gibt.

Das Konzept der Kapitalbindung in einer Kundenbeziehung

Die zugrundeliegende Idee ist: Kundenspezifische Maßnahmen führen dazu, dass Kapital im Kunden gebunden ist und durch Produktverkäufe an den Kunden (Deckungsbeiträge der verkauften Produkte) wieder freigesetzt wird.
Dies ist nur eine virtuelle (fiktive) Rechnung: Bestimmung des pay-off-Zeitpunkts: Zeitpunkt, an dem das im Kunden gebundene Kapital vollständig freigesetzt ist. Ab diesem Zeitpunkt wird mit der Kundenbeziehung ein „Gewinn“ erwirtschaftet, da kein Kapital mehr im Kunden gebunden ist..

Das Konzept der Kapitalbindung und –freisetzung ist eine alte „betriebswirtschaftliche“ Vorstellung, die sich im Sinne eines Risikokalküls rechtfertigen lässt: Ein Kunde ist umso attraktiver, je früher der pay-off-Zeitpunkt ist, d. h. desto weniger lange dauert es, bis die Investitionen in den Kunden wieder freigesetzt sind.

Erläuterungen zu den folgenden beiden Folien

Es werden die kundenspezifischen Investitionen bzw. Betreuungsmaßnahmen und Einzahlungsüberschüsse aus dem Produktverkauf (Deckungsbeitrag III) für fünf Perioden betrachtet (prognostiziert). t=0 signalisiert den Beginn der ersten Periode bzw. den Zeitpunkt auf den die Zahlungsströme diskontiert werden.
Es ist unterstellt, dass Auszahlungen für Betreuungsmaßnahmen sowie Einzahlungsüberschüsse aus Transaktionen am Periodenende auftreten. Der Kalkulationszinssatz liegt bei r=0,1.

Anhand dieser Zahlungsstromreihen kann der Kapitalwert für die Kundenbeziehung berechnet werden oder aber auch die Zahlungsstromstruktur im Sinne der Kapitalbindung aufbereitet werden.

Kundenbeziehung als Investition: Kapitalwertmethode

	Jahr					
	0	1	2	3	4	5
Kundenspezifische Investition	200	0	0	0	0	0
Kundenspezifische Betreuung	100	100	100	100	100	0
Einzahlungen	0	70	200	300	400	250

Kundendeckungsbeitrag IV:		Zinssatz	diskontiert:
Anfang t= 0	-200	0,1	-200,00
Ende t= 0	-100	0,1	-90,91
Ende t= 1	-30	0,1	-24,79
Ende t= 2	100	0,1	75,13
Ende t= 3	200	0,1	136,60
Ende t= 4	300	0,1	186,28
Ende t= 5	250	0,1	141,12
	Kapitalwert C		223,43

Erläuterungen zur folgenden Folie

Es wird zunächst die Höhe der Kapitalbindung zu Beginn einer Periode bestimmt. Diese Kapitalbindung verursacht Zinsen.
Diese Zinsen lassen sich im Sinne einer Opportunitäts-, bzw. Risikoüberlegung oder Zeitpräferenz begründen. Es handelt sich zahlungsbezogen um fiktive (virtuelle) Zinsen, die die Kapitalbindung in dieser Periode (am Periodenende) erhöhen.
Auch weitere Investitionen in den Kunden in dieser Periode erhöhen die Kapitalbindung am Periodenende.

Verfahrensprämisse: Einzahlungsüberschüsse aus den Transaktionen mit dem Kunden werden mit den in dieser Periode entstandenen Zinsen verrechnet. Bleiben danach noch Einzahlungsüberschüsse rechnerisch übrig, führen diese – in Höhe dieses Restbetrags – zu zu einer Verminderung der Kapitalbindung, d.h. zu einer Kapitalfreisetzung. Das – nach Freisetzung - noch gebundene Kapital am Periodenende liegt auch am Anfang der folgenden Periode vor.
Ist kein Kapital mehr gebunden, führen Einzahlungsüberschüsse zu „Gewinn“ in dieser Periode.

Kundenbeziehung als Investition: Kapitalbindung

	Jahr					
	0	1	2	3	4	5
Auszahlungen (Jahresanfang)	200	0	0	0	0	0
als Marketing-Investition gebundenes Kapital (Jahresanfang)	200	320	382	320,2	152,2	0
Zinsen	20	32	38,2	32,02	15,22	0
Einzahlungen (Summe der Kunden-DBIII - ohne spezifische Marketingaufwendungen)	0	70	200	300	400	250
maximaler Betrag für Kapitalfreisetzung	0	38	161,8	268	384,8	250
Summe der Marketing-Investitionen im Jahr	100	100	100	100	100	0
als Marketing-Investitionen gebundenes Kapital (Jahresende)	320	382	320,2	152,2	0	0
Gewinn	0	0	0	0	132,6	250

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Erläuterung der Rechnung für t=2: Zu Beginn der Periode ist Kapital in Höhe von 382 gebunden, was Zinsen von 38,2 impliziert.
Der Einzahlungsüberschuss beträgt 200, nach Abzug der Zinsen 161,8, was zur Kapitalfreisetzung herangezogen wird.
Es sind die in der Periode neuen Kundeninvestitionen zu beachten, die die Kapitalbindung erhöhen.
Die verbleibende Höhe an gebundenem Kapital beträgt damit:
382 – 161,8 + 100 = 320,2.

In t=4 ist der Einzahlungsüberschuss größer als die Zinsen und das gebundene Kapital. In dieser Periode entsteht erstmals „Gewinn“ in der Kundenbeziehung.

Ergebnis der Rechnung: Das im Kunden gebundene Kapital ist nach drei Perioden freigesetzt. Danach „entsteht Gewinn“. Wenn dieser Gewinn mit dem Kalkulationszinssatz diskontiert wird, ergibt sich der Kapitalwert in Höhe von 223,43.

3.5 Scoring- und Portfolio-Modelle der Kundenattraktivität (Kundenwert)

Lernziele der Veranstaltung

Der „Standardansatz“ zur Erfassung der Kundenattraktivität bzw. des Kundenwerts sind Scoring-Modelle, die eine flexible Abbildung derjenigen Sachverhalte erlauben, die aus Unternehmenssicht (Controllingsicht) die Attraktivität eines Kunden bestimmen. Daher stellt Kapitel 3.5 den methodischen Aufbau von Scoring-Modellen vor.
Eine Weiterführung der Scoring-Modelle ist deren Integration in die Portfolio-Methode. Hierzu werden zwei Portfolios vorgestellt, die als Dimension den Kundenwert (die Kundenattraktivität) aufführen.

Lernziel: Verständnis zu Scoring-Modellen und der Portfolio-Methode bezogen auf den Kundenwert.

Charakteristik von Scoring-Modellen zum Kundenwert

Scoring-Modelle bewerten die monetäre und nicht monetäre Attraktivität eines Kunden aus Sicht des Unternehmens:
Der Kundenwert wird durch den erreichten Scoring-Wert repräsentiert.

Scoringwerte haben nur eine relative Aussagekraft, d.h. ein Vergleich der Scoringwerte zwischen verschiedenen Kunden oder Entwicklung des Scoringwerts eines Kunden über die Zeit hinweg ist aussagekräftig, der Absolutwert allerdings nicht.

Scoringwerte lassen sich als Ist-Werte für einen Kunden bestimmen oder als Prognosewerte für die zukünftige Situation des Kunden formulieren („Kunden(wert)potenzial“).

Aufbau von Scoring-Modellen (I)

1. Schritt: Identifizierung relevanter Indikatoren (Kriterien), die einen Aspekt des zu messenden Sachverhalts (Kundenwert) abbilden/beinhalten:

$$j = 1, \ldots, J$$

2. Schritt: Festlegung der Wichtigkeit des Indikators für den abzubildenden Sachverhalt:

$$0 < w_j < 1, \text{ mit } \sum w_j = 1$$

3. Schritt: Bewertung des Bewertungsobjekts (Kunde i) bei den Indikatoren/Kriterien auf einer beliebig skalierten Punkteskala (s_{ij}):

$$\text{z.B.: } 0 \leq s_{ij} \leq 100$$

4. Schritt: Festlegung einer Aggregationsregel zur Ermittlung des Scoringwerts des Kunden (S_i):

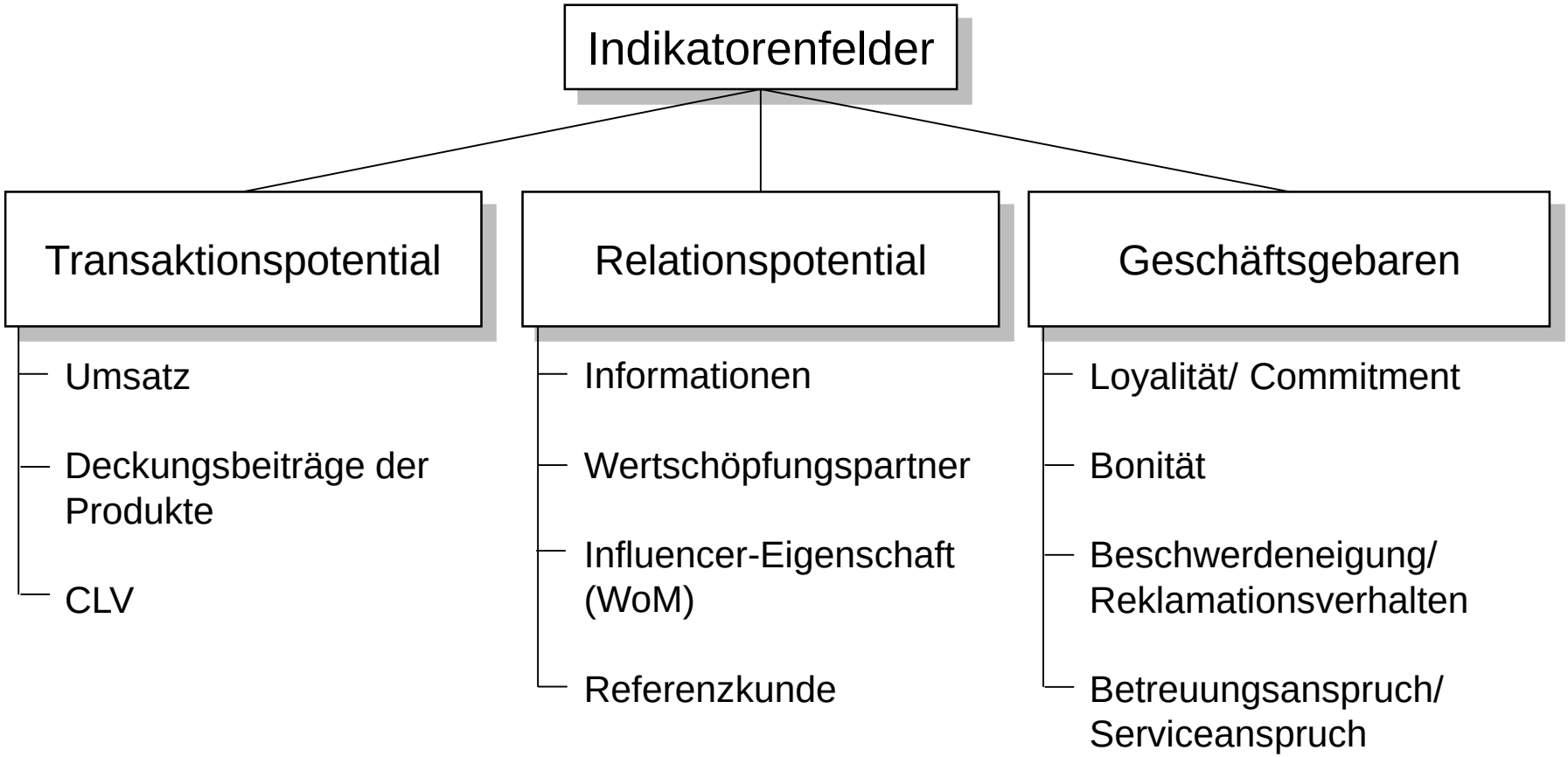
$$S_i = \sum_{j=1}^{J} w_j \cdot s_{ij}$$

Aufbau von Scoring-Modellen (II)

Identifizierung von relevanten Indikatoren (Bewertungskriterien):
Durch welche Merkmale unterscheiden sich aus Sicht des Unternehmens attraktive Kunden von weniger attraktiven Kunden?

Methodisches Problem in Scoring-Modellen:
Werden mehrere Indikatoren verwendet, die den identischen Sachverhalt abbilden, ist dieser Sachverhalt im Gesamt-Scoringwert übergewichtet:
Reduzierung der Indikatorgewichte oder Zusammenfassung dieser Indikatoren zu einer „Zwischendimension“, deren Scoringwert und Gewicht erst in den Gesamtwert eingeht.

Aufbau von Scoring-Modellen (II): Typische Indikatoren für die Kundenattraktivität



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Das Transaktionspotential bildet den ökonomischen Wertbeitrag (Kundendeckungsbeitrag) ab, den ein Kunde (Geschäftsbeziehung) in Zukunft dem Unternehmen bieten könnte, bzw. der bei adäquatem Marketing realisierbar ist.

Das Transaktionspotenzial eines Kunden ist um so höher, je größer seine Kaufmenge ist, je höher der realisierbare Preis ist (geringe Preissensibilität bzw. Verhandlungsstärke), je mehr er Produkte in höheren Preis-/Qualitätslagen erwirbt (Up-Selling-Potenzial) bzw. je mehr zusätzliche (komplementäre) Produkte (Zusatzprodukte) er kauft (Cross-Selling-Potenzial).

Indikatoren wie Umsatz oder Kundendeckungsbeitrag bzw. Customer-Liftime-Value gehen nicht in ihrer absoluten Größe als Scoringwert des Kunden bei diesem Indikator für den Kundenwert ein, sondern werden auf eine Skala transformiert (z.B. 0 bis 10 Punkte, 0 bis 100 Punkte), die für alle Indikatoren im Scoring-Modell gleich ist.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Das Relationspotenzial erfasst

- Kooperationspotenzial: Inputbeiträge des Kunden, die aus Sicht des Unternehmens wertvoll sind: z.B. Informationen, die der Weiterentwicklung von Produkten dienen; Bereitschaft des Kunden, mit dem Unternehmen zusammenzuarbeiten – Wertschöpfungspartner, Kostensenkungspotenzial).
- Referenzpotenzial: Sachverhalte, die andere Kunden betreffen, für das Unternehmen „werthaltig“ sind und durch den betrachteten Kunden ausgelöst werden: z.B. der betrachtete Kunden fungiert als Influencer (positive Word-of-mouth) oder als Referenzkunde, was positive Marketingwirkung auf potenzielle Neukunden besitzt. Möglicherweise sind diese Aspekte aber schon im CLV [Kunde j oder z] in ihrer monetären Konsequenz abgebildet; dann liegt eine Doppelerfassung des gleichen Sachverhalts.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (III)

Das Indikatorenfeld des „Geschäftsgebahrens des Kunden“ bildet Sachverhalte ab, die im Rahmen der Geschäftsbeziehung als positive Sachverhalte (Loyalität, Commitment) oder als negative Aspekte (z.B. hoher Serviceanspruch, intensives Beschwerdeverhalten) gewertet werden. Wenn ihre monetären Konsequenzen (z.B. Kosten der Kundenbetreuung) bereits im Transaktionspotenzial (Kunden-Deckungsbeitrag; CLV) erfasst sind, liegen wieder Doppelerfassungen vor.

Komplexe (kommerzielle) Modelle zur Kundenattraktivität (Kundenwert) enthalten eine Vielzahl an Faktoren und Gewichtungen für einzelne Aspekte: Es gibt Modelle mit bis zu 1000 Kriterien.

Erläuterungen zur folgenden Folie zur RFMR-Methode

Im Folgenden ist die RFMR-Methode als „Mutter“ der Scoring-Modelle zur Quantifizierung der Kundenattraktivität (Kundenwert) abgebildet. Das Modell wurde für Versandhandelskunden entwickelt.
In diesem Modell werden als zentrale Indikatoren (Determinanten) des Kundenwerts angesehen:

- R = recency: Wie lange liegt der letzte Einkauf zurück (je zeitnäher, desto attraktiver)?
- F= frequency: Wie hat der Kunde in letzter Zeit eingekauft?
- MR = monetary ratio Welche Wertdimension haben seine Einkäufe (Umsatz), aber auch wie viele Retouren (Rückgabe von bestellter Ware) hat der Kunde durchgeführt (mindert die Attraktivität) bzw. welche Kundeninvestition (Art des Katalogs) ist getätigt worden (mindert die Attraktivität)?

Die Einschätzung der Attraktivität eines Kunden basiert auf Punktzahlen im Sinne von Zu- oder Abschlägen, es findet keine Gewichtung der drei Dimensionen statt. Ferner gibt einen Startwert für die Kundenattraktivität, der dann durch die drei Dimensionen korrigiert wird.

Die RFMR-Methode als „Urtypus“ eines Scoring-Modells

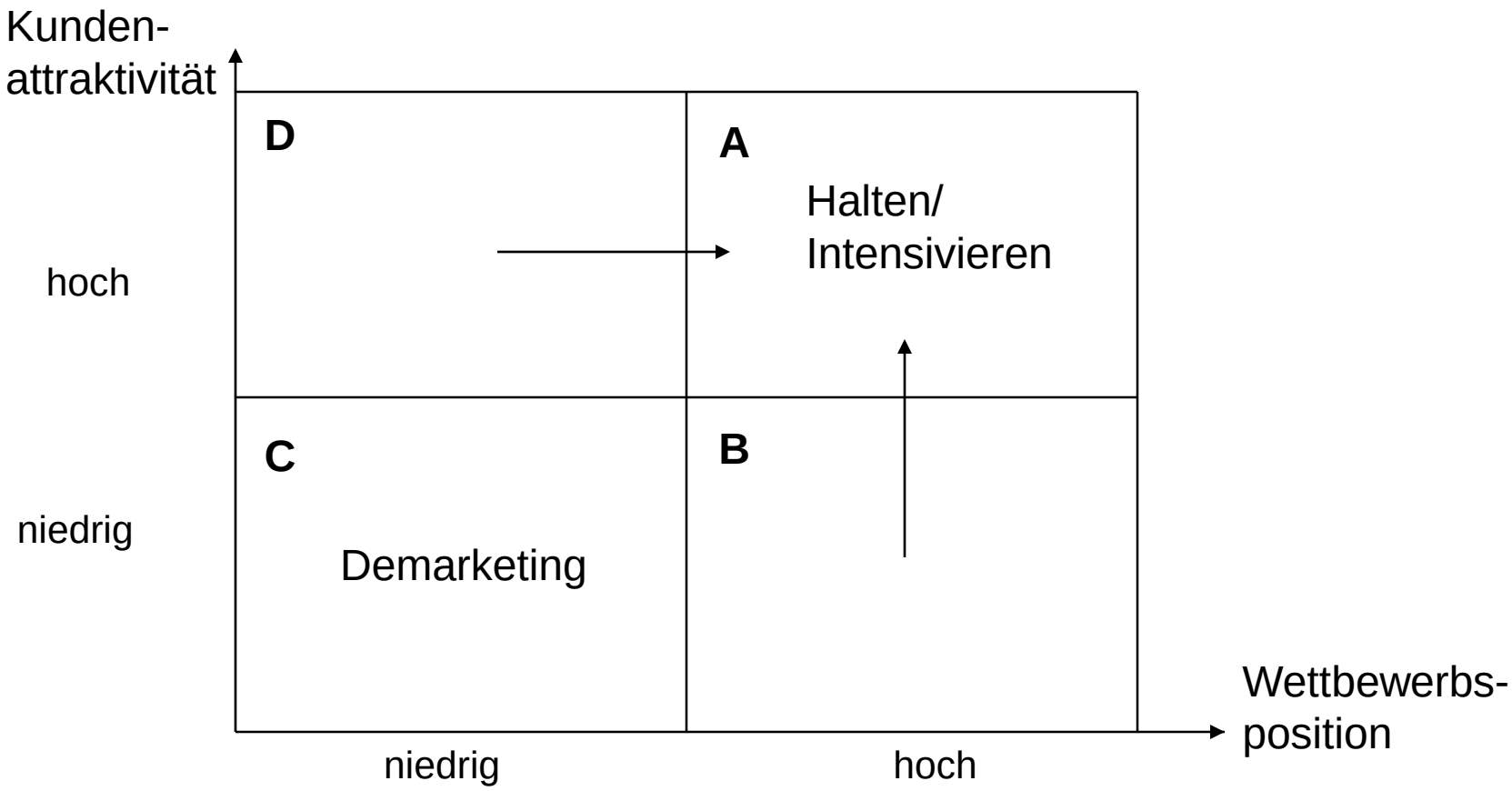
Faktoren						
STARTWERT	**25 Punkte**					
LETZTES KAUFDATUM	bis 6 Monate + 40 Punkte	bis 9 Monate + 25 Punkte	bis 12 Monate + 15 Punkte	bis 18 Monate + 5 Punkte	bis 24 Monate - 5 Punkte	früher -15 Punkte
HÄUFIGKEIT DER KÄUFE IN DEN LETZTEN DREI MONATEN	Zahl der Bestellungen multipliziert mit dem Faktor 6					
DURCHSCHNITTLICHER UMSATZ DER LETZTEN DREI KÄUFE	bis 50 $ + 5 Punkte	bis 100 $ + 15 Punkte	bis 200 $ + 25 Punkte	bis 300 $ + 35 Punkte	bis 400 $ +40 Punkte	über 400 $ +45 Punkte
ANZAHL RETOUREN (KUMULIERT)	0-1 0 Punkte	2-3 -5 Punkte	4-6 -10 Punkte	7-10 -20 Punkte	11-15 -30 Punkte	über 15 -40 Punkte
ZAHL DER WERBE-SENDUNGEN SEIT LETZTEM KAUF		Hauptkatalog je -12 Punkte		Sonderkatalog je -6 Punkte		Mailing je -2 Punkte

Die RFMR-Methode hat nur beispielhaften Charakter für ein überaus einfaches Vorgehen im Stile eines Scoring-Modells.

Charakteristik der Portfolio-Methode bezogen auf den Kundenwert (Kundenportfolio)

In einem Kundenportfolio werden Kunden oder Kundengruppen anhand von Kriterien (Dimensionen des Portfolios) bewertet, d. h. einem Quadranten zugewiesen, woraus sich wiederum eine qualitative Typologisierung (Charakterisierung) des Kunden bzw. der Geschäftsbeziehung ableiten lässt. Eine solche Dimension im Portfolio ist der Kundenwert (Kundenattraktivität).
Ferner lassen sich spezifischen Bereichen des Portfolios Strategien (Normstrategien) zuordnen, die ein optimales Verhalten gegenüber diesem Kundentyp beinhalten sollen.
Ein solches Portfolio lässt sich ferner zu einer Strukturanalyse der Kunden vornehmen: Es wird ermittelt, wieviel Prozent der Kunden in ein bestimmtes Feld im Portfolio „fallen“ bzw. welche Gesamtbedeutung für das Unternehmen (z.B. gemessen am Umsatz – Umsatzanteil, oder Anteil am gesamten erzielten Deckungsbeitrag – Gewinnanteil) die Kunden in einem Portfoliofeld aufweisen.

Portfolio zur Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition (I)

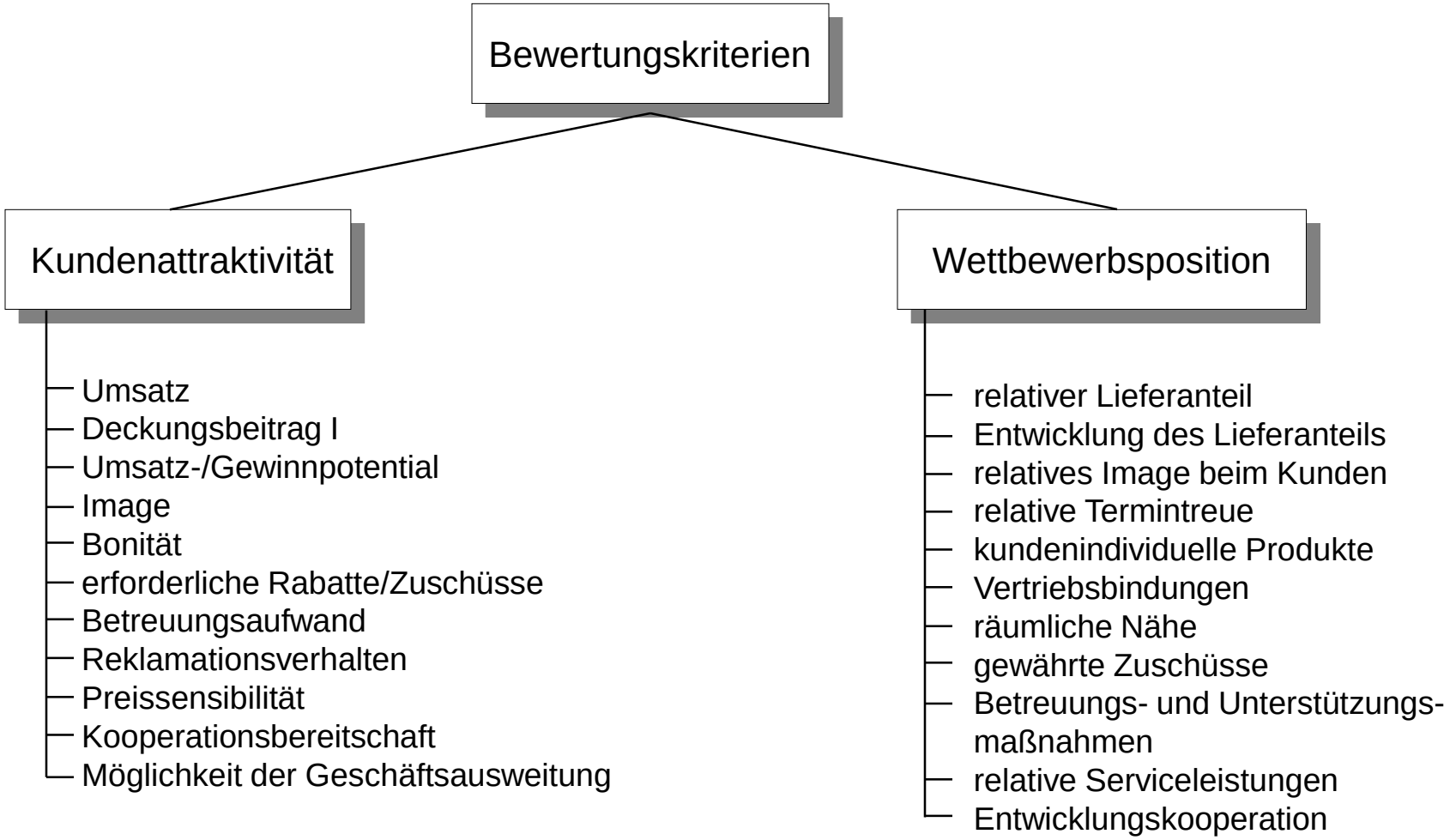


Portfolio zur Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition (II)

Die Kundenattraktivität reflektiert den ökonomischen und nicht-ökonomischen Kunden. Hierfür lassen sich eine Vielzahl von Indikatoren/Bewertungskrititeren heranziehen (siehe nächste Folie).

Die Wettbewerbsposition soll die eigene Erfolgsposition beim Kunden im Vergleich zur Konkurrenz ausdrücken (“besser/schlechter“ als die Konkurrenz). Hierfür lassen sich eine Vielzahl von Indikatoren/Bewertungskriterien heranziehen (siehe nächste Folie).

Bewertungskriterien im Kundenattraktivitäts-Wettbewerbs-Portfolio



Portfolio zur Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition (III)

Den vier Feldern (A, B, C, D) im Portfolio sind Normstrategien bzw. Kundentypen zugeordnet.

Feld A kennzeichnet „Starkunden“: Hier darf sich das Unternehmen „in der Sonne des Erfolgs – kurzfristig – ausruhen“, d.h. die erarbeitete Kundenattraktivität bzw. Wettbewerbsposition abschöpfen. Es sind aber mittelfristig Investitionen notwendig, um die Wettbewerbsposition zu halten bzw. die hohe Kundenattraktivität durch ein unangepasstes Produktangebot nicht erodieren zu lassen.

Feld C: Wenn der Kundendeckungsbeitrag uninteressant ist, sollte man von weiteren Investitionen absehen (Demarketing: „Kein Verkauf an Jedermann“): Abbruch der Geschäftsbeziehungen bzw. keine Aufnahme: Desinvestitions- bzw. Verzichtskunden.
Bei noch akzeptablem Kundendeckungsbeitrag können Transaktionen mit diesen Kunden „mitgenommen“ werden (Mitnahmekunden).

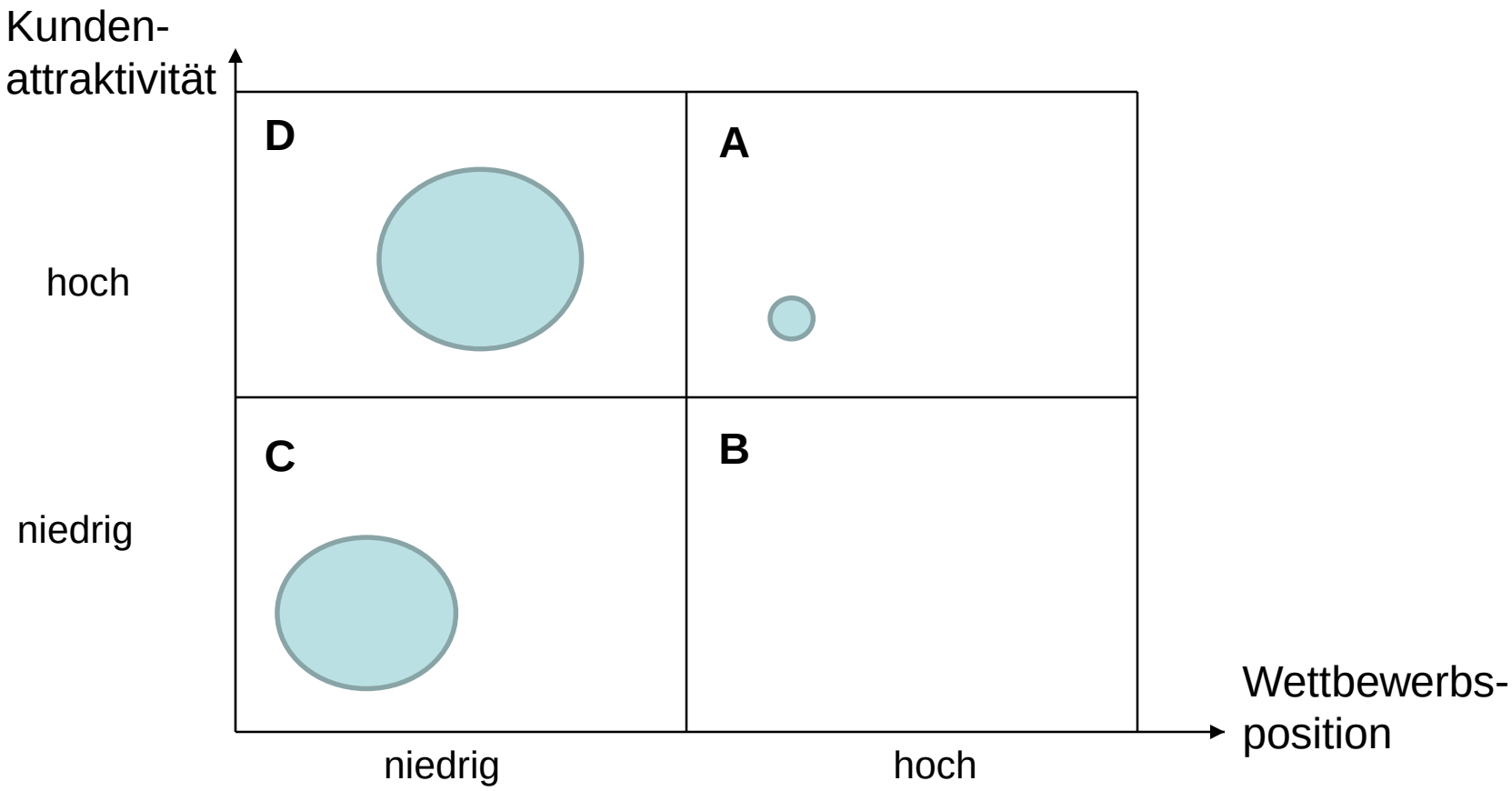
Portfolio zur Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition (IV)

In Feld D ist die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern (Investitionsstrategie). Dies sind vor allem Maßnahmen zur Kundenbindung (z.B. Erhöhung des Commitment des Kunden) oder Differenzierung von der Konkurrenz durch spezifische Serviceleistungen.

In Feld B ist eine differenzierte Betrachtung notwendig:

- Perspektivkunden: Die gute Wettbewerbsposition ist als Chance zu sehen, es ist aber die Kundenattraktivität zu verbessern. Realisierung von Kosteneinsparungen bspw. durch Serviceverzicht (aufgrund der guten Wettbewerbsposition liegt eine Kundenbindung vor) oder besser an den Kunden angepasstes Marketing („Heben des Kundenpotentials“)
- Mitnahmekunden: Wenn keine Erhöhung der Kundenattraktivität möglich ist, sollte die Wettbewerbsposition „monetarisiert“ werden, sofern der Deckungsbeitrag positiv ist.

Portfolio zur Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition (V)



Erläuterung zur vorangegangenen Folie

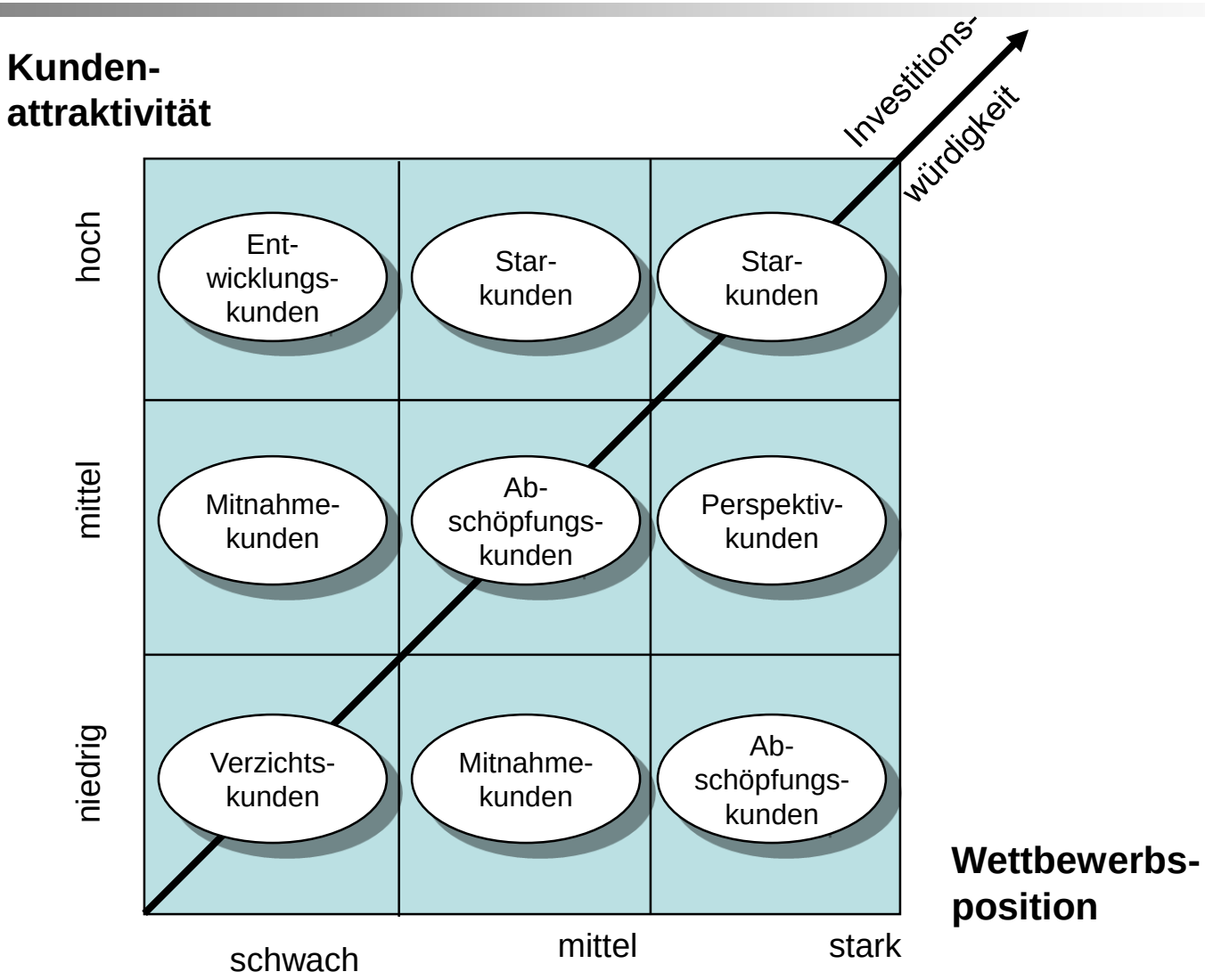
Die Größe der Kreise im Portfolio signalisiert die Bedeutung der Kunden (Kundengruppen) des Unternehmens, die in einem Feld des Portfolio aufgrund ihrer Ausprägungen bei beiden Dimensionen positioniert sind.

Interpretation der Abbildung: Das Unternehmen weist nur wenige Starkunden, aber in großem Umfang Verzichtskunden auf. Ein beträchtlicher Teil der Kunden erfordert eine Investitionsstrategie, um die hohe Kundenattraktivität vor einen Konkurrenzzugriff zu sichern. Insgesamt liegen große Defizite in der Wettbewerbsstärke vor, da nur bei einem sehr geringen Anteil der Kunden eine hohe Wettbewerbsstärke gegeben ist.

Erläuterung zur folgenden Folie

Es ist ein Portfolio zur Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition mit einer differenzierteren Einteilung der beiden Dimensionen abgebildet (9-Felder-Matrix).

Kundenattraktivität-Wettbewerbsposition-Portfolio



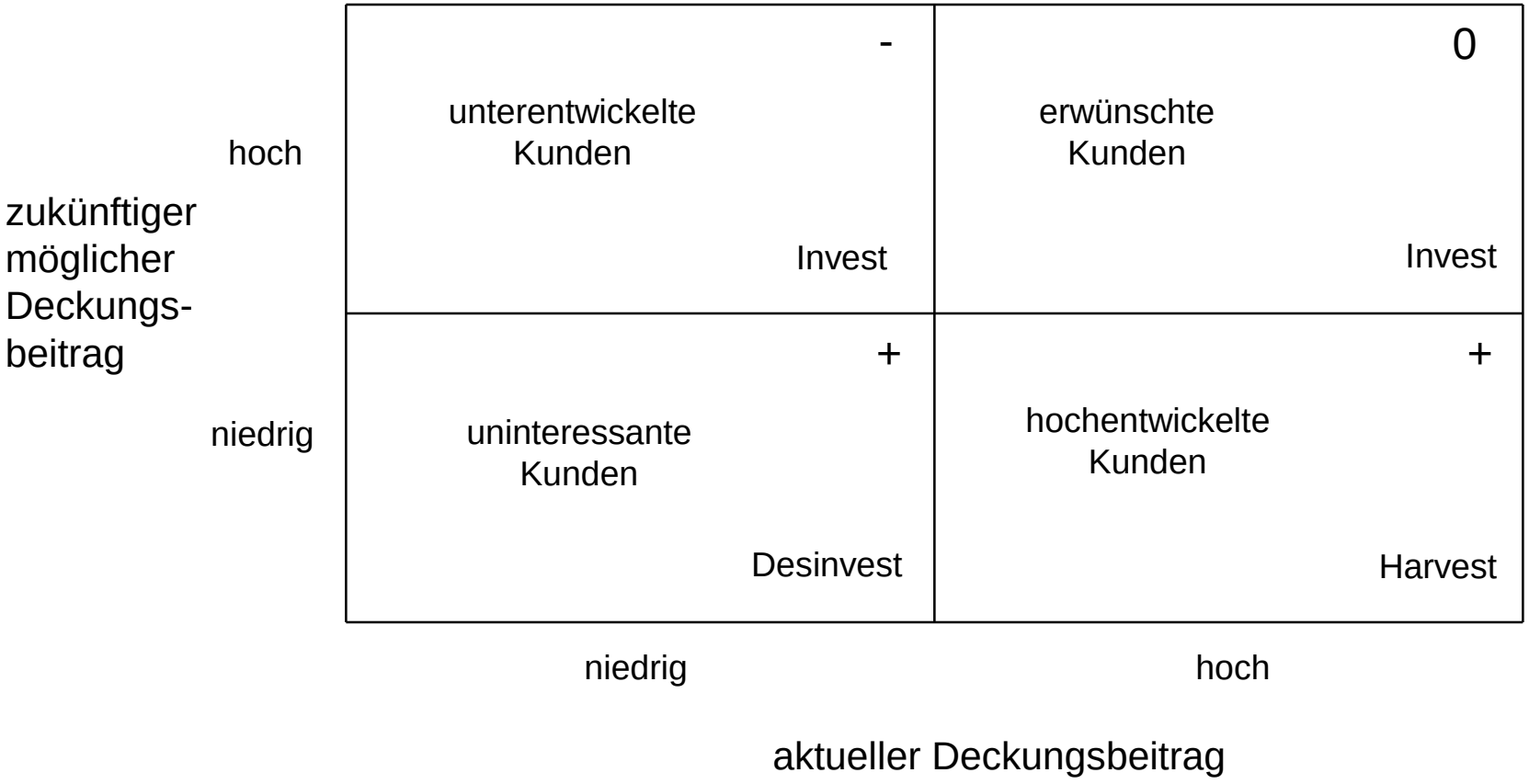
Erläuterung zur folgenden Folie

Es ist ein Portfolio zur Aufgliederung des Kundendeckungsbeitrags abgebildet (aktueller und zukünftiger Kundendeckungsbeitrag). Damit wird der Customer-Lifetime-Value in seine aktuelle Komponente (aktueller CLV - keine Diskontierung, „sicherer“ Kundenwert) und in seine zukünftige Komponenten (noch zu realisieren im Sinne eines Potenzials, „unsicher“) aufgegliedert.

Interessant sind die „unterentwickelten Kunden:“ Durch intensive Betreuungsmaßnahmen können mit ihnen in Zukunft hohe Deckungsbeiträge erzielt werden (strategisches Entwicklungspotential).

Bei hochentwickelten Kunden ist eine Sättigungstendenz zu erkennen bzw. diese Kunden bieten kein Zukunftspotenzial mehr: Das Unternehmen wird in der Zukunft die derzeitigen Kundendeckungsbeiträge nicht halten können.

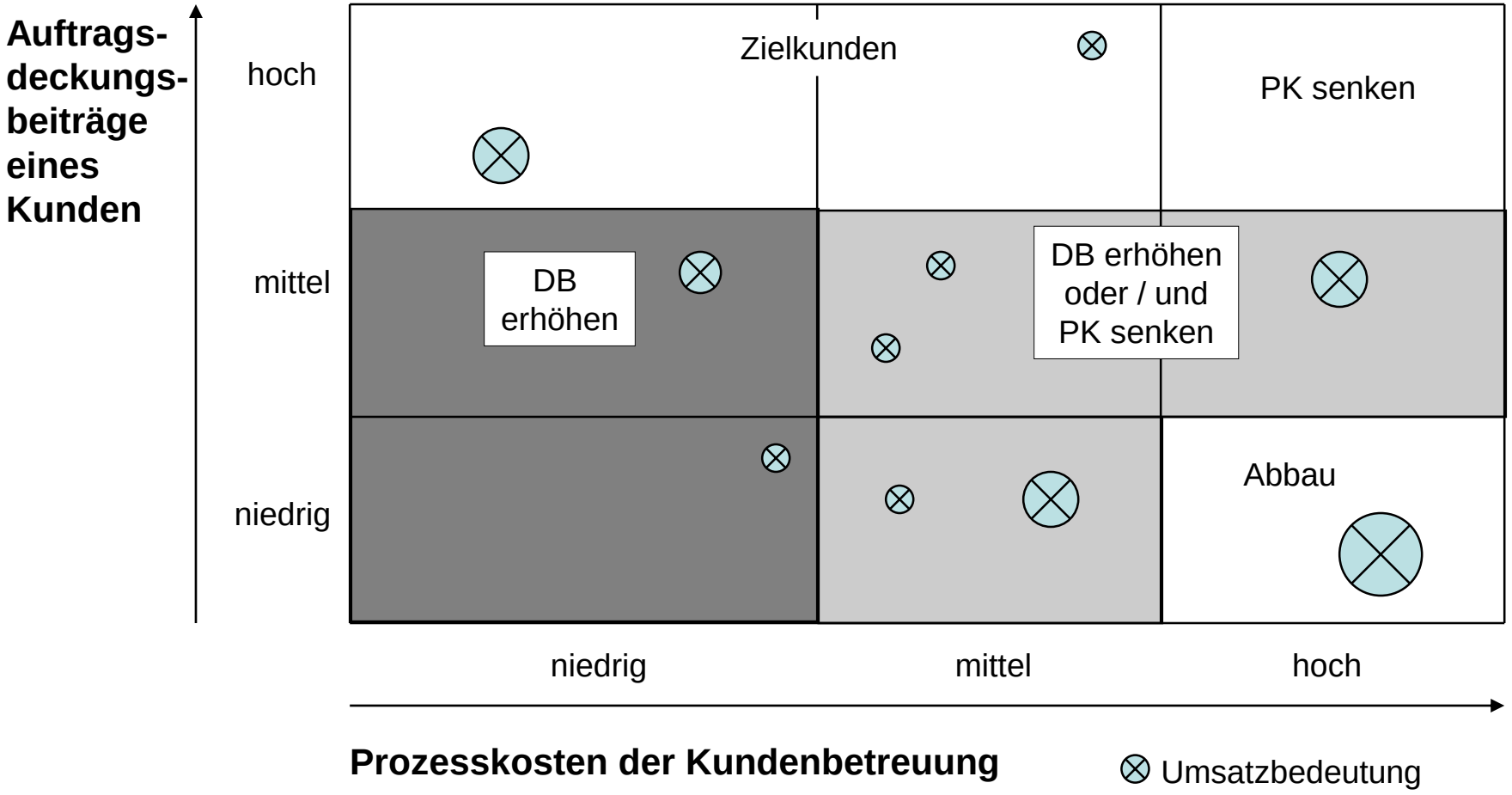
Kundendeckungsbeitrags - Portfolio



Erläuterung zur folgenden Folie

Es ist ein Portfolio zur Aufgliederung des (durchschnittlichen) Werts eines Kundenauftrags – gemessen am Deckungsbeitrag der betreffenden Produkte – und der Prozesskosten (PK) für die Kundenbetreuung („Erhalt des Kundenauftrags“) abgebildet.

Kundendeckungsbeitrags - Prozesskosten - Portfolio



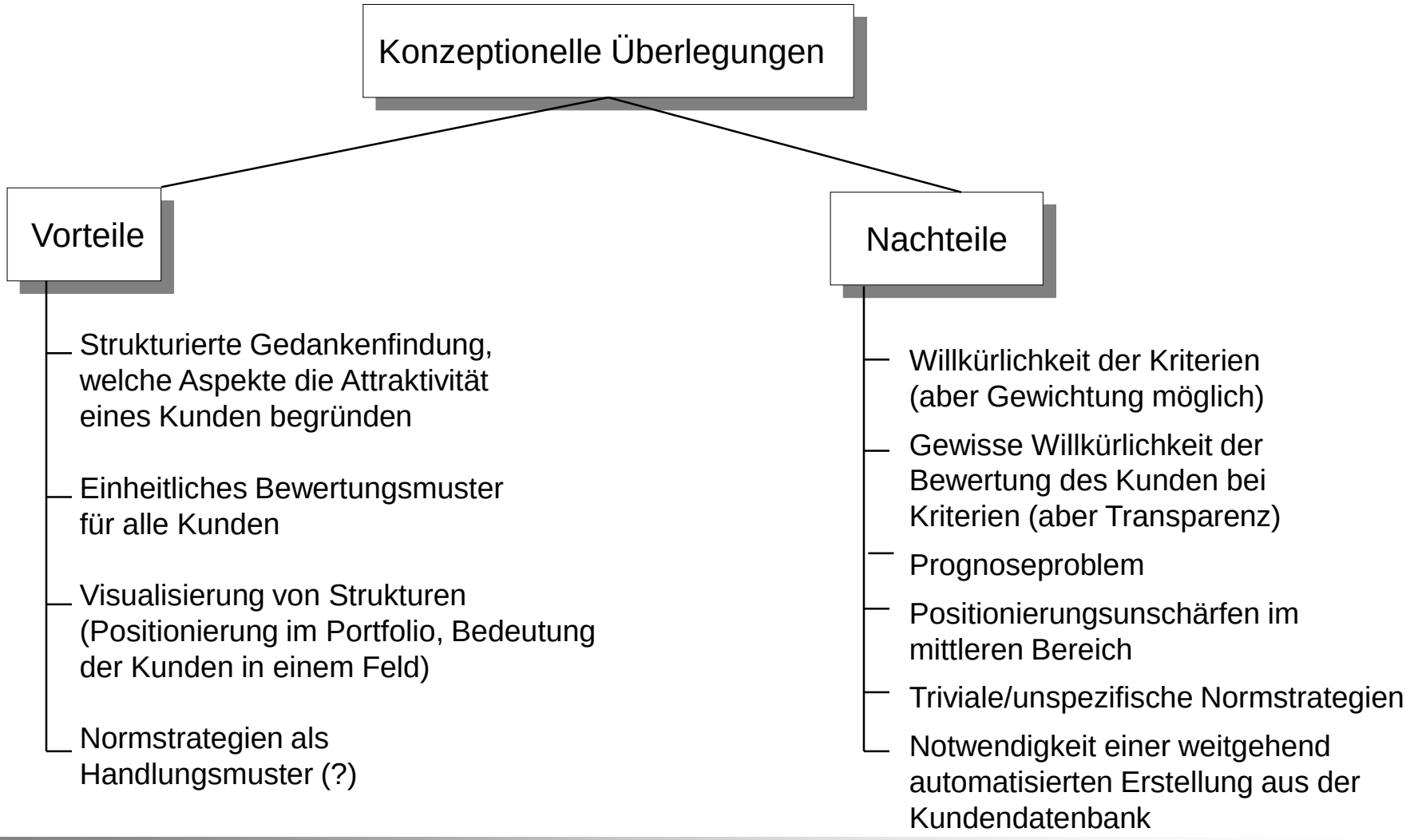
Erläuterung zur vorangegangenen Folie

Bei Kunden mit hohem Deckungsbeitrag und hohen Prozesskosten muss die Kundenbetreuung gestrafft werden, um die Kosten zu senken (Effizienzsteigerung bzw. Rationalisierung in der Kundenbetreuung).

Bei Kunden mit niedrigen Deckungsbeiträgen und Prozesskosten (=effiziente Kundenbetreuung) ist eine Deckungsbeitragserhöhung anzustreben.

Bei Zielkunden, insbesondere bei niedrigen Prozesskosten „passt alles“.

Beurteilung der Kundenportfolio-Methode



Ergänzungen zur vorangegangenen Folie

Positionierungsunschärfen: Viele Kunden bzw. Kundengruppen sind in einem Portfolio oftmals im „mittleren“ Bereich positioniert. Deshalb ist eine eindeutige Einschätzung (Typisierung des Kunden), aber auch die Anwendung einer Normstrategie nicht eindeutig.

Die Normstrategien weisen einen nur allgemeinen Charakter auf und reflektieren allenfalls eine grobe Handlungsrichtung.

Die Portfolio-Methode ist eine Denkhilfe, aber kein Denkansatz; sie generiert aber weiterführende Fragen.

4. Kennzahlensysteme

Kapitel 4 beschäftigt sich mit einem klassischen Instrument des Controllings bzw. Marketing-Controllings: Kennzahlen und Kennzahlensysteme. Diese quantifizieren Sachverhalten im Marketing und stellen damit die (konzeptionelle) Informationsgrundlage für das (Marketing-)Controlling dar. Kennzahlen werden oftmals miteinander vernetzt, d.h. in eine sachlogische Struktur in Kennzahlensystemen gebracht. Ein in der Praxis bekanntes Kennzahlensystem stellt hierbei die Balanced Scorecard dar. Den Abschluss von Kapitel 4 bilden Ausführungen zum Marketing-Finance-Interface. Dies ist ein an Kennzahlen orientierter Ansatz einer Beurteilung, welchen Beitrag das Marketing zum Unternehmenserfolg leistet. Gleichzeitig beinhaltet dieser Ansatz auch ein Steuerungsinstrument im Marketing für das Management von Marketing-Assets.

Lernziel: Verständnis zur Struktur von Kennzahlen, Aufbau von Kennzahlensystemen, insbesondere der Balanced-Scorcard und dem Marketing-Finance-Interface.

4.1 Allgemeine Charakteristik von Kennzahlen

Kapitel 4.1 macht einige allgemeine Ausführungen zum Controlling-Instrument der Kennzahlen. Im Anhang zu Kapitel 1 sind eine Vielzahl von Kennzahlen zur Messung bzw. Abbildung von Sachverhalten im Marketing angeführt.

Lernziel: Grundverständnis zu Begriff und Inhalt von Kennzahlen.

Kennzahlen im Marketing-Controlling

Kennzahlen sind verdichtete Informationen über quantifizierbare betriebliche Tatbestände. Sie sollen eine einfache Kontrolle von Abläufen und Ergebnissen ermöglichen und eigen sich zur Quantifizierung von Zielen.

- Leistungsvergleich
- Zeitvergleich
- Soll-Ist-Vergleich
  - Ursachenanalyse → Kennzahlensysteme
- Frühwarnsystem

Anwendungen von Marketing-Kennzahlen (I)

Leistungsvergleich: Durchführung von Benchmarking-Analysen (Vergleich mit dem Branchenprimus, schärfsten Wettbewerber oder Branchendurchschnitt anhand dieser Kennzahl) oder Vergleich verschiedener Geschäftsbereiche miteinander anhand dieser Kennzahl.

Zeitvergleich: zeitliche Entwicklung von Kennzahlen zeigt Veränderungen im Unternehmen an: z.B. auch zeigt sich eine bestimmte Wirkung von einer Marketingmaßnahme.

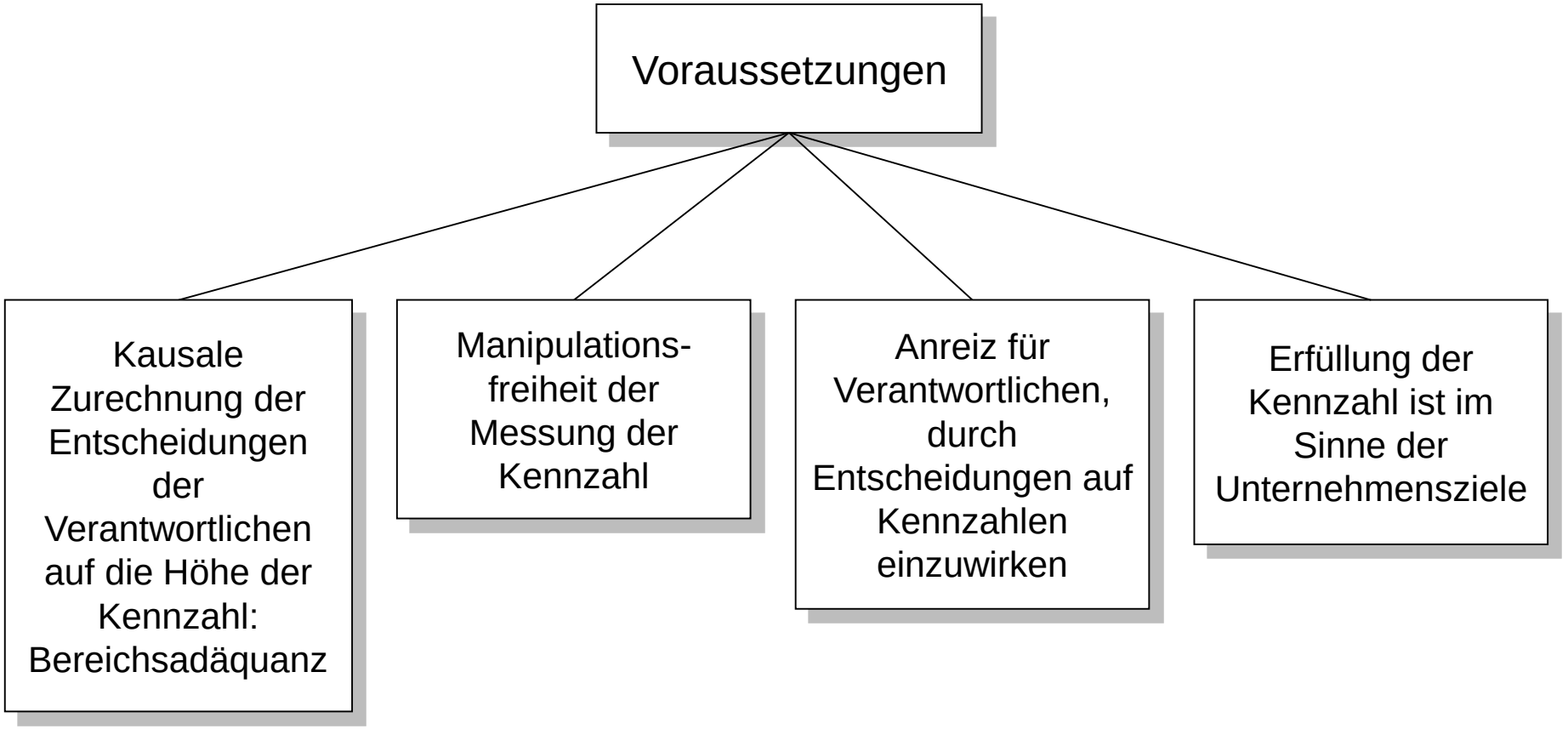
Soll-Ist-Vergleich: Anhand von Kennzahlen lässt sich ein Planwert bei einem Sachverhalt (Sollgröße) formulieren und im Rahmen der Realisierung (Umsetzung der Planung) der tatsächliche Sachverhalt (Istgröße) messen und ein Soll-Ist-Vergleich durchführen.

Anwendungen von Marketing-Kennzahlen (II)

Ursachenanalyse: Auffinden der Ursachen, warum bei einer Kennzahl eine Abweichung von Soll und Ist aufgetreten ist. Diese Analyse lässt sich zum Responsibility Accounting weiterführen: Auffinden von Verantwortlichen für die Abweichung. Eine detailliertere Analyse der Soll-Ist-Abweichung ist allerdings erst durch Kennzahlensysteme möglich: Sie sind eine Hilfestellung für die Ursachenanalyse.

Kenngrößen als Frühwarnsystem: Wird eine Abweichung identifiziert, die über eine zu definierende Toleranzgrenze hinausgeht, lässt sich dies als Signal für eine grundlegende Änderung der Rahmenbedingungen interpretieren. Problem: Entwicklungen sollten erkannt werden, bevor sie sich in Kennzahlen niederschlagen bzw. können durch andere Umstände in den Kennzahlen ausgeglichen werden.

Exkurs: Kennzahlen im Responsibility Accounting



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

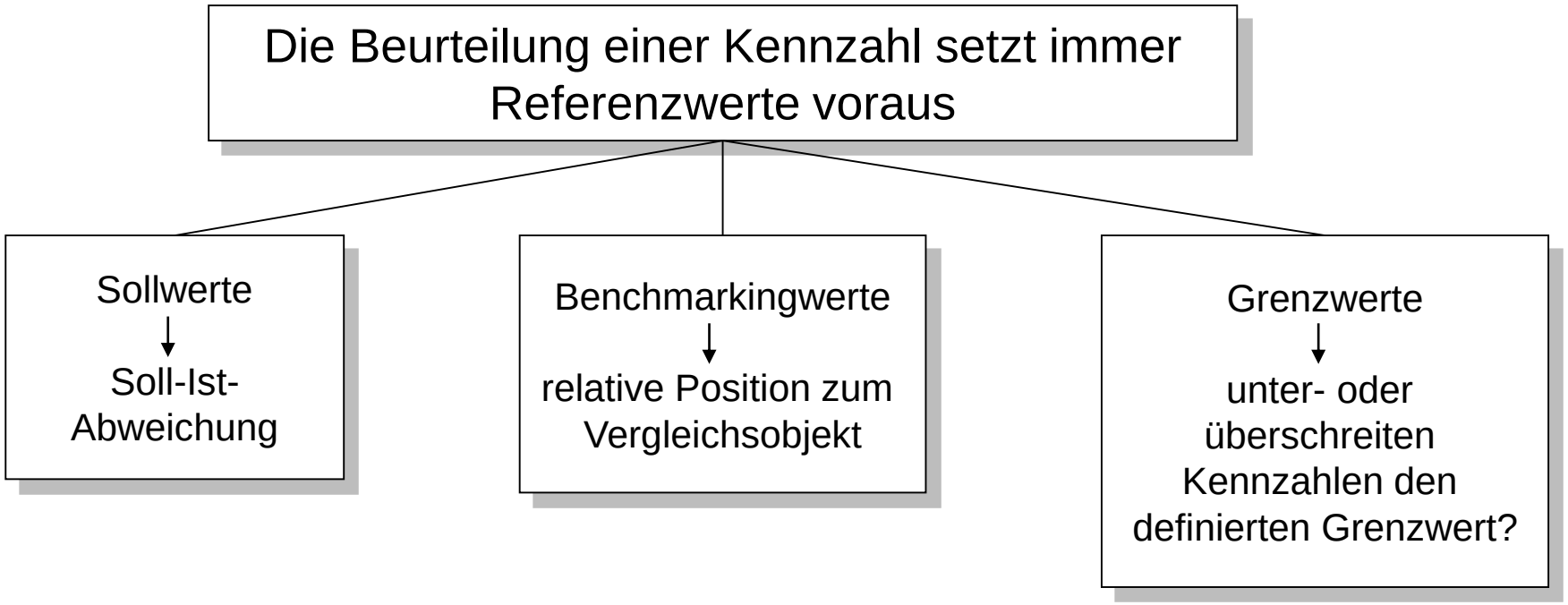
Bereichsadäquanz: Der Sachverhalt, auf den sich die Kennzahl bezieht (Ergebnis; Ist-Wert), ist vom Entscheidungsträger kausal verursacht (siehe auch Kapitel 2.1).

Manipulationsfreiheit: Entscheidungsträger darf die Messung der Kenngröße nicht beeinflussen oder die Messung selbst vornehmen.

Es muss ein Anreiz für den Verantwortlichen gegeben ein, auf den Sachverhalt – gemessen durch die Kennzahl – einzuwirken: Sanktionen, z.B. Karriereentwicklung (Rewards, z.B. Bonus) bei unvorteilhaftem (vorteilhaftem) Wert der Kennzahl.

Erfüllen der Kennzahl muss zum Erfüllen der Unternehmensziele beitragen: Nur bei einer solchen Komplementarität ist eine Kennzahl zur Steuerung und Beurteilung von Entscheidungsträgern sinnhaft.

Beurteilung einer Kennzahl



Eine Kennzahl gewinnt erst an inhaltlicher Aussagekraft (Informationswert), wenn es einen Vergleichswert gibt.

Problematische eindimensionale Anwendung von Kennzahlen (Beispiele)

- **Auslastungsgrad**: führt zu hohen Lagerungen, hohem Abverkaufsdruck
- **Marktanteil**: führt zur stärkeren Marktorientierung, verführt zu Preisnachlässen und lässt Marktänderungen „verschlafen“
- **Neukundenanteil**: führt zu nachlassender Qualität der Kundenbeziehung, der Akquisition von Kunden mit geringerer Profitabilität und steigenden Akquisitionskosten
- **Shareholder Value**: führt dazu, kurzfristige Maßnahmen längerfristigen vorzuziehen; Vernachlässigung der langfristigen Unternehmensentwicklung

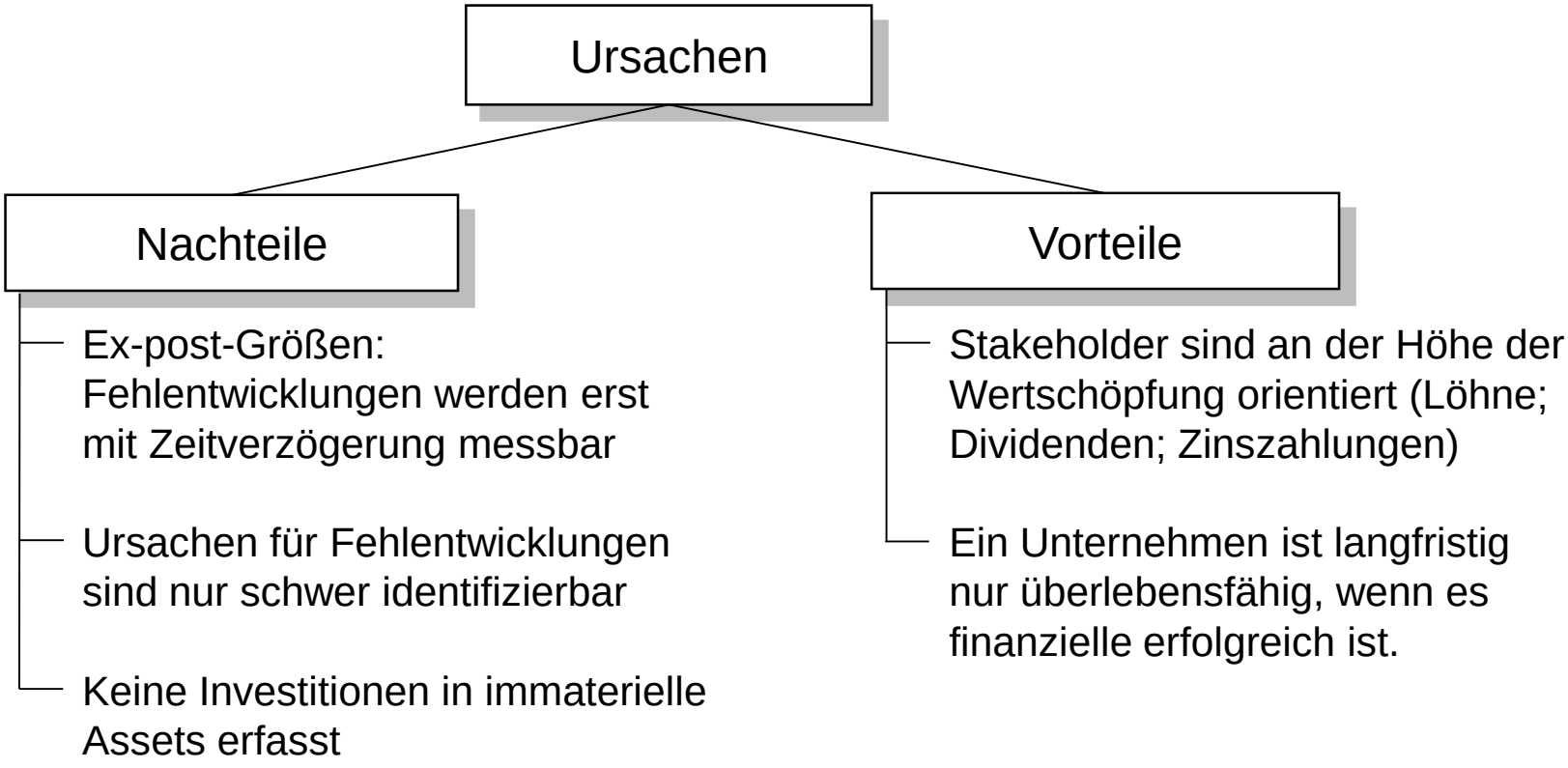
Kennzahlen sollten nicht isoliert interpretiert, sondern immer in einem Gesamtkontext (Ursache-Wirkungs-Kontext) gesehen werden. Dies erfüllen Kennzahlensysteme.

Key Performance Indikator und Key Result Indikatoren

Key Performance Indikatoren erfassen zentrale Erfolgstreiber (Erfolgsfaktoren) im Unternehmen (Marketing).

Key Result Indikatoren bilden für das Unternehmen zentrale Ergebnisgrößen ab; diese sind nicht nur monetärer Art. Key Result Indikatoren werden von den Key Performance Indikatoren (kausal) beeinflusst (Ursache-Wirkungszusammenhang).

Dilemma finanzieller Kennzahlen als Key Result Indikatoren



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Finanzielle Kennzahlen unterschätzen die Performance (Leistung) des Marketingbereichs, wenn das Marketing Assets aufbaut (siehe Kapitel 4.3), die sich aber nicht in monetären Erfolgsgrößen niederschlagen, sondern im Rechnungswesen als Aufwand/Kosten behandelt werden: z.B. Werbung für Aufbau von Reputation.

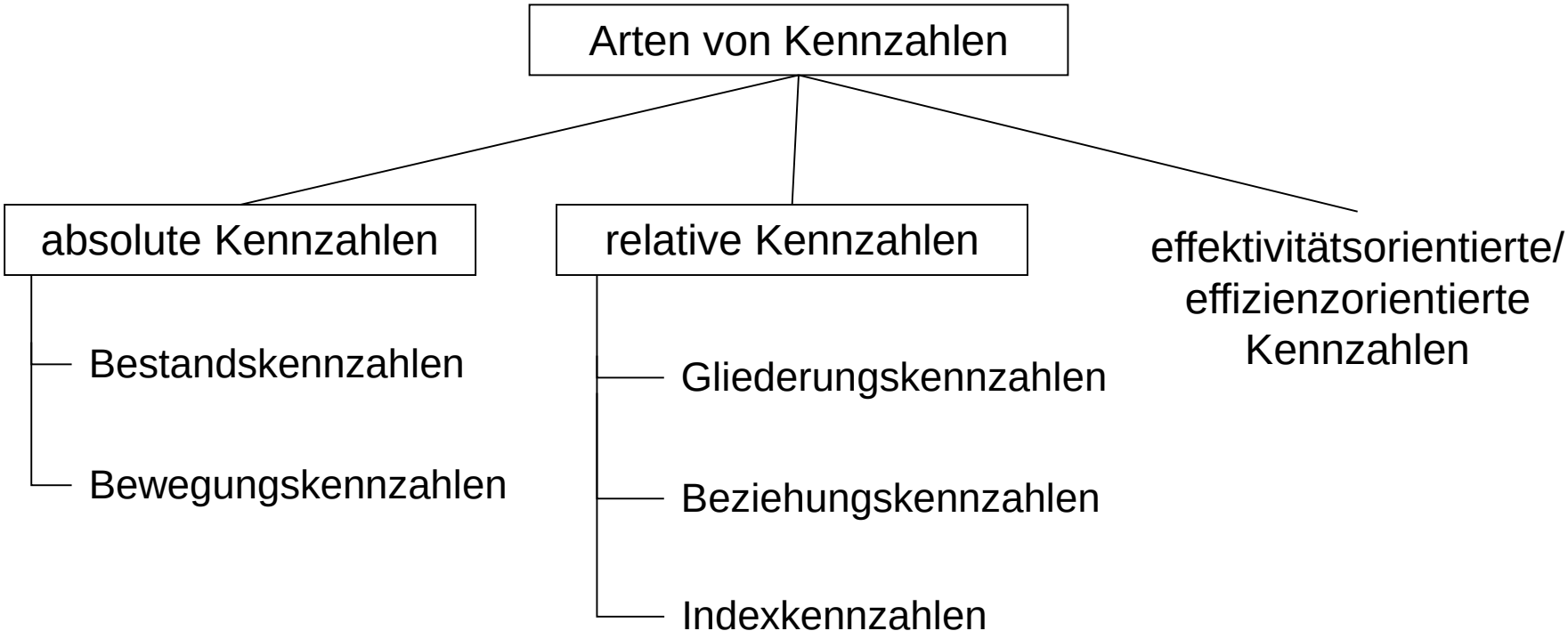
Finanzielle Kenngrößen stehen im zentralen Fokus vieler Stakeholdergruppen und sind letztendlich einzig entscheidend für den langfristigen Marketing- bzw. Unternehmenserfolg.

Charakteristik eines Kennzahlen-Cockpit

Durch das Rechnungswesen und die Big-Data-Welt fallen sehr große betriebs- und marketingbezogene Datenmengen an, die sich zu einer Fülle von Kennzahl verdichten lassen. Problem ist nicht mehr so sehr die Datengewinnung für eine Kennzahl, sondern die Auswahl einiger weniger aussagekräftiger Kennzahlen, um den Überblick zu behalten und die Verknüpfung dieser Kennzahl mit anderen (tiefergehenden) Kennzahlen für etwaige Detail- oder Ursachenanalysen (Kennzahlensystem).

Kennzahlen-Cockpit (IT-Dashboard; Scorecard):
Visualisierung großer Mengen von Informationen als Kennzahlen, um die Informationsinhalte den Adressaten in übersichtlicher Form, z.B. in Form von Kennzahlen-Systemen und/oder graphischen Darstellungselementen (Business-Intelligence Werkzeug) darzustellen. Kennzahlen-Cockpits können eigenständige Informationssysteme sein oder als Präsentationsmodul den Bestandteil des Management-Informationssystems bzw. Data Warehouse bilden. Darstellung des aktuellen „Zustands“ („Betriebsstatus“) im Marketingbereich mit kontinuierlicher Aktualisierung durch neue Daten.

Systematisierung von Kennzahlen im Marketing- Controlling



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Bestandskennzahlen: Erfassung zeitpunktbezogener Größen des Unternehmens (z.B. Lagerbestand).
Bewegungskennzahlen: Erfassung zeitraumbezogener Größen des Unternehmens (z.B. Umsatz).

Gliederungskennzahlen setzen Teilgrößen in Beziehung zu einer Gesamtgröße: z.B. Umsatzanteil von Produkten, die nicht älter als drei Jahre sind.
Beziehungskennzahlen setzen verschiedene Gesamtheiten, die in einem sachlogischen Zusammenhang stehen, in Beziehung zueinander: z.B. Vertriebskosten im Verhältnis zum Umsatz.
Indexkennzahlen verdeutlichen eine zeitliche Entwicklung gleichartiger Merkmale (z.B. Preisentwicklung eines Produkts, wobei ein Startjahr die Normierung des Index ist).

Effektivitätsbezogene Kennzahlen beziehen sich auf den Grad der Zielerreichung (z.B. Soll-Ist-Vergleich).
Effizienzbezogene Kennzahlen setzen ein bestimmtes Ergebnis in Relation zum Aufwand, der mit der Erbringung dieses Ergebnisses verbunden ist.

Gruppen/Kategorien von Kennzahlen (I)

Finanzkennzahlen:
- Umsatz, Eigenkapital, Ertrag
- Rentabilitätskennzahlen
- Liquiditätskennzahlen
- Ergebniskennzahlen

Prozesskennzahlen:
- Ausschuss
- Nacharbeit
- Ausbeute
- Durchlaufzeiten
- Maschinenauslastung
- Maschinenkapazität
- Lagerumschlag
- Lagerreichweite
- Rüstzeiten
- Maschinenausfälle

Produktionskennzahlen:
- Maschineneinsatz
- Maschinenstundensätze
- Bestandkosten
- Rüstkosten
- Qualitätskosten
- Investitionen

Kundenkennzahlen:
- Lieferfähigkeit
- Reklamationen
- Kundenzufriedenheit
- Kundenbindung

Mitarbeiterkennzahlen:
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Fluktuationsrate
- Produktideen
- Mitarbeiterproduktivität

Gruppen/Kategorien von Kennzahlen (II)

	Effektivität	Effizienz
Potentialbezogene Kennzahlen	Kategorie I z.B. • Kundezufriedenheit • Markenimage • Preisimage des Anbieters • Bekanntheitsgrad des Leistungsangebots • Lieferzuverlässigkeit	Kategorie II z.B. • Anzahl erzielter Kontakte/Kosten der Werbeaktion • Kundenzufriedenheit mit der Verkaufsunterstützung • Kundenzufriedenheit mit der Lieferbereitschaft/ Kosten der Vertriebslogistik
nicht-monetäre markterfolgs-bezogene Kennzahlen	Kategorie III z.B. • Anzahl der Kundenanfragen • Anzahl Gesamtkunden • Anzahl Neukunden • Anzahl der verlorenen Kunden • Anzahl der rückgewonnenen Kunden • am Markt erzieltes Preisniveau • Loyalität der Kunden	Kategorie IV z.B. • Anzahl der Kundenanfragen pro Auftrag • Anzahl der Kundenbesuche pro Auftrag • Anzahl der Angebote pro Auftrag (Trefferquote) • Anteil der erfolgreichen Neuprodukteinführungen (Erfolgs- bzw. Floprate • Anzahl gewonnener Neukunden/Kosten der Aktivitäten der Direktkommunikation
monetäre markterfolgs-bezogene Kennzahlen	Kategorie V z.B. • Umsatz • Umsatz bezogen auf Produkt/ Produktgruppe • Umsatz bezogen auf Kunden/ Kundengruppe • Umsatz aufgrund von Sortimentsangebotsaktionen • Umsatz aufgrund von Aktivitäten der Direktkommunikation	Kategorie VI z.B. • Gewinn • Umsatzrendite • Kundenprofitabilität •Umsatz aufgrund von Rabatten/Kosten in Form von entgangenen erlösen • Umsatz aufgrund der Messeteilname/Kosten der Messeteilnahme

Quelle: Homburg/ Krohmer (2003)

Marketing- und Vertriebskennzahlen - 1. Kosten/ Erlöse

Kennzahl	Definition
1.1 Stück- Deckungsbeitrag	Netto- Preis (1.1.1) - variable (Einzel-) Kosten (1.1.2)
1.2 Produkt- Deckungsbeitrag	Netto-Produkt-Umsatz (1.2.1) - Gesamte variable Einzelkosten (1.2.2) - fixe Einzelkosten (1.2.3)
1.3 Deckungs- Betragsrendite	Produkt- Deckungsbeitrag (1.2) Netto-Produkt-Umsatz (1.2.1)
1.4 Auftrags- Deckungsbeitrag	Netto-Auftragsvolumen (1.4.1) - Auftragseinzelkosten (1.4.2)
1.5 Renditebeitrag	Produkt-DB-Rendite (1.3) X Umsatzanteil (1.5.1)
1.6 Rabattquote	Gewährtes Rabattvolumen (1.6.1) Brutto-Umsatz (1.6.2)
1.7 Marketingkostenanteil	Marketingkosten (1.7.1) Netto-Umsatz (1.7.2)
1.8 Distributionskostenanteil	Distributionskosten (1.8.1) Netto-Umsatz (1.7.2)
1.9 Reklamationskostenanteil	Kosten für Reklamationsbehandlung (1.9.1) Netto-Umsatz (1.7.2)
1.10 relativer Preis	Preis für Produkt A (1.10.1) durchschnittlicher Preis für vergleichbare Wettbewerbsprodukte (1.10.2)
1.11 Aktionsumsatzanteil	Netto-Aktionsumsatz (1.11.1) Netto-Umsatz (1.7.2)
1.12 Yield	durchschnittlicher Erlös pro Leistungseinheit
1.13 Anteil Außenstände	Außenstände (1.13.1) Netto-Umsatz (1.7.2)

Quelle: Andreas Preißner (2002)

Marketing- und Vertriebskennzahlen – 2 Leistungen

Kennzahl	Definition
2.1. Marktanteil	eigener Netto-Umsatz (1.7.2)/Absatz (2.1.1) Gesamtumsatz (2.1.2)/- absatz (2.1.3) des Marktes
2.2 Umsatzanteil	Umsatz des Produkts A (2.2.1) Netto-Umsatz gesamt (1.7.2)
2.3 Umsatzwachstumsrate	Umsatz A_t (2.2.1) – Umsatz A_{t-1} (2.2.1) Umsatz A_{t-1} (2.2.1)
2.4 relatives Umsatzwachstum	Umsatz A_t (2.2.1) - Umsatz A_{t-1} (2.2.1) Umsatz A_{t-1} (2.2.1) Ges.-Umsatz$_t$ (1.7.2) – Ges.-Umsatz$_{t-1}$ (1.7.2) Ges.-Umsatz$_{t-1}$ (1.7.2)
2.5 Innovationsgrad	Umsatz mit Produkt bis … Jahre (2.5.1) Netto-Umsatz gesamt (1.7.2)
2.6 Preiselastizität	Menge A_t (2.6.1) – Menge A_{t-1} (2.6.1) Menge$_{t-1}$ (2.6.1) Preis$_t$ (2.6.2) – Preis$_{t-1}$ (2.6.2) Preis$_{t-1}$ (2.6.2)
2.7 Reklamationsquote	Anzahl (2.7.1)/ Umsatz (2.7.2) reklamierter Produkte Netto-Umsatz (1.7.2)/ Gesamt-Absatzmenge (2.7.3)
2.8 Käuferreichweite	Anzahl der Produktkäufer/ Kunden (2.8.1) Anzahl der potentielle Produktkäufer/ Kunden(2.8.2)
2.9 Bekanntheitsgrad	Anzahl der Personen die ein Produkt kennen (2.9.1) Anzahl der Befragten insgesamt (2.9.2)
2.10 Wiederholungskaufrate	Anzahl der mindestens zum zweiten Mal vom selben Kunden gekauften Produkte (2.10.1) Gesamtabsatzmenge dieses Produktes (2.6.1)
2.11 Präferenzgrad	Stellung des Produkts in der Präferenzenrangfolge der Nachfrager

Quelle: Andreas Preißner (2002)

Marketing- und Vertriebskennzahlen – 2 Leistungen

Kennzahl	Definition
2.12 Share of Voice	Anzahl der Zielgruppenkontakte der eigenen Werbung (2.12.1) Anzahl der Zielgruppenkontakte des Gesamtmarkts (2.12.2)
2.13 Markenwert	Wert der Marke
2.14 Anteil finanzierter Verkäufe	Umsatz der finanzierten Verkäufe (2.14.1) Netto- Umsatz (1.7.2)
2.15 Serviceleistungsindex	Umfang eigener Serviceleistungen (2.15.1) Umfang der Serviceleistungen des stärksten Wettbewerbers (2.15.2)/ Marktdurchschnitts (2.15.3)
2.16 Beschwerdebearbeitungszeit	durchschnittliche Bearbeitungszeit für eine Beschwerde
2.17 Reklamationserfolgsquote	Anzahl (2.17.1)/ Umsatz (2.17.2) der erfolgreich bearbeiteten Reklamationen Anzahl (2.7.1)/ Umsatz (2.7.2) reklamierter Produkte
2.18 Flexibilitätsindex	Anzahl der angenommenen Sonderwünsche (2.18.1) Anzahl der von Kunden geäußerten Sonderwünsche (2.18.2) oder: durchschnittliche Dauer der Bearbeitung von Sonderwünschen (2.18.3)
2.19 Projekterfolgsquote	Anzahl (2.19.1)/ Umsatz (2.19.2) der erfolgreichen abgeschlossenen Projekte Anzahl (2.19.3)/ Umsatz (2.19.4) der angenommenen Projekte
2.20 Produktentwicklungszeit (Time to Market)	durchschnittliche Zeit von Beginn der Produktentwicklung bis zur Einführung
2.21 relatives Wachstum	eigene Umsatzwachstumsrate (2.3) Umsatzwachstumsrate des Wettbewerbs (2.21.1)
2.22 Verbundumsatzanteile	Netto-Auftragssumme mit mindestens zwei Sortimentspositionen (2.22.1) Netto-Umsatz (1.7.2)

Marketing- und Vertriebskennzahlen – 3 Vertrieb

Kennzahl	Definition
3.1 Auftragseingang	kumulierter Auftragsbestand am Stichtag (3.1.1) geplanter Umsatz der Periode (3.1.2)
3.2 Angebotserfolgsquote	Gesamtes akquiriertes Auftragsvolumen (3.2.1) angebotenes Auftragsvolumen (3.2.2)
3.3 Neukundenanteil	Umsatz (3.2.1)/ Deckungsbeitrag (3.2.2) der Neukunden Netto-Umsatz (1.7.2)/ Gesamtdeckungsbeitrag (3.3.3)
3.4 Distributionsgrad	Anzahl (3.4.1)/ Umsatz (3.4.4) der Geschäfte, die ein Produkt führen Anzahl (3.4.3)/ Umsatz (3.4.2) der Geschäfte die ein Produkt führen könnten
3.5 Marktanteil im Vertriebskanal	Umsatz im Vertriebskanal X (3.5.2) Gesamtumsatz des Vertriebskanals X (3.5.2)
3.6 Platzierungsqualität	Anzahl der 1a-Platzierungen im Handel (3.6.1) Anzahl der führenden Händler insgesamt (3.4.1) oder: Punktbewertung (3.6.2)
3.7 Stornoquote	Volumen der stornierten Aufträge (3.7.1) Netto-Umsatz (1.7.2)
3.8 Besuchseffizienz	Anzahl der akquirierten Aufträge (3.8.1) Anzahl der Kundenbesuche (3.8.2)
3.9 Außendienst- Profitabilität	Kosten des Außendienstes (3.9.1) Netto-Umsatz (1.7.2)
3.10 Verkaufszeitanteil	für die Kundenbetreuung aufgewendete Zeit (3.10.1) Gesamtarbeitszeit des Außendienstes (3.10.2)
3.11 Out-of-Stock-Anteil	Anzahl der Geschäfte, in denen ein Produkt nicht vorrätig ist (3.11.1) Anzahl der Geschäfte, die ein Produkt führen (3.4.1)
3.12 Sales Mix	Umsatz Produkt A (2.2.1) Umsatz Produkt B (C, D, …) (2.2.1)

Quelle: Andreas Preißner (2002)

Marketing- und Vertriebskennzahlen – 3 Vertrieb

Kennzahl	Definition
3.13 Verkaufsgebietdurchdringung	Anzahl (3.13.1)/ Umsatz (3.13.2) der Kunden eines Verkaufsgebiets Anzahl (3.13.3)/ Umsatz (3.13.4) der potentiellen Kunden eines Verkaufsgebiets
3.14 Auftragsbearbeitungszeit	durchschnittliche Dauer der Auftragsbearbeitung

Quelle: Andreas Preißner (2002)

Marketing- und Vertriebskennzahlen – 4 Logistik

Kennzahl	Definition
4.1 Termintreue	Anzahl (4.1.1)/ Wert (4.1.2) der termingerechten Lieferungen Gesamtzahl (4.1.3)/ Gesamtwert (4.1.4) der Lieferungen oder: durchschnittliche Abweichung des tatsächlichen vom zugesagten Liefertag (4.1.5)
4.2 Lieferschnelligkeit	durchschnittlicher Zeitbedarf zwischen Bestellung und Auslieferung
4.3 Lagerumschlagshäufigkeit	Gesamtkosten der verkauften Waren (4.3.1) durchschnittlicher Lagerbestand auf Kostenbasis (4.3.2)
4.4 Lieferbereitschaftsgrad	Wahrscheinlichkeit, mit der ein Auftrag sofort ausgeführt werden kann
4.5 Lieferrückstandsquote	Netto-Umsatzvolumen der Aufträge im Rückstand (4.5.1) Netto-Planumsatz (4.5.2)
4.6 E-Business-Quote	via Internet oder EDI abgewickelte Aufträge im Rückstand (4.6.1) Anzahl der Aufträge insgesamt (4.6.2)
4.7 Eigendispositionsquote	Anzahl der selbst disponierten Lieferungen (4.7.1) Anzahl der Lieferungen insgesamt (4.7.2)

Quelle: Andreas Preißner (2002)

Marketing- und Vertriebskennzahlen – 5 Kunden

Kennzahl	Definition
5.1 Lieferanteil/ Bedarfsdeckungsquote	Netto-Umsatz des Kunden A (5.1.1) gesamtes Beschaffungsvolumen von Kunden A (5.1.2)
5.2 Kundenzufriedenheit	Wert des Kundenzufriedenheitsindex
5.3 Auftragsgrößenkonzentration	Volumen der Aufträge mit einem Mindestbestellwert von X Euro (5.3.1) Netto-Umsatz (1.7.2)
5.4 Empfehlungskundenanteil	Anzahl (5.4.1)/ Netto-Umsatz (5.4.2) der Kunden, die auf Empfehlung kaufen Gesamtzahl (5.4.3) der Kunden/ Netto-Umsatz (1.7.2)
5.5 Kundendeckungsbeitrag	Netto-Umsatz des Kunden A (5.1.1) - dem Kunden A zurechenbare Kosten (5.1.1)
5.6 Kunden-DB-Rendite	Kundendeckungsbeitrag A (5.5) Netto-Umsatz des Kunden A (5.1.1)
5.7 Kundenumsatz-(DB)anteil	Netto-Umsatz (5.1.1)/ DB (5.5) des Kunden A Netto-Umsatz (1.7.2)/ Gesamt-DB (5.7.1)
5.8 Kundenalter	durchschnittliche Dauer der Kundenbeziehung
5.9 Kundenwert	Barwert der zu erzielenden Kundendeckungsbeiträge
5.10 Kundenwanderung	Anzahl (5.10.1)/ Umsatz (5.10.2) der hinzugewonnen Kunden - Anzahl (5.10.3)/ Umsatz (5.10.4) der verlorenen Kunden
5.11 Churn Rate	Anzahl der Vertragsauflösungen/ Kündigungen (5.11.1) Anzahl der Kundenverträge/ auslaufenden Vertragsbindungen (5.11.2)
5.12 Lost-Order-Rate	Anzahl der verlorenen Aufträge (5.12.1) Anzahl der akquirierten Aufträge (5.12.2)
5.13 Recency	durchschnittliche Zeit, die der letzte Kauf zurückliegt
5.14 Kauffrequenz	durchschnittliche Kaufhäufigkeit innerhalb einer Periode

Quelle: Andreas Preißner (2002)

Marketing- und Vertriebskennzahlen – 6 Information und Innovation

Kennzahl	Definition
6.1 Kundenkenntnis	Anzahl der erfassten Kriterien pro Kunde (6.1.1) Anzahl der verhaltensrelevanten Kriterien (6.1.2)
6.2 Innovationsfähigkeit	Anzahl der Innovationsvorschläge/-projekte
6.3 Innovationsstärke	Anzahl neuer Produkte/ Projekte in einer Periode (6.3.1) Gesamtzahl der vorhandenen/laufenden Produkte/Projekte (6.3.2)
6.4 Umfeldsensibilität	Zeit/ Anzahl der Quelle, die für das Aufspüren von Veränderungen und Trends verwendet wird/ werden
6.5 Informationsnutzung	Anzahl genutzter Informationsquellen (6.5.1) Anzahl vorhandener Informationsquellen (6.5.2)
6.6 Informationsanforderungsintensität	Anteil der Fälle, in denen vor Entscheidungen Informationen angefordert werden
6.7 Kundenkontaktrecency	Zeit, die der letzte Kundenkontakt zurückliegt
6.8 Erfolgsanalyse-Intensität	Anzahl/Umfang der durchgeführten Erfolgsanalysen

Quelle: Andreas Preißner (2002)

Marketing- und Vertriebskennzahlen – 7 Vertriebspartner

Kennzahl	Definition
7.1 relative Handelsspanne	Handelsspanne des Händlers (7.1.1) durchschnittliche Handelsspanne seiner Branche (7.1.2)
7.2 Vertriebspartnerbindung	subjektive Einschätzung der Bindung des Vertriebspartners an den Hersteller
7.3 Volumenanteil der Vertriebsverträge	Volumen der Vertriebsverträge (7.3.1) Netto-Umsatz (1.7.2)

Hinweis: Die Folien zu Gruppen/Kategorien von Kennzahlen sowie die Marketing- und Vertriebskennzahlen dienen nur zur Illustration und sind kein expliziter Prüfungsstoff.

4.2 Kennzahlensysteme

Kennzahlensysteme setzen Kennzahlen miteinander in einen sachlogischen, mitunter sogar mathematischen Zusammenhang. Mit einem Kennzahlensystem lässt sich ein Sachverhalt umfassender und detaillierter abbilden/messen, was bspw. dann fundiertere Soll-Ist-Vergleiche erlaubt. Kennzahlensysteme finden häufig als Performance-Measurement-Systeme Anwendung im (Marketing-) Controlling: Hier dienen Kennzahlensystemen - im Sinne der Erfolgsfaktorenanalyse – dazu, die Determinanten des Unternehmenserfolgs (Performance) aufzeigen. Als bekanntestes aktuelles Performance-Measurement-System wird das Konzept der Balanced Scorecard detaillierter vorgestellt.

Lernziel: Grundverständnis zu Kennzahlensystemen und der Balanced Scorecard.

4.2.1 Allgemeine Merkmale von Kennzahlensystemen

Inhaltliche Systematisierung von Kennzahlensystemen (I)

Ein Kennzahlensystem ist eine geordnete Gesamtheit von Kennzahlen, die in Beziehung miteinander stehen und so als Gesamtheit über einen Sachverhalt informieren.

Ordnungssystem

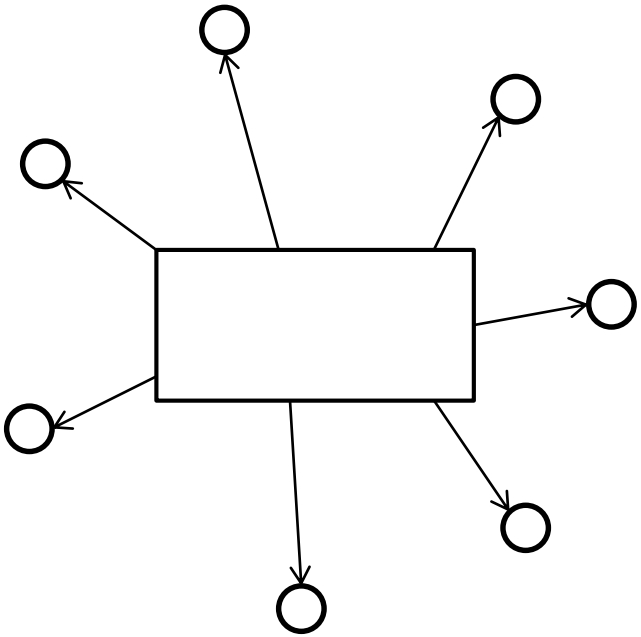
- Kennzahlen sollen bestimmte Sachverhalte eines betrieblichen Bereichs oder Aspekts charakterisieren
- Kennzahlen beschreiben gemeinsam einen Sachverhalt

Rechensystem

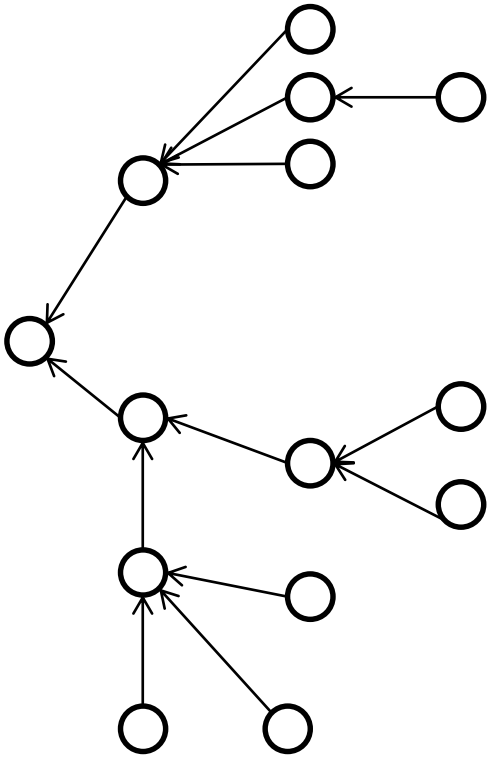
- Rechnerische Zerlegung von Kennzahlen in weitere Kennzahlen bzw. Aufbau einer Kennzahlenpyramide
- Zwischen den Kennzahlen bestehen kausale Wirkungsbeziehungen oder eine rechnerische (technische) Verknüpfung (Kennzahlenbrücke)

Unterschied von Ordnungs- und Rechensystem

Ordnungssystem



Rechensystem



Kennzahl (Indikator)

Sachverhalt

Inhaltliche Systematisierung von Kennzahlensystemen (II)

Bei einem Ordnungssystem besteht das Problem darin, aussagekräftige Kennzahlen für die Beschreibung eines Sachverhalts zu finden; die Kennzahlen spiegeln jeweils eine unterschiedliche, eigenständige Facette des Sachverhalts ab (keine redundanten Informationen) und ergeben in der Gesamtansicht eine Würdigung/Beurteilung des Sachverhalts. Eine Verdichtung solcher Kennzahlen ist bspw. über ein Scoringmodell möglich.

Bei einem Rechensystem besteht das Problem darin, einzelne Kennzahlen mathematisch („Grundrechenarten“; Skalierung, d.h. miteinander kompatible Recheneinheiten, z.B. €, Stunden der Kennzahlen) miteinander verknüpfen zu können. Dies erfordert oft die Heranziehung einer Kennzahlenbrücke.

Kennzahlenbrücken in Rechensystemen

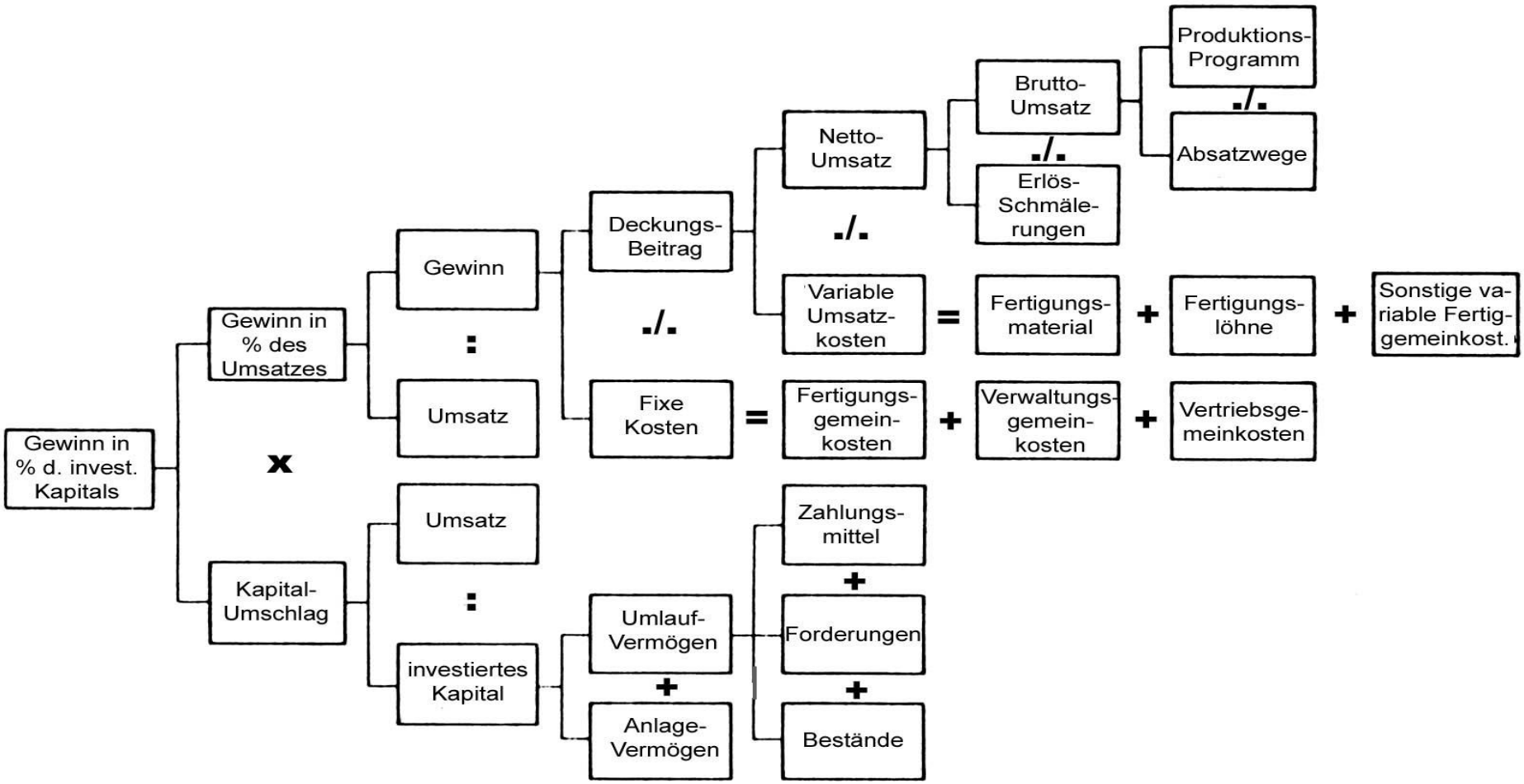
Eine Kennzahlenbrücke dient der rechnerischen Verknüpfung einzelner Kennzahlen oder der Aufgliederung einer Kennzahl in mehrere Komponenten (Aspekte). Kennzahlenbrücken sind mitunter ökonomisch nicht interpretierbar (reine technische Größen). Notwendigkeit von Kreativität beim Auffinden geeigneter Kennzahlenbrücken.

Verteilung der Wertschöpfung Produktivität des Faktors Arbeit

$$\frac{Personalkosten}{Beschäftigte} = \frac{Personalkosten}{Wertschöpfung} \times \frac{Wertschöpfung}{Beschäftigte}$$

Kennzahlenbrücke, um die Wertschöpfung als Kennzahl einzuführen bzw. die Kennzahl Personalkosten/Beschäftigte in zwei Komponenten (Verteilung der Wertschöpfung; Produktivität des Faktors Arbeit) aufzugliedern, d.h. aus diesen beiden Kennzahlen herzuleiten.

Beispiel für ein Kennzahlensystem (Rechensystem): Das DuPont-Kennzahlensystem



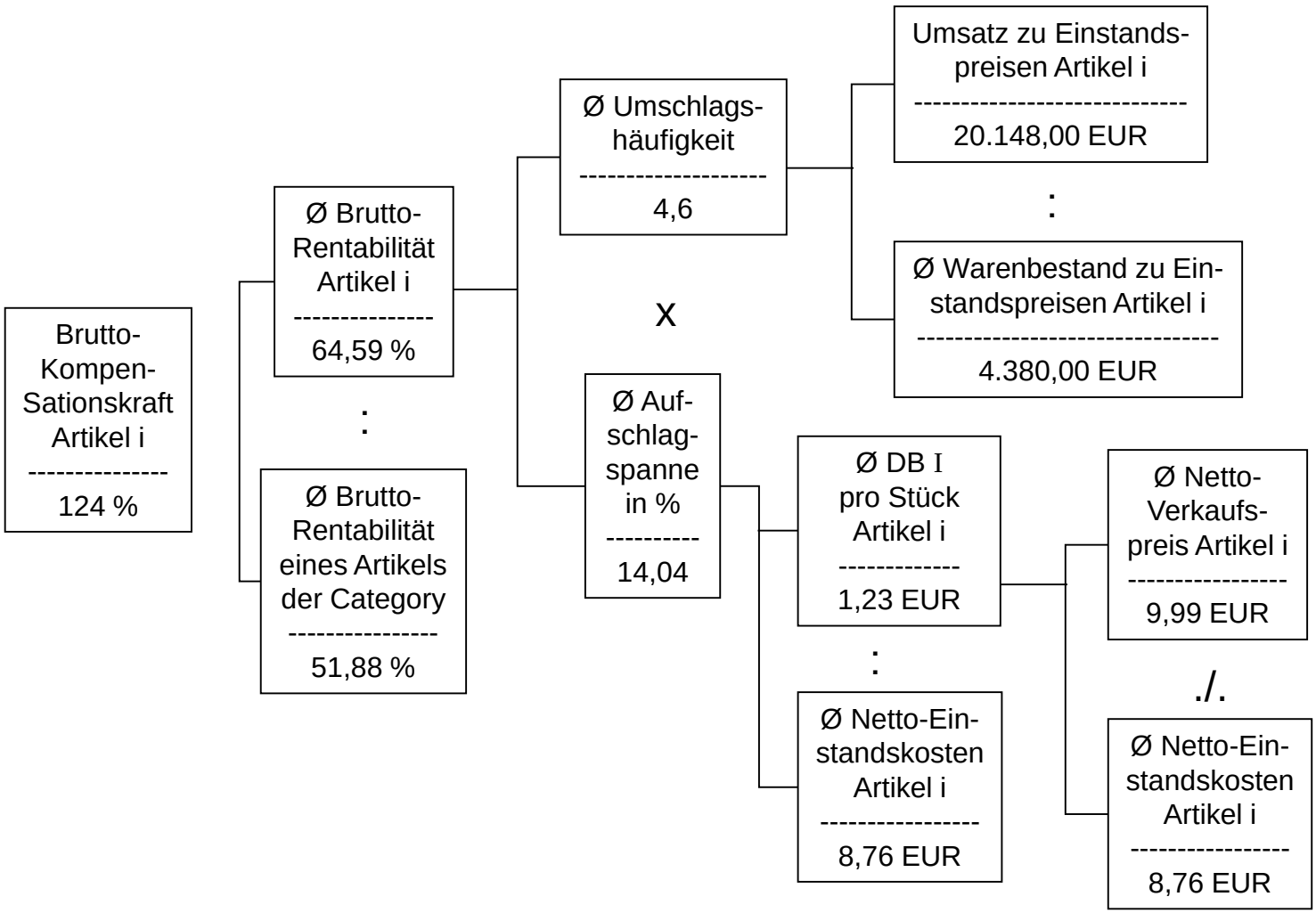
Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Das DuPont-Kennzahlensystem gilt als „Mutter aller Kennzahlensysteme“: Als Spitzenkennzahl wird der Return on Investment (hier allerdings als Gewinn/eingesetztes Gesamt-Kapital) verstanden und der RoI aus anderen Kennzahlen im Sinne einer Ursache-/Wirkungsbeziehung hergeleitet bzw. der RoI in seine Bestimmungsfaktoren (Determinanten) mathematisch zerlegt.

Die Vorgehensweise besitzt konzeptionelle Ähnlichkeiten mit der Bezugsgrößensystematik in der Rechnung nach relativen Einzelkosten. Abgebildet ist nur ein Teilausschnitt des Kennzahlensystems, das noch „nahe“ an der Spitzenkennzahl liegt.

Hinweis: Der Bruttoumsatz wird aufgespalten nach den einzelnen Produktlinien (Marken) in den verschiedenen Absatzgebieten.

Beispiel für ein Kennzahlensystem (Rechensystem): Artikelorientierte Kennzahlen im Handel



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Abgebildet ist ein Kennzahlensystem zur Sortimentserfolgsrechnung im Einzelhandel: Spitzenkennzahl des Kennzahlensystems ist die Bruttokompensationskraft eines Artikels i im Sortiment. Damit kommt zum Ausdruck, ob der betreffende Artikel i eine über- oder unterdurchschnittliche Rentabilität im Vergleich zum Branchendurchschnitt erzielt.

Letztendlich wird in diesem Kennzahlensystem die Brutto-Rentabilität eines Artikels i aus betrieblichen Sachverhalten wie Umschlaghäufigkeit, Aufschlagspanne, Umsatz, Warenbestand etc. des Artikels i mathematisch hergeleitet.

Anmerkung: Technisch gibt die Umschlagshäufigkeit an, wie oft ein Artikel pro Zeiteinheit das Handelssystem ´durchlaufen´ hat. Ökonomisch ist die Umschlagshäufigkeit ein Indikator für Lagerhaltungskosten und Kapitalbindungskosten (Opportunitätskosten) des Lagerbestands eines Artikels/Produkts.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II): Klassische artikelorientierte Kennzahlen im Handel

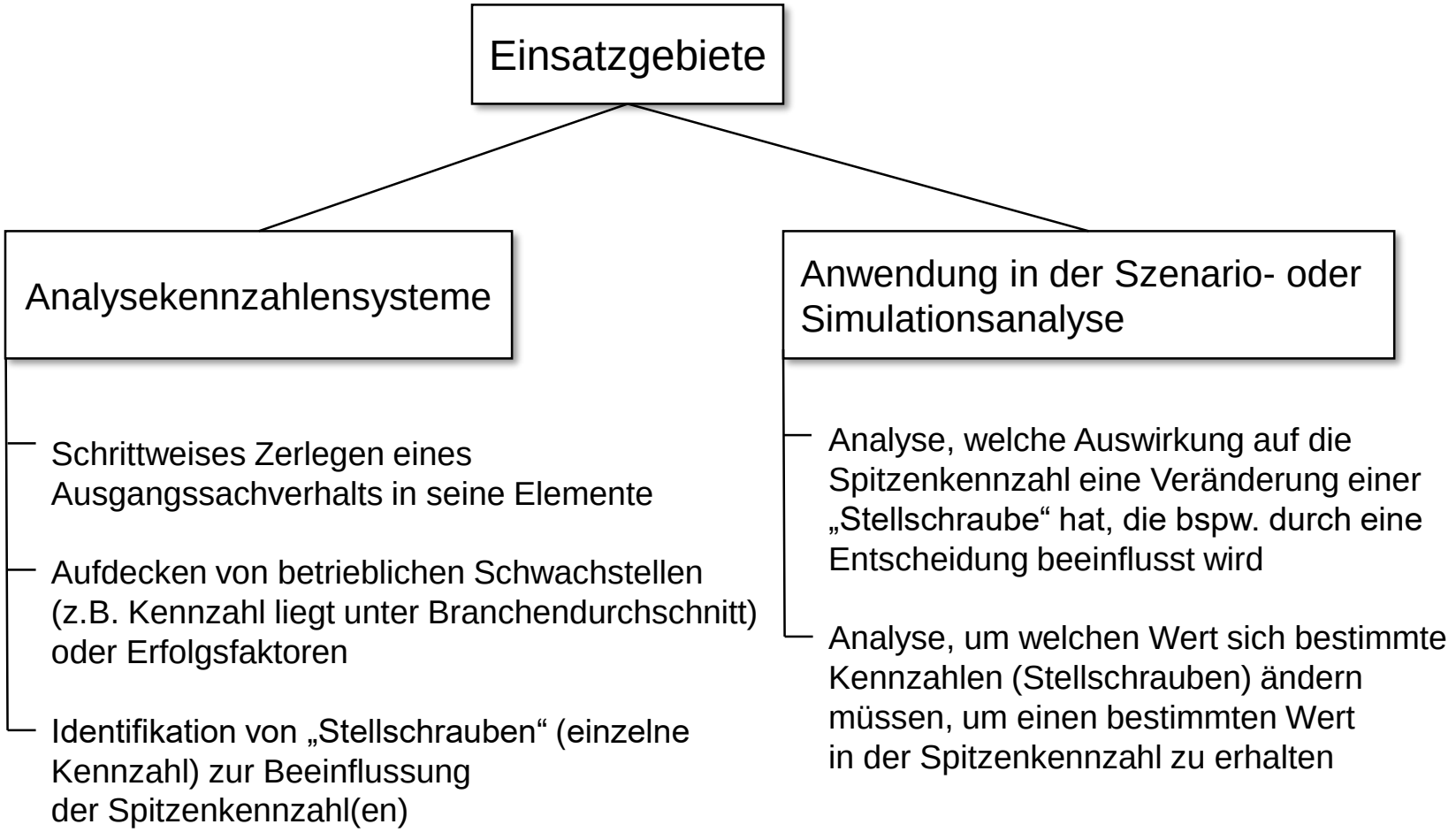
- Umschlaghäufigkeit (Umschlagsgeschwindigkeit) $= \frac{\text{Umsatz pro Zeiteinheit im Einstandspreis Artikel i}}{\text{durchschnittlicher Warenbestand Artikel i in Geldeinheiten zu Einstandspreis}}$

- Aufschlagspanne (in %) $= \frac{\text{durchschnittlicher Deckungsbeitrag pro Stück Artikel i}}{\text{durchschnittliche Netto} - \text{Einstandskosten Artikel i}}$

- Brutto-Rentabilität (durchschnittlich) = Umschlaghäufigkeit * Aufschlagspanne

- Brutto-Kompensations-kraft (in %) $= \frac{\text{Brutto - Rentabilität Artikel i}}{\text{Ø Brutto - Rentabilität eines Artikels d. Category}}$

Anwendung von Kennzahlensystemen



Gütekriterien für Kennzahlensysteme

Ein nützliches Kennzahlensystem ist …

problemgerecht	• die Kennzahlen stehen in zeitlichen und sachlichen Zusammenhang mit dem verfolgten Ziel • richtiger Informationsgrad (Aggregationsniveau, Aktualität, Periodisierung) • angemessene Informationsqualität (valide, reliabel) • Schutz vor Manipulation und Suboptima
konsistent	• Ursache-Wirkungszusammenhänge werden erfasst • widerspruchsfrei • Ausgewogen (keine Über- oder Unterrepräsentierung eines Sachverhalts durch die Anzahl an Kennzahlen • Messbarkeit/Erfassbarkeit einer Kennzahl
flexibel	• Möglichkeit, Kennzahlen zu löschen oder zu ergänzen • Integration externer Daten • modularer Aufbau (Data Warehouse-Konzept)
benutzer- und organisationsgerecht	• kompatibel mit der Organisationskultur • wahrgenommene Nützlichkeit/Informationswert für die Verwender (Controller) • Einbindung in relevante (Führungs-)Prozesse, d.h. das Kennzahlensystem wird tatsächlich zu Planung, Entscheidung und Kontrolle verwendet. • kompakt, transparent: Das Kennzahlensystem wird inhaltlich verstanden.
wirtschaftlich	• Aufwand der Datenerhebung und –verarbeitung entspricht dem Informationswert • hohe Automatisierung der Datenerfassung

Charakteristik von Performance-Measurement- Systemen (I)

Performance Measurement Systeme sind Kennzahlensysteme, die auch nicht-monetäre Größen als Kennzahlen für die vor allem marktbezogene Leistung des Unternehmens oder deren Einflussfaktoren (Erfolgsfaktoren) verwenden: Die Performance eines Unternehmens wird damit nicht nur anhand finanzieller Kenngrößen erfasst; ebenso beschränken sich die Determinanten der Performance nicht mehr nur auf Rechnungswesen-basierte Kennzahlen.
Dies erlaubt eine stärkere Berücksichtigung von Markt-/Kunden-/ Qualitäts- und Zeitaspekten in Kennzahlensystemen.
Performance Measurement stellt eine neue „Philosophie“ im Kennzahlenmanagement dar, das sich von den engen finanzwirtschaftlichen Kennzahlen löst: Mehrdimensionale Leistungsmessung und mehrdimensionale Erfolgstreiber.
Allerdings wird die mathematische Verknüpfung von Kennzahlen deutlich schwieriger bzw. verlagert sich auf die statistische Schätzung von Ursache-Wirkungsbeziehungen.

Charakteristik von Performance-Measurement- Systemen (II)

Performance-Measurement-Systeme fokussieren durch Formulierung von Kennzahlen auf die „Leistung“ (Performance) eines Geschäftsbereichs, die in den Key Result Indikatoren die Leistungshöhe reflektieren und in den Key Performance Indikatoren die Erfolgstreiber abbilden.

4.2.2 Balanced Scorecards (BSC)

Charakteristik von Balanced Scorecards (I)

Eine Balanced Scorecard ist ein Kennzahlensystem im Sinne eines Performance-Measurement-Systems, das Unternehmensleistungen und Erfolgstreiber (Leistungstreiber) in verschiedene (meist vier) sogenannte „Perspektiven“ abbildet.

Kennzahlen, die eine Perspektive abbilden, sind in der ‚Scorecard‘ zusammengefasst.
Als Faustregel gelten 6-8 Kennzahlen je Perspektive

Die einzelnen Perspektiven sind gleichwertig (ausgewogen) (balanced) zu betrachten

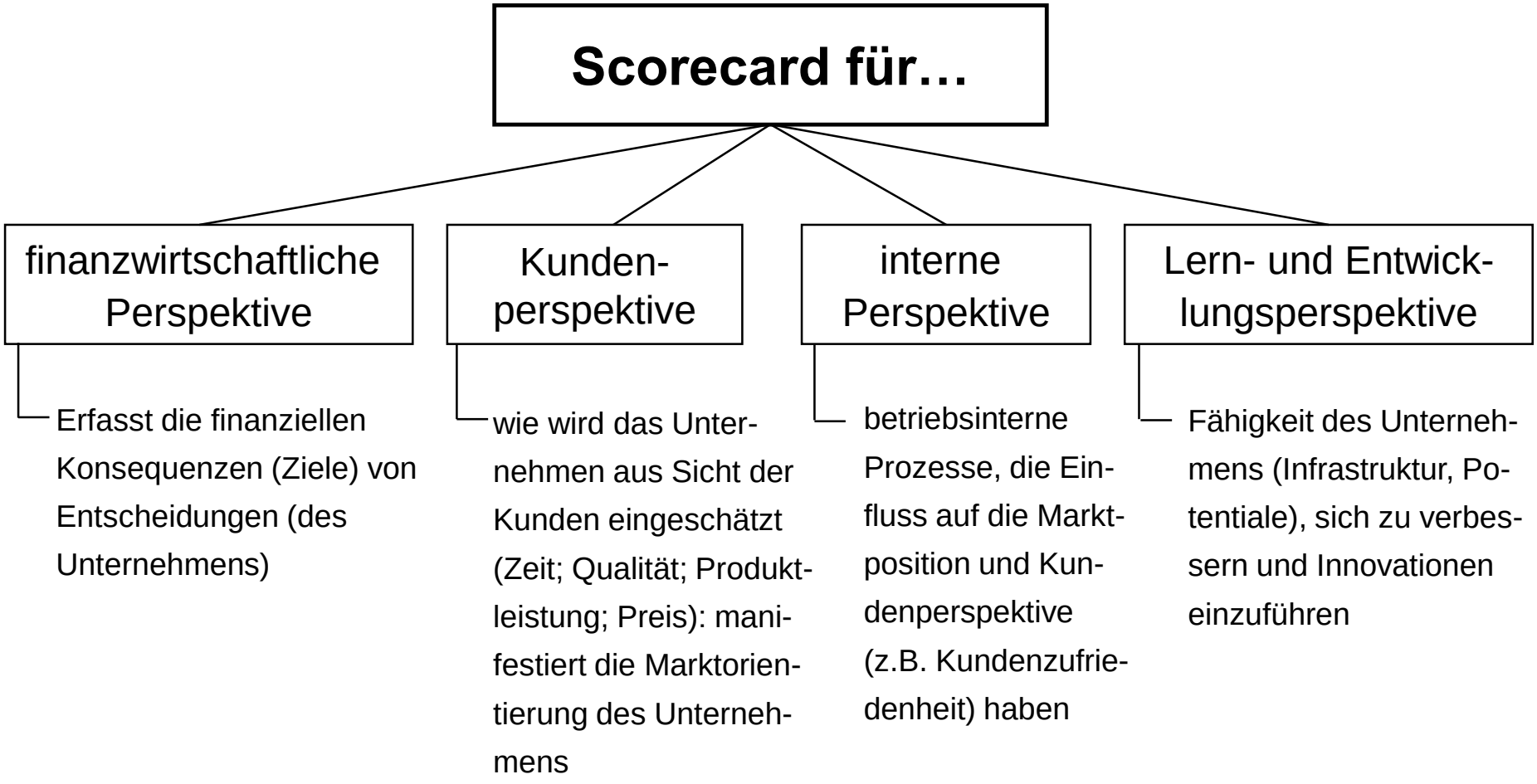
Charakteristik von Balanced Scorecards (II)

Kennzahlen in der Balance Scorecard sollen Erfolgspotentiale und Wettbewerbspositionen des Unternehmens abbilden, die wiederum durch Strategien, Ziele und Maßnahmen, d.h. letztendlich durch Entscheidungen beeinflussbar sind.

Die Balanced Scorecard beinhaltet eine Zielpyramide: Die Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Perspektive reflektieren Oberziele, die Kennzahlen der drei vorgelagerten Perspektiven bilden Zwischen- bzw. Unterziele, die dem Erreichen des Oberziels dienen.

Eine Balanced Scorecard lässt sich für jede Geschäftseinheit aufstellen, die sich durch eine spezifische Mission, Vision, Strategien und Kontext (Kunden; Wettbewerb) auszeichnet.

Die Perspektiven der Balanced Scorecard (I)



Die Perspektiven der Balanced Scorecard (II)

Die finanzielle Perspektive repräsentiert traditionelle finanzwirtschaftliche Kennzahlen, die letztendlich den finanziellen Erfolg des Geschäftsbereichs wiederspiegeln.

Die Kundenperspektive erfasst „Marktperformance“ des Geschäftsbereichs: Stellung des Geschäftsbereichs bei den Kunden.

Die interne Geschäftsprozessperspektive bildet Prozesse ab (Aktivitäten, Tätigkeiten) im Unternehmen, vor allem bezogen auf Effektivität und Effizienz.

Die Lern- und Entwicklungsperspektive bildet Potenziale, Ressourcen und Assets vor allem im Mitarbeiter- und Technologiebereich ab (Human Capital, Motivation der Mitarbeiter; technologische Infrastruktur, insbesondere Informationsmanagement).

Die Standard-Perspektiven der Balanced Scorecard (I)

Perspektive	Grundfrage	Ziele	Wichtige Kennzahlen
Finanzen	Wie sollen wir gegenüber Teilhabern auftreten, um finanziellen Erfolg zu haben?	Ertragswachstum/-mix	Umsatzwachstumsrate
			Neuproduktanteil
			Rentabilität
		Kostensenkung/ Produktivitätssteigerung	Mitarbeiterproduktivität
			Kostensenkungsrate
			Kostenanteile
		Nutzung von Vermögenswerten	Investitionsanteil
			Kapitalrentabilität
			Working Capital
Kunde	Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?	Identifikation der Kunden- und Marktsegmente, in denen das Unternehmen tätig und wettbewerbsfähig sein will	Kundenzufriedenheit
			Kundenrentabilität
			Kundentreue
			Kundenakquisition
			Marktanteil

Die Standard-Perspektiven der Balanced Scorecard (II)

Perspektive	Grundfrage	Ziele	Wichtige Kennzahlen
Interne Geschäfts-prozesse	In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die Besten sein, um unsere Teilhaber und Kunden zu befriedigen?	Ausrichtung der internen Prozesse auf die Ziele der Kunden und Anteilseigner;	Prozesszeit
			Prozessqualität
			Prozesskosten
			Innovationszeit
			Innovationsqualität
			Innovationskosten
			Kundendienstqualität
Lernen und Ent-wicklung	Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?	Schaffung der für die Erreichung der Ziele der anderen Perspektiven notwendigen Infrastruktur	Mitarbeiterzufriedenheit
			Mitarbeitertreue
			Mitarbeitermotivation
			Informationsnutzung

Hinweis: Die Inhalte der Spalte „Grundfrage“ wurden der üblichen Literatur zur Balanced Scorecard entnommen und stellen „äußerst blumige“ Umschreibungen des (strategischen) Inhalts der Perspektive dar.

Charakteristik von Balanced Scorecards (III)

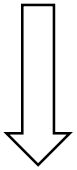
System der selektiven Kennzahlen: Die einzelnen Perspektiven sollten nur durch wenige (6-8), dafür aber aussagekräftige Kennzahlen erfasst werden. Innerhalb einer Perspektive liegt ein Ordnungssystem vor.

Die einzelnen Kennzahlen in einer Perspektive (Kunden, interne Geschäftsprozesse, Lernen und Entwicklung) stellen Leistungstreiber für die nachfolgende Perspektive oder Ergebnisgröße dar, wobei die Kennzahlen der Perspektiven in einer inneren Logik oder einem kausalen Wirkungszusammenhang stehen. Es wird kein Anspruch erhoben, die einzelnen Perspektiven bzw. Kennzahlen aus einzelnen Perspektiven mathematisch miteinander zu verknüpfen (Rechensystem), es genügt eine betriebswirtschaftliche Plausibilität bzw. statistische Ursache-Wirkungsbeziehungen.

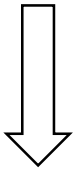
Charakteristik von Balanced Scorecards (IV)

Das Denkmuster der Balanced Scorecard ist:

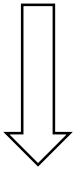
Potenziale/ Assets/ Ressourcen



Geschäftsprozesse



Kunden-/ Marktpositionierung



finanzielle Ergebnisse /Performance

Anwendung der Balanced Scorecard im Sinne der Erfolgsfaktorenanalyse (II)

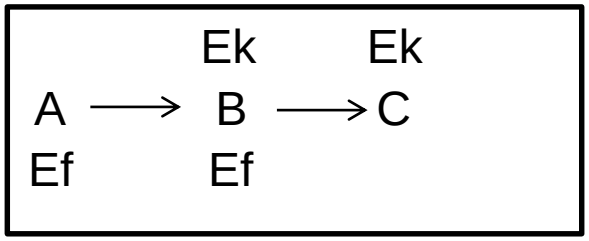
Die Balance Scorecard beinhaltet ein Rechensystem, das sich im Sinne eines Erfolgsfaktorenmodells interpretieren lässt. Eine vorgelagerte Perspektive bzw. deren Kennzahlen sind Erfolgsfaktoren (Determinanten) für die nachgelagerte Perspektive bzw. deren Kennzahlen (Erfolgskriterien bzw. Ziele).

Die Balance Scorecards erlaubt vordergründig typische „Stellschrauben-Fragestellungen“: Welchen Wert muss eine Kennzahl als Erfolgsfaktor erreichen, um ein bestimmtes Ziel (Erfolgskriterium) zu erreichen? Welche Auswirkung in den nachgelagerten Perspektiven bzw. deren Kennzahlen (Erfolgskriterien) hat eine Veränderung einer Kennzahl (Erfolgsfaktor)?
Dies erfordert allerdings die Kenntnis quantitativer (messbarer) Beziehungen zwischen den Kennzahlen der Perspektiven.

Anwendung der Balanced Scorecard im Sinne der Erfolgsfaktorenanalyse (II)

Art des Ziels:	Erfolgskriterium: reflektiert durch Kennzahlen
Zielerfüllungsgrad:	Erfolg: Ausprägungshöhe einer Kennzahl
Einflussfaktoren auf Zielerreichung:	Erfolgsfaktoren: reflektiert durch Kennzahlen der vorgelagerten Perspektive
Zielhierarchie:	Ein Sachverhalt kann ein Erfolgskriterium (Ek) (abhängige Variable) sein, aber für ein anderes (höheres) Erfolgskriterium auch Erfolgsfaktor (Ef) sein.

Beispiel zur Zielhierarchie:



Balanced Scorecard als strategisches Controlling-Instrument (I)

Das Konzept der Balanced Scorecard besitzt einen „strategischen Überbau“, der das Performance-Measurement-System zum Instrument des strategischen Managements/Controllings machen soll: Bausteine hierfür sind die Konzepte der Mission, Vision, Strategie und Maßnahme. Ein quantifizierbarer Zusammenhang zwischen den Kennzahlen der Perspektiven ist hierfür nicht notwendig.

Aus Mission und Vision werden Strategien abgeleitet, die Mission und Vision realisieren sollen. Zur Umsetzung einer Strategie dienen Ziele, die durch Maßnahmen erreicht werden sollen. Ziele einer Strategie lassen sich für alle Perspektiven formulieren.
Die Balanced Scorecard bezieht sich mit ihren Kennzahlen zum einen auf Sollgrößen (Vorgaben), welche Ziele einer Strategie durch Maßnahmen erreicht werden sollen und zum anderen auf Ist-Größen, d.h. in welchem Maß wurden die Vorgaben durch eine Maßnahme tatsächlich erreicht.

Balanced Scorecard als Controlling-Instrument (II): Strategische Bausteine der Balanced Scorecard

- Mission: Wie möchte das Unternehmen in der Öffentlichkeit gesehen werden (Selbstbild/Leitbild des Unternehmens)
- Vision: konkrete Entwicklungslinien (strategische Ziele)
- Strategie: Entscheidungen, die die Vision/Mission verwirklichen sollen
- Ziele: Verwirklichung der Strategien in den einzelnen Perspektiven: Was soll mit der Strategie in den einzelnen Perspektiven erreicht werden?
- Vorgaben: Sollgrößen bezogen auf die Ziele, formuliert anhand von Kennzahlen in einer Perspektive.
- Maßnahmen: konkrete Entscheidungen in den Unternehmensbereichen zur Erreichung der Vorgaben in den Perspektiven: Prüfung der Effektivität der Maßnahme durch Kennzahlen (Ist-Größe)

Beispiel zur Balanced Scorecard als Controlling-Instrument

- Strategie: Reagibilität und Flexibilität des Unternehmens steigen:

→ Ziel im Bereich Kundenperspektive:

reaktionsschneller Vertrieb – Kennzahl: Lieferpünktlichkeit –

Vorgabe: Erhöhung der Lieferpünktlichkeit auf einen bestimmten Mindestwert – Maßnahme: Verbesserung des Informationsflusses zwischen Vertrieb und Produktion sowie organisatorische Umstrukturierung der Logistikprozesse

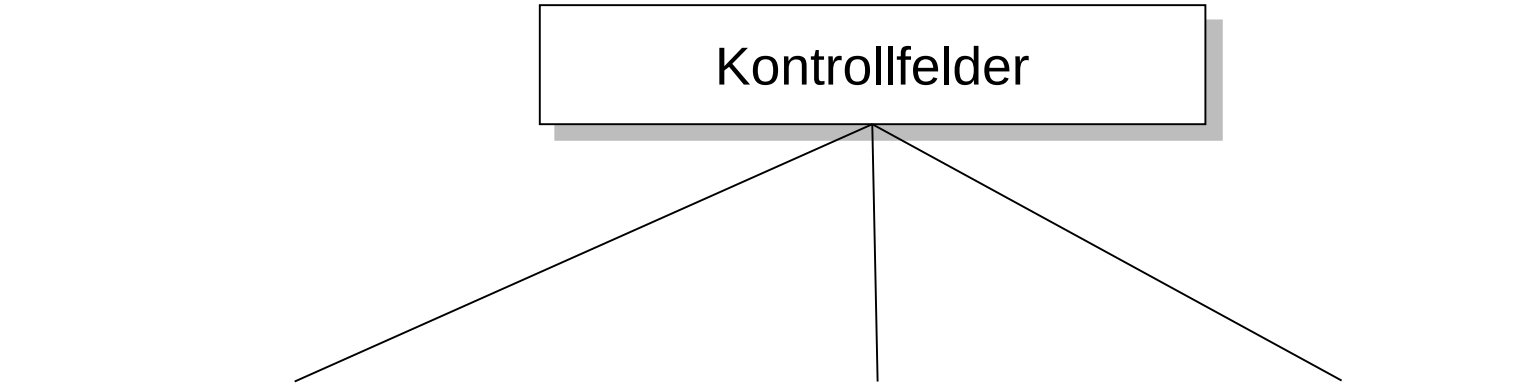
- Strategie: Ausbau des Relationship Selling

→ Ziel: im Bereich der Kundenperspektive Vorzugslieferant werden

Kennzahl: Lieferquote beim Kunden

Vorgabe: Anteil der Kunden mit über 50% Lieferquote um 10% steigern; Maßnahme: stärkere Preisdifferenzierung und Umstrukturierung der Außendiensttätigkeiten

Balanced Scorecard als Controlling-Instrument (III)

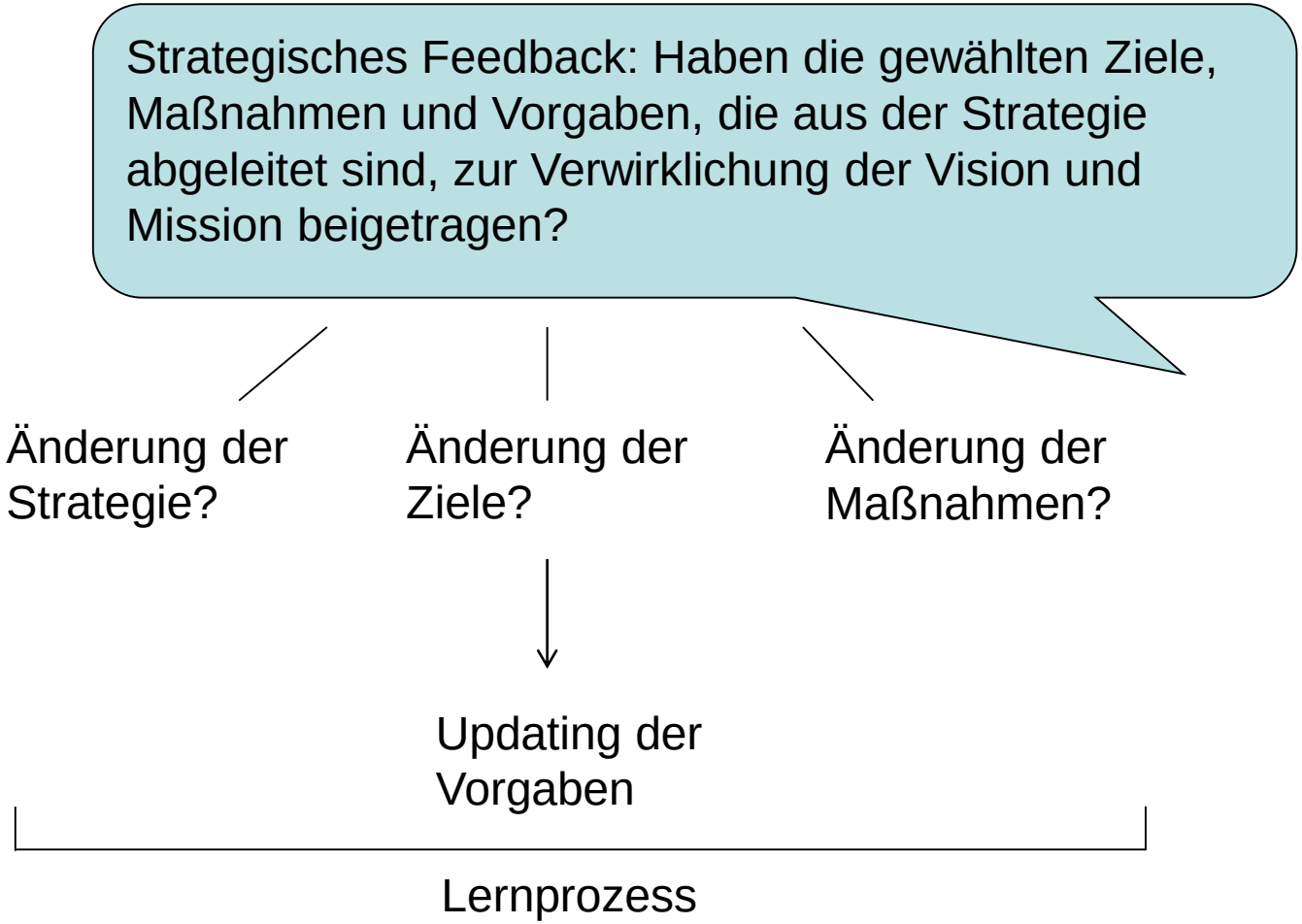


Kontrolle der Strategierealisierung/ Zielerfüllung: Soll-Ist-Vergleich mit Ursachen-Analyse – Fehler in den getroffenen Maßnahmen und/oder der Maßnahmendurchführung?

Strategiekontrolle: Schlagen sich die Strategien in den gewünschten finanziellen Ergebnisgrößen nieder? – Fehler in den Strategien?

Planungsaudit: Ist die Soll-Ist-Abweichung auf Planungsfehler zurückzuführen

Balanced Scorecard als strategisches Controlling-Instrument (IV)



Balanced Scorecard als strategisches Controlling-Instrument (V)

Bedeutung von Mission/Vision: „Wenn ich nicht weiß, was ich will, kann ich nicht sagen, ob ich erfolgreich bin“. Erst aus Mission/Vision lassen sich Ziele bezogen auf eine Strategie ableiten.

Die Balance Scorecard fungiert als Informations-, Kommunikations- und Lernsystem zur Umsetzung einer Strategie: ‘Übersetzungsprogramm‘, das die Strategie in konkrete Ziele bzw. messbare Kennzahlen umgesetzt.

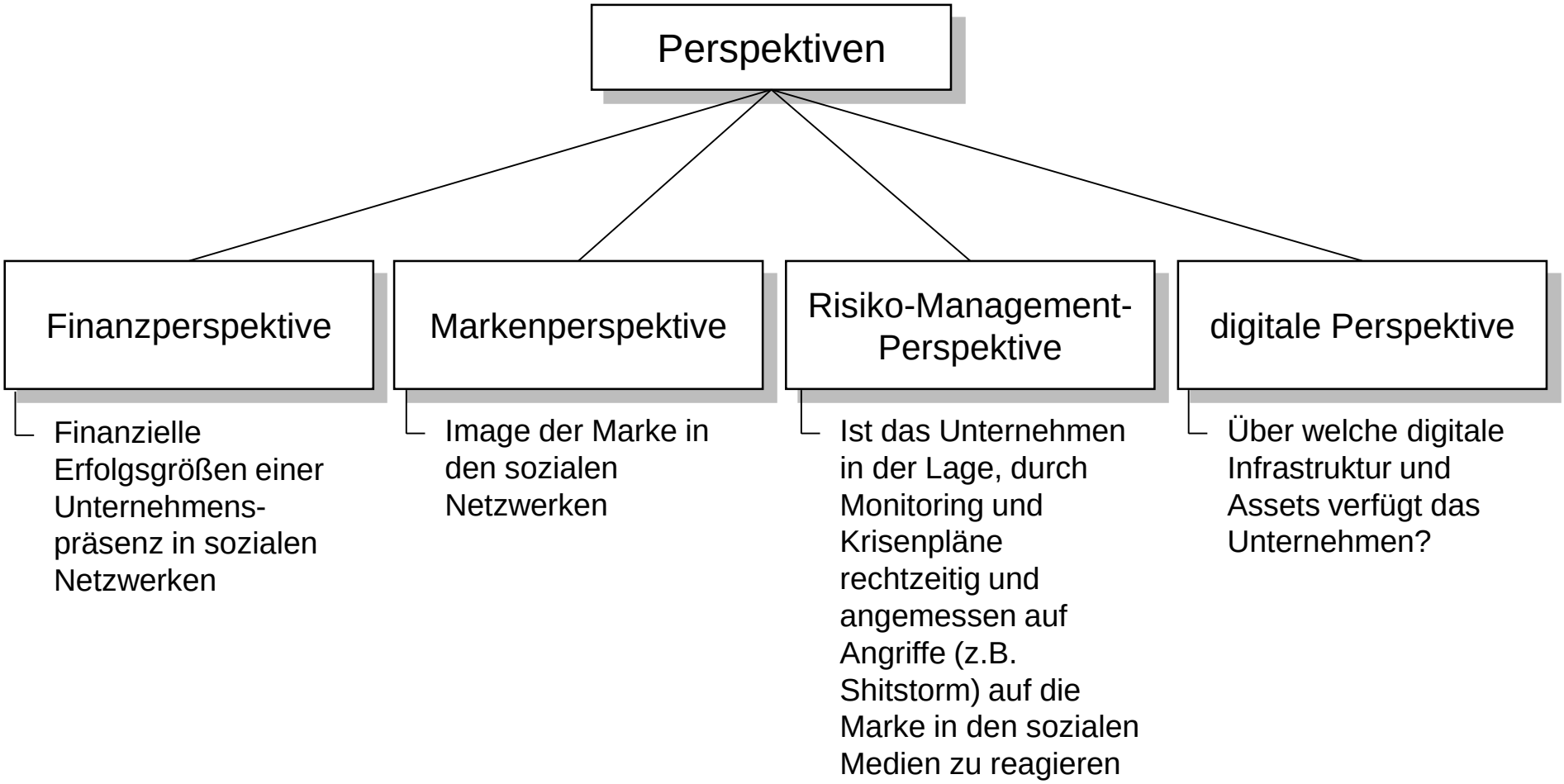
Balance Scorecards erleichtern die Verdeutlichung und (innerbetriebliche) Kommunikation einer Strategie, die anhand der Kennzahlen anschaulicher wird. Zudem sehen Mitarbeiter, in welchen Bereichen sie zur Realisierung der Vision beitragen.

Vorbemerkungen zur folgenden Folie

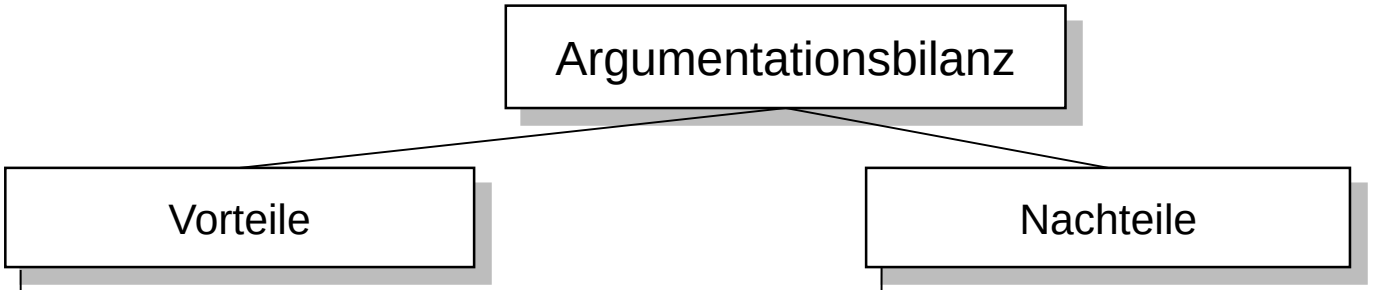
Das dargestellte Konzept der Balanced Scorecard ist global auf einen Geschäftsbereich bezogen. Das Denkkonzept der Balanced Scorecard mit vier Perspektiven und diesbezüglichen Kennzahlen lässt sich aber auch einzelne Marketingbereiche adaptieren.

Im Folgenden ist eine Balanced Scorecard für den Einsatz von Social Media im Marketing abgebildet. Schwierig ist aber dann die Quantifizierung finanzieller Kennzahlen, da diese sich dann nur auf den analysierten Bereich beziehen dürfen (hier denkbare Kenngrößen für die finanzielle Perspektive: Umsatz, der durch Social Media-Präsenz generiert wurde, erzielter RoI im Social Media-Bereich.

Social Media Scorecard nach Ray (2010)



Beurteilung der Balanced Scorecard



Vorteile

- Ganzheitlicher Ansatz (verschiedene Perspektiven), der nicht nur monetäre Größen einbezieht.
- Transparentes Kennzahlensystem durch Beschränkung auf wenige, aber aussagekräftige Kennzahlen.
- Implizite Unterstellung einer Wirkungsbeziehung zwischen den Perspektiven im Sinne eines Rechensystems

Nachteile

- Gefahr, dass die vier Perspektiven zu stark isoliert (bereichsspezifisch) gesehen werden: Vernachlässigung der Interdependenzen: Es besteht trotz einer Konsensfindung über Strategien die Gefahr von Zielkonflikten in einzelnen Bereichen.
- Kein explizites Rechensystem: Die Ursache-Wirkungsbeziehung zwischen den Kennzahlen der einzelnen Bereiche sind nicht explizit formuliert (Problem von Nicht-Proportionalitäten im Zusammenhang, z.B. Marktanteil und Gewinn) und basieren allenfalls auf Plausibilität: Es fehlt deshalb eine stringente Verknüpfung der Ziele/Maßnahmen in einer Perspektive mit ihrer Ergebniswirkung

4.3 Marketing-Finance-Interface

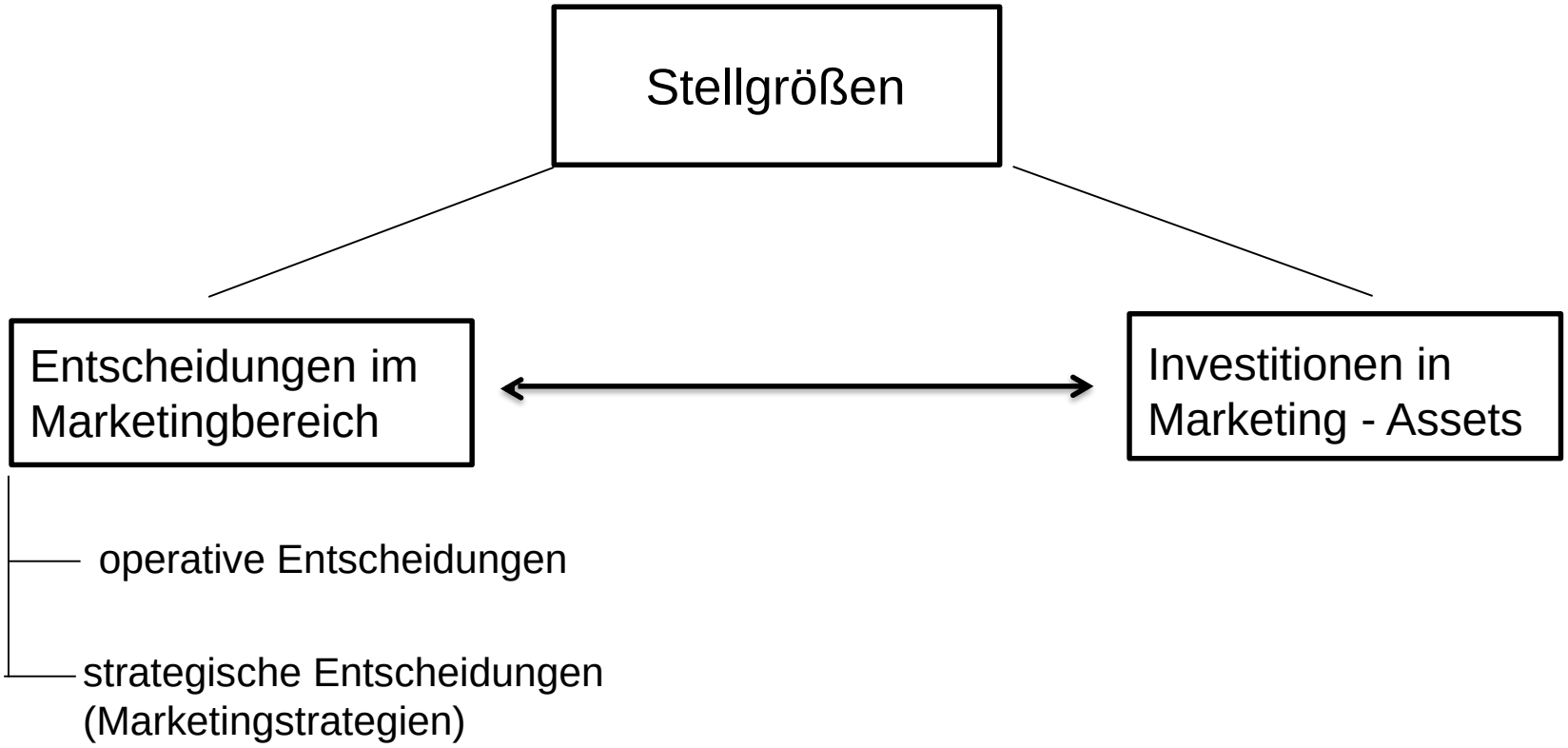
Charakteristik des Marketing – Finance-Interface (I)

Das Konzept des Marketing-Finance-Interface stellt die Frage nach dem Return on Marketing (RoM): Welchen Beitrag liefert das Marketing zur „financial performance“ des Unternehmens? Dies ist ein derzeit im Marketing aktueller Forschungsansatz.

Das Konzept des Marketing-Finance-Interface entspricht dem Grundgedanken des Value Based Managements: Für alle Unternehmensaktivitäten (uns so auch für das Marketing) wird der Nachweis der langfristigen Wertsteigerung des Unternehmens gefordert.

Kardinalproblem des Return on Marketing: Quantifizierung der auf das Marketing zurückzuführenden finanziellen Erfolgsgrößen. Dies entspricht dem aus dem Marketing-Accouting „alt-bekannten“ Problem der verursachungsgerechten Zurechnung von Kosten und Erlösen.

Charakteristik des Marketing-Finance-Interface (II)



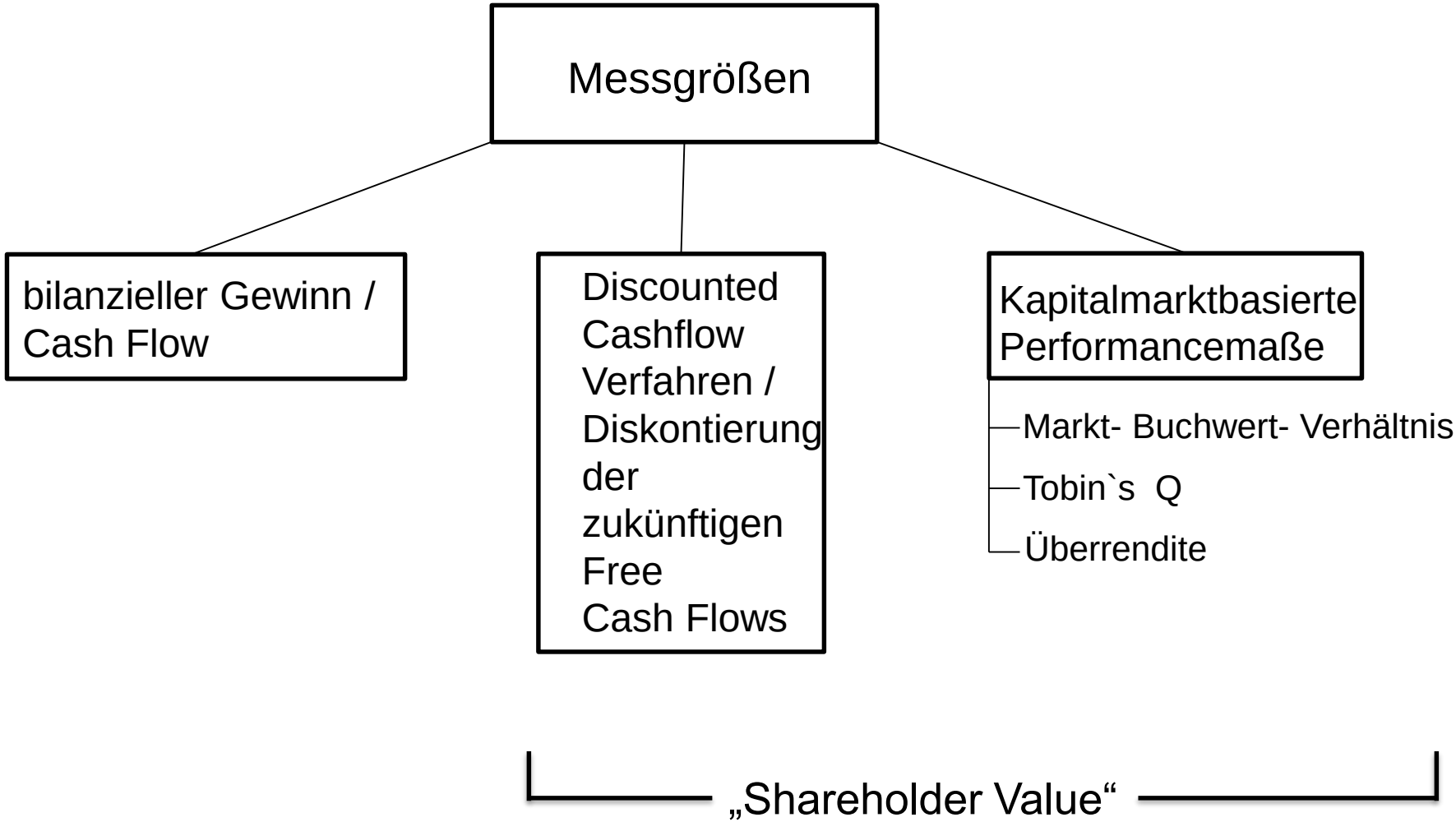
Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Konzeptioneller Ausgangspunkt des Marketing-Finance-Interface ist die Frage, welche finanziellen Konsequenzen Entscheidungen im Marketingbereich haben. Dies ähnelt sehr stark der 50 Jahre zuvor entwickelten Idee der Rechnung nach relativen Einzelkosten.

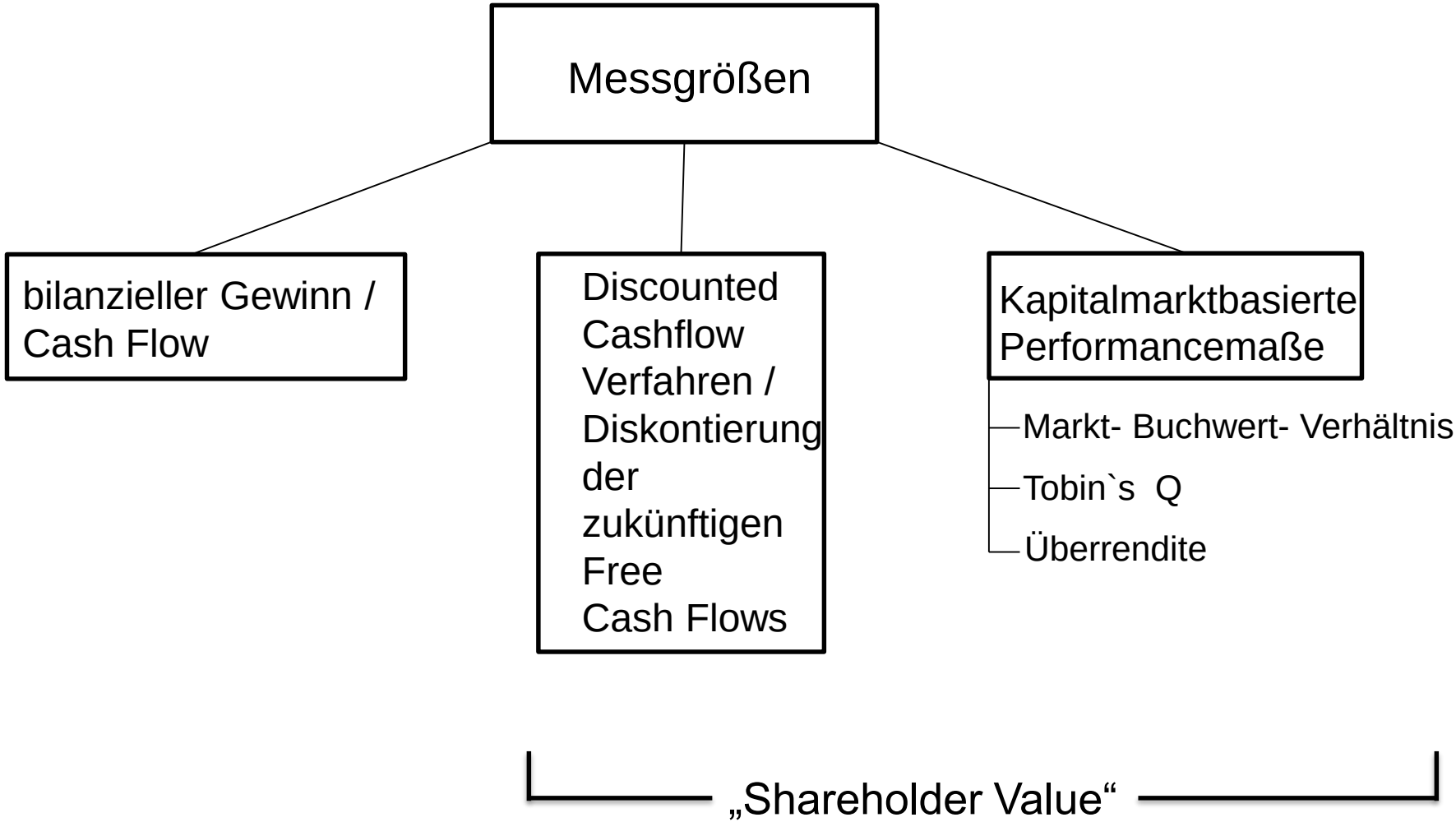
Entscheidungen können operativer Art sein. Im Vordergrund des Marketing-Finance-Interface stehen allerdings strategische Marketing-entscheidungen bzw. Marketingstrategien. Marketingentscheidungen sind dann wie Investitionsentscheidungen zu sehen: Welche Rendite bzw. welchen Kapitalwert erzielen Marketingentscheidungen?

Eine Teil der Marketingentscheidungen lässt sich als Investitionen in Marketing-Assets interpretieren. Das Marketing baut Marketing-Assets auf, die ihrerseits dann finanzielle Rückflüsse auslösen.

Operationalisierung der „financial performance“ im Marketing-Finance-Interface



Operationalisierung der „financial performance“



(angebliche) Probleme bilanzieller Performance – Maße

Kritikpunkte

- ex – post Größe: keine Betrachtung der Carry – Over – Wirkung von Marketingentscheidungen
- Gestaltungsspielräume in der Rechnungslegung
- im Marketing geschaffene Werte sind immaterieller Natur (Marketing Assets) und zeigen sich deshalb nicht in der Bilanz
- Investitionen in Marketing-Assets sind aus bilanzieller Sicht ´zumeist Aufwand

Der Ansatz des Marketing-Finance-Interface lehnt bilanzielle Performance-Maße aufgrund der oben dargestellten Probleme ab. Es dominieren kapitalmarktorientierte Ansätze: Marketingentscheidungen sollen sich in einer Veränderung des kapitalmarktorientierten Unternehmenswerts niederschlagen: Marketingentscheidungen tragen zur Erhöhung des Unternehmenswerts (shareholder value) bei.

Kapitalmarktorientierte Performancemaße (I)

- Markt- Buchwert- Verhältnis:

  -“Marktwert“: Aktienkapitalisierung (Börsenkurs der Aktien × Anzahl der Aktien) + Verbindlichkeiten

  -Buchwert : Bilanzieller Wert aller Vermögensgegenstände

- Tobin`s Q: $\frac{\text{Marktwert}}{\text{Wiederbeschaffungswert aller Vermögensgegenstände}}$

Markt-Buchwert-Verhältnis und Tobins´s Q haben einen noch sehr starken „bilanziellen Geschmack“. Deshalb steht innerhalb der kapitalmarktorientierten Ansätze des Konzept der Überrendite als Maß für die „financial performance“ eines Unternehmens im Vordergrund.

Das Konzept der Überrendite und Fama – French – Carhart – h – Faktor - Modell

Überrendite (α_i) eines Unternehmens i ist die nicht erwartete Aktienrendite: Differenz der tatsächlich realisierten Aktienrendite zur geschätzten Rendite (Benchmark) auf Basis kapitalmarkttheoretischer Überlegungen (Capital-Asset-Pricing-Model [CAPM] oder Fama-French-Carhart-h-Faktor-Modell).

Das statistische Schätzkonzept besteht darin Unternehmen, die zu Gruppe A gehören, mit Unternehmen, die zu Gruppe B gehören, zu vergleichen, ob sich Unternehmen der Gruppe A in der Überrendite von den Unternehmen der Gruppe B unterscheiden.
Unternehmen der Gruppe A sind Unternehmen, die bspw. eine bestimmte Marketingstrategie fahren oder über ein bestimmtes Marketing-Asset verfügen.
Unternehmen der Gruppe B haben diese Marketingstrategie oder dieses Marketing-Asset nicht.
Mit diesem Schätzansatz wird das Problem der Erfolgszurechnung „gelöst“.
Allerdings liegen nur Durchschnittsergebnisse für Unternehmen vor.

Vorbemerkungen zur folgenden Folie

Marktrendite (R_{it}): (Börsenkurs einer Aktie des Unternehmens i in t zuzüglich Dividendenzahlungen)/Kaufpreis in t=0.

Diese Marktrendite lässt sich für jeden Handelstag ab t=0 ermitteln.

Abhängige Variable des Fama – French – Carhart – h – Faktor – Modells ist die Differenz zwischen der Marktrendite des Unternehmens in t und dem risikofreien Zinssatz einer Kapitalanlage ($R_{r,f,t}$) in t: $R_{it} - R_{r,f,t}$.

Als unabhängige Parameter, d.h. Determinanten dieser obigen Differenz gehen mehrere Kontextparameter ein, die kapitalmarktbezogene Unternehmenseffekte abbilden. Die Determinanten Marktfaktor, SMB, HML und UMD sind als Korrekturparameter bzw. externe Effekte hinsichtlich der Differenz ($R_{it} - R_{r,f,t}$) zu sehen. Erst nach Bereinigung der Differenz ($R_{it} - R_{r,f,t}$) verbleibt als Residualgröße die Überrendite α_i.

Fama – French – Carhart – h – Faktor - Modell

$$R_{it} - R_{r,f,t} = \alpha_i + \beta_i\left(R_{mt} - R_{r,f,t}\right) + s_i * SMB_t + h_i * HML_t + U_i * UMD_t + \varepsilon_{i,t}$$

$R_{r,f,t}$:	risikofreier Zinssatz in t
$R_{m,t}$:	durchschnittliche Marktrendite in t in der betreffenden Branche
$\left(R_{m,t} - R_{r,f,t}\right)$:	Marktfaktor; dient der Risikoadjustierung bzw. der Berichtigung der Fluktuation des Gesamtmarkts
SMB:	Small minus Big; bereinigt Renditeunterschiede zwischen Portfolios mit Aktien großer Unternehmen (hohe Marktkapitalisierung) und Aktien kleiner Unternehmen (geringe Marktkapitalisierung)
HML:	High minus Low (Wertfaktor); bereinigt Renditeunterschiede zwischen Portfolios mit Unternehmen mit hohem Markt-Buchwert-Verhältnis und Unternehmen mit niedrigem Markt- Buchwert-Verhältnis
UMD:	Up minus Down (Momentumfaktor); bereinigt den Renditeunterschied zwischen Portfolios mit bisherigen Gewinner- und Verliereraktien

α_i: Überrendite; $\varepsilon_{i,t}$: Störterm (Zufallsfehler)

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Datengrundlagen sind die Börsenkurse eines Unternehmens über viele Handelstage hinweg. Jedes Unternehmens liefert je Handelstag einen Datensatz.

Die Schätzung wird über alle Unternehmen i, die zu Gruppe A (B) gehören, durchgeführt.

Es werden z.B. mit Hilfe der Regressionsanalyse die Schätzparameter β_i, s_i, h_i, U_i und α_i bestimmt. Es interessiert, ob α_i (Überrendite) in Gruppe A höher als in Gruppe B ist.

Konzeptionelles Modell zum Management von Marketing-Assets (I)

Im Folgenden wird ein Strukturmodell bzw. konzeptionelles Modell zum Management von Marketing-Assets aufgezeigt, das letztendlich die Bestimmung eines Return on Marketing (für Marketing-Assets) erlaubt. Die Parametrisierung des Modells in der Praxis ist allerdings sehr schwierig.

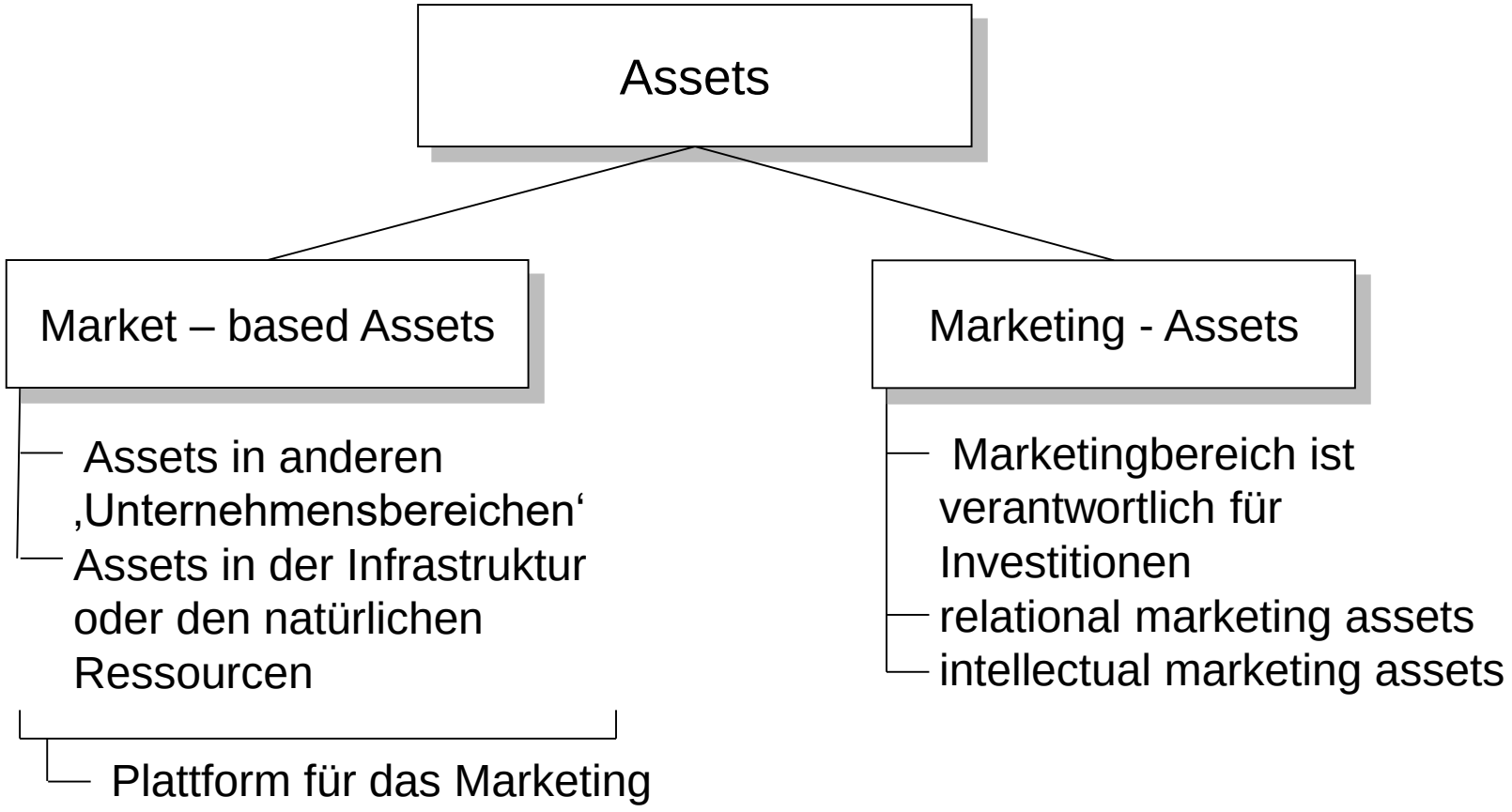
Asset: Resource endowment that a company has accumulated over time, and that can be deployed to create value for the owner of the asset.

Assets generate higher market performance.

Day (1994)

Quintessenz der obigen Definition: Assets werden durch Investitionen aufgebaut und lösen analog zu einer Investition einen Zahlungsstrom (Einzahlungen) aus. Diese Einzahlungen werden dadurch erzielt, dass ein Asset dem Unternehmens eine höhere Leistungsfähigkeit am Markt verschafft.

Arten von Assets im Marketing (I)

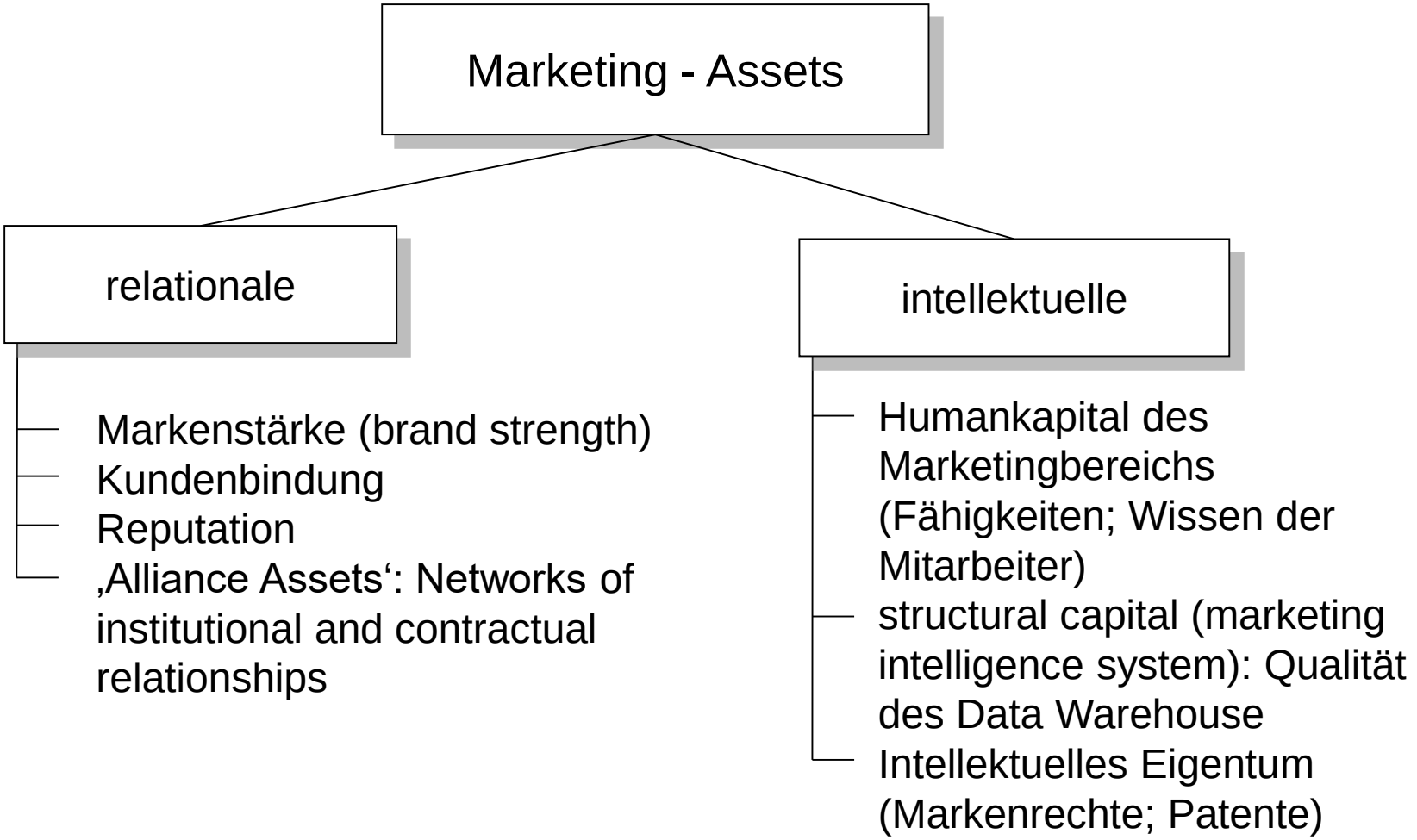


Erläuterungen zur vorangegangenen und folgenden Folie

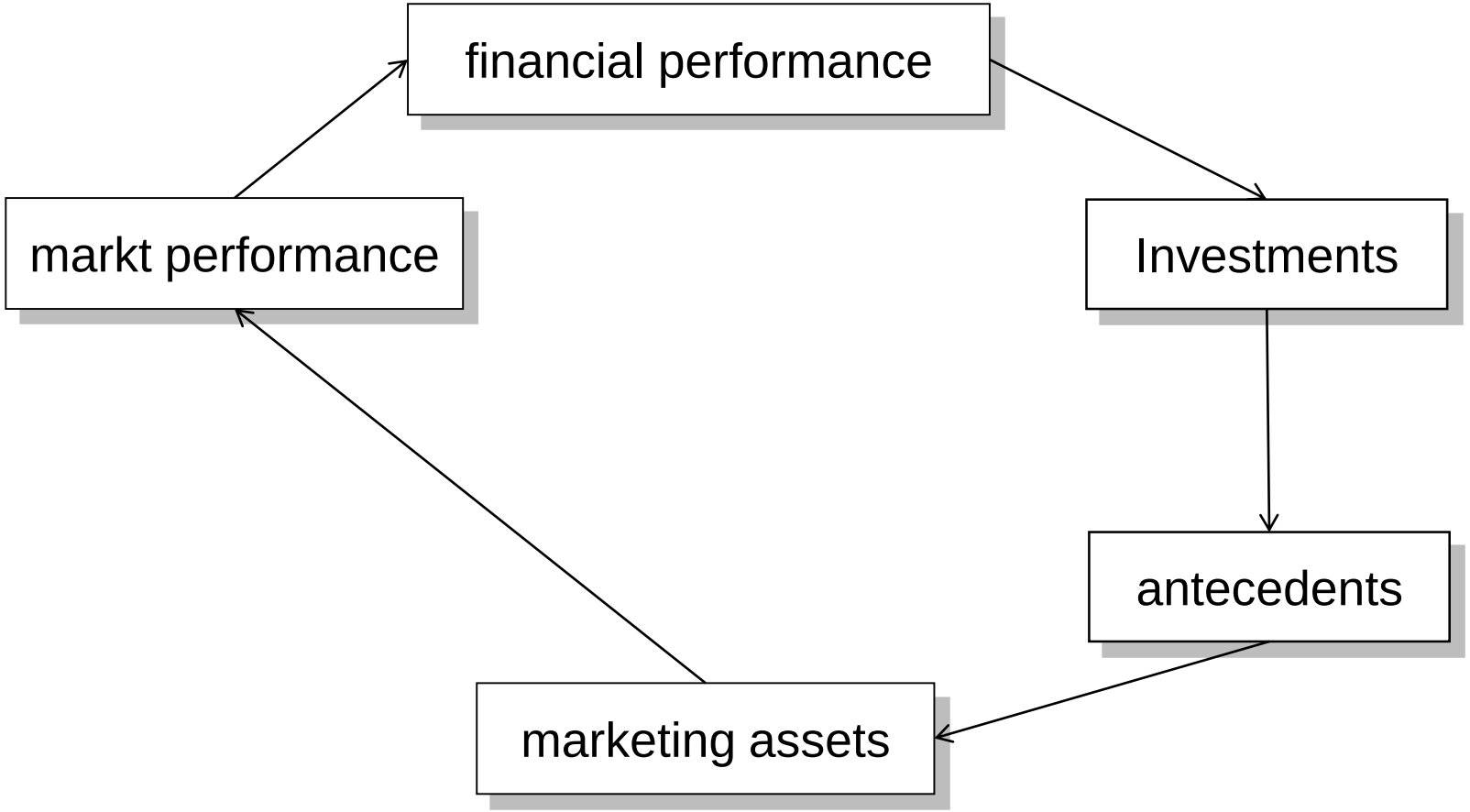
Market-based-Assets: Die betreffenden Assets werden von anderen Unternehmensbereichen geschaffen (z.B. kurze Fertigungszeiten – Produktion) oder sind als natürliche Ressourcen anzusehen (z.B. schöne Landschaft für ein Hotel), das Marketing kann dieses Asset aber für eigene Zwecke nutzen.

Unterscheidung von zwei Arten von Marketing-Assets: Relationale Marketing-Asset beziehen sich auf das Verhältnis von Unternehmen und Kunden oder Wertschöpfungspartner. Intellektuelle Marketing-Assets liegen im Marketingbereich selbst.

Arten von Assets im Marketing (II)



Circular model of marketing asset management

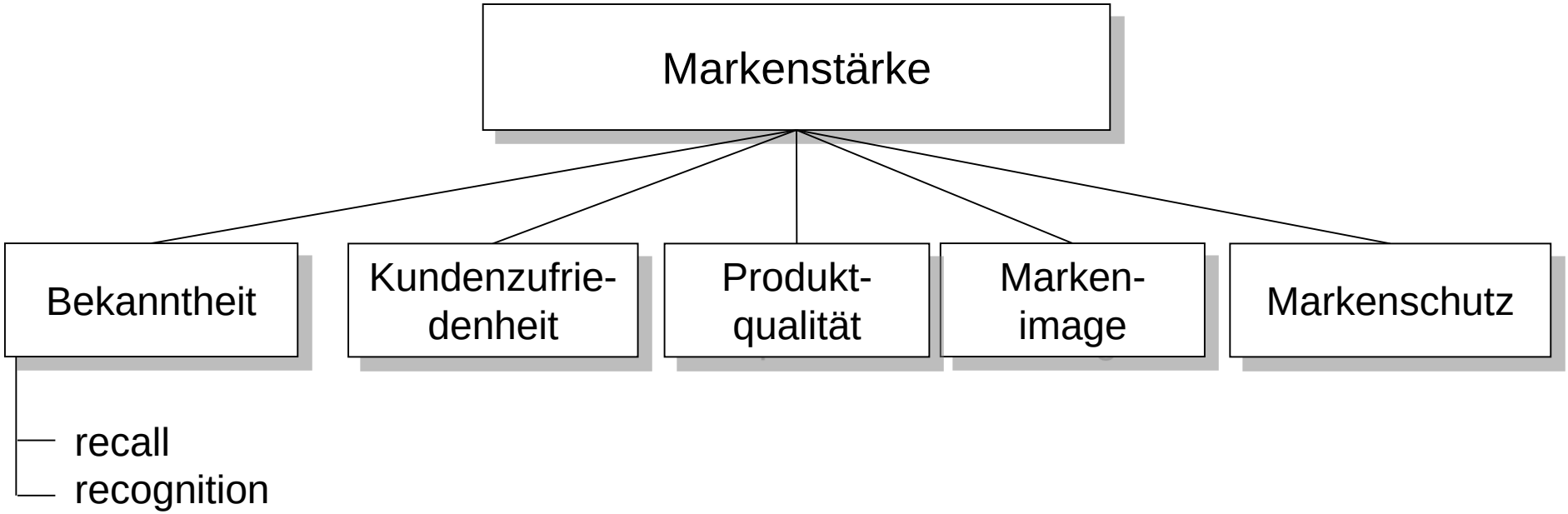


Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Abgebildet ist ein Kreislaufmodell: Investitionen können nicht unmittelbar in Marketing-Assets getätigt werden, da diese abstrakte, hochaggregierte Konzepte beinhalten. Möglich sind aber Investitionen in sog. Antezedenten, die ihrerseits dann das Niveau (Level) eines Marketing-Assets beeinflussen. Antezedenten sind im Marketing beeinflussbare Determinanten (driver) eines Assets.

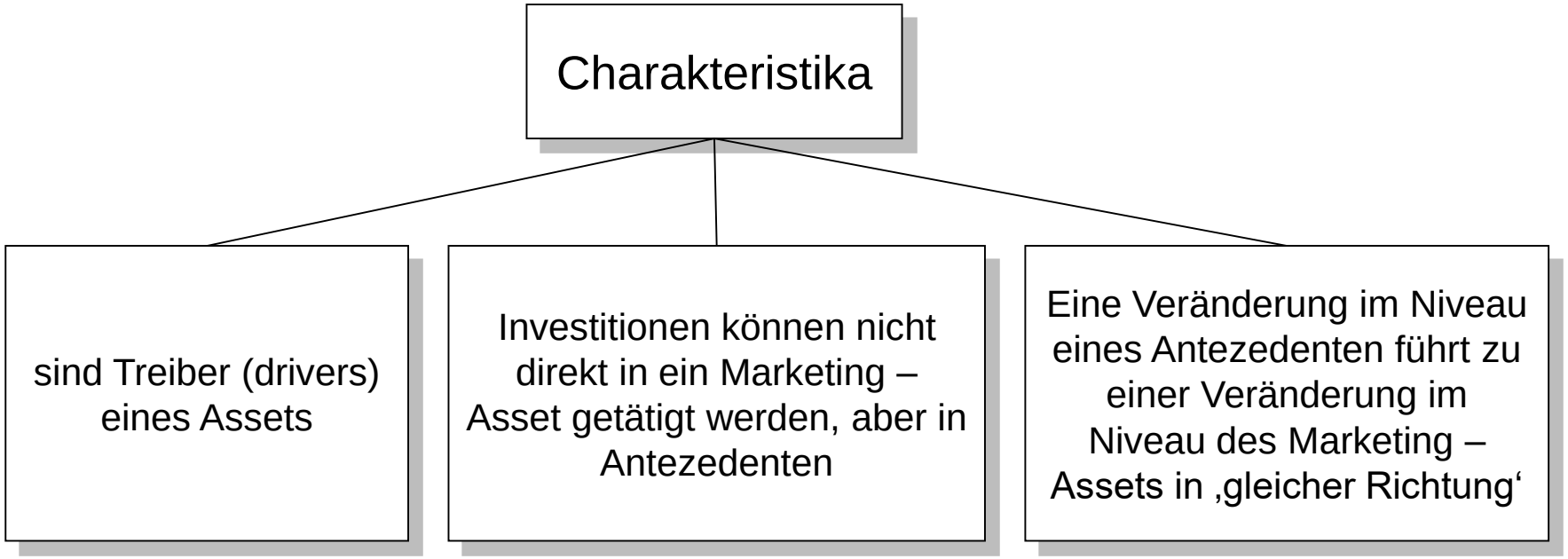
Marketing-Assets verleihen dem Unternehmen eine höhere Leistungsfähigkeit am Markt, die sich dann ökonomisch „auszahlt“ bzw. in einer entsprechenden „financial performance“ monetarisiert. Dieses „Geld“ kann wiederum für Investitionen in Antezedenten eines Marketing-Assets verwendet werden.

Beispiel: Antezedenten des Assets „Markenstärke“

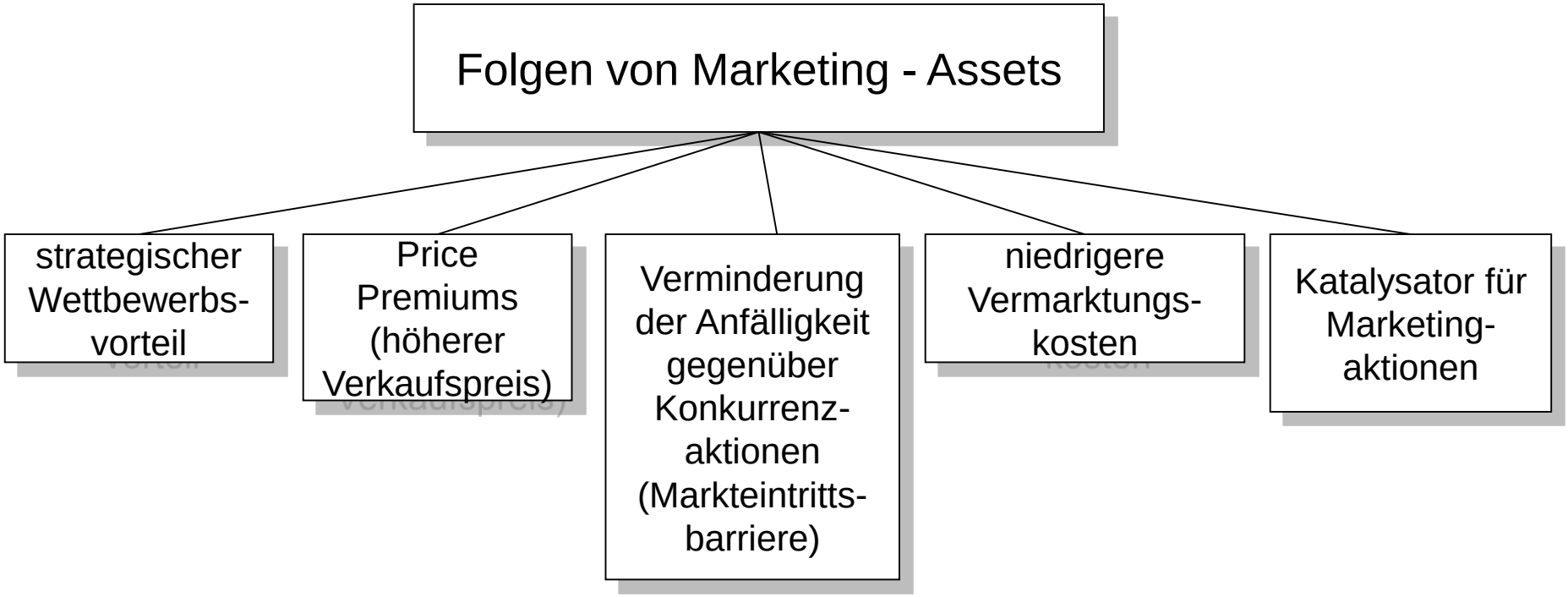


Markenstärke lässt sich durch Investitionen in Bekanntheit der Marke, Kundenzufriedenheit, Produktqualität, Markenimage und Markenschutz aufbauen.

Antezedenten von Marketing - Assets



Markt Performance und Marketing - Assets



Erläuterungen zu den beiden folgenden Folie

Abgebildet sind sieben Schritte im Controlling von Marketing-Assets. Zur Erfassung des Return on Marketing ist der 7. Schritt relevant.

Wenngleich Marketing-Assets nicht direkt beeinflussbar, sondern nur durch Investitionen in deren Antezendenten, lässt sich das Niveau (Level) eines Marketing-Assets (z.B. Markenstärke) durch Marktforschung messen/quantifizieren.

Controlling von Marketing - Assets

1. Identifizierung der Marketing – Assets, die notwendig sind, um am Markt zu bestehen.
2. Messung des Niveaus und der periodenbezogenen Veränderungen des Niveaus der Marketing – Assets.
3. Quantifizierung des Einflusses eines Marketing – Assets auf finanzielle Erfolgsgrößen.
4. Identifizierung von Marketing – Assets, die hohe Priorität in der Niveauerhöhung haben (Beachtung von Degressionseffekten).
5. In welche Antezedenten muss investieren werden, um ein gewünschtes Marketing – Assets im Niveau zu verändern? (Beachtung von Degressionseffekten): Optimale Allokation der Marketingressourcen.
6. Differenzierung zwischen Kosten (keine Veränderung der Marketing – Assets, aber notwendig für Betriebsbereitschaft) und Investitionen (Erhöhen des Niveaus von Marketing – Assets).

7. True and fair assessment:

Investments → Antezedenten → Niveau von Marketing-Assets

Quantifizierung: Haben Investments zur Veränderung des Niveaus von Marketing- Assets beigetragen bzw. welche Veränderung (Soll) wird durch Investments erwartet.

Niveau von Marketing Assets → market performance → financial performance

Quantifizierung der monetären Auswirkungen („Branchenschätzungen“)

Return on Marketing: $\frac{\text{financial performance}}{\text{Investments}}$