

# 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 eignen sich zur Quantifizierung von Zielen.

Leistungs-  
vergleich

Zeitvergleich

Soll-Ist-  
Vergleich

Frühwarnsystem

↓  
Ursachenanalyse → Kennzahlensysteme



# 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.



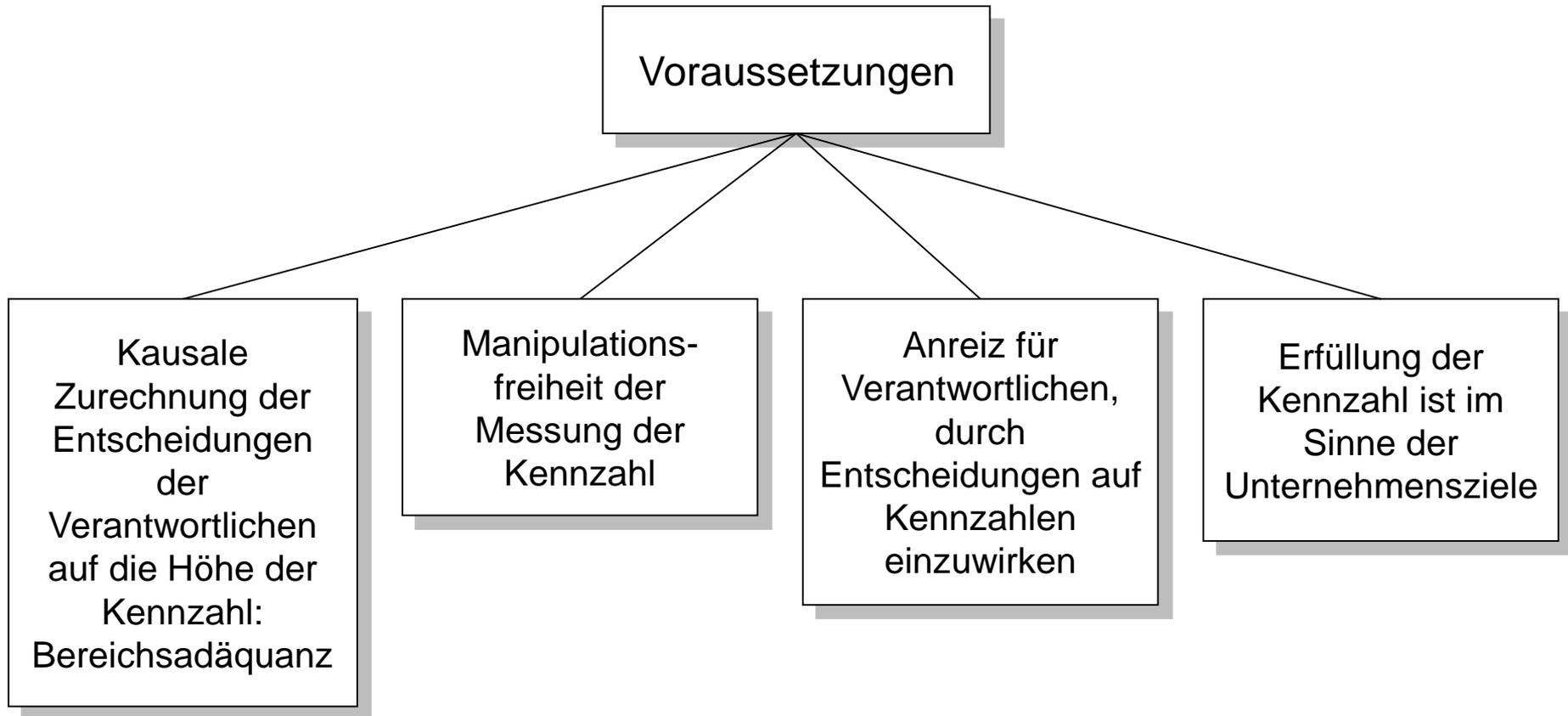
## Anwendungen von Marketing-Kennzahlen (II)

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.

Kenngößen 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).

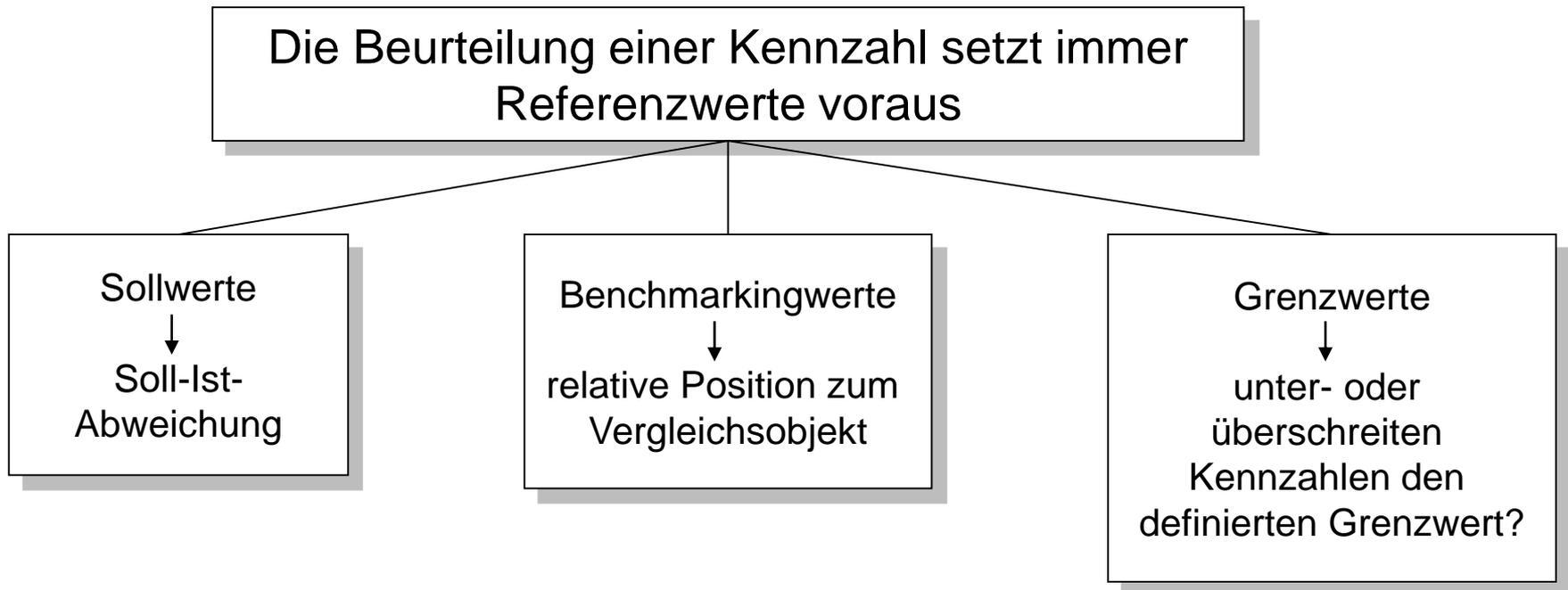
**Manipulationsfreiheit:** Entscheidungsträger darf die Messung der Kenngröße nicht beeinflussen oder die Messung selbst vornehmen.

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 sinnvoll.



# 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.

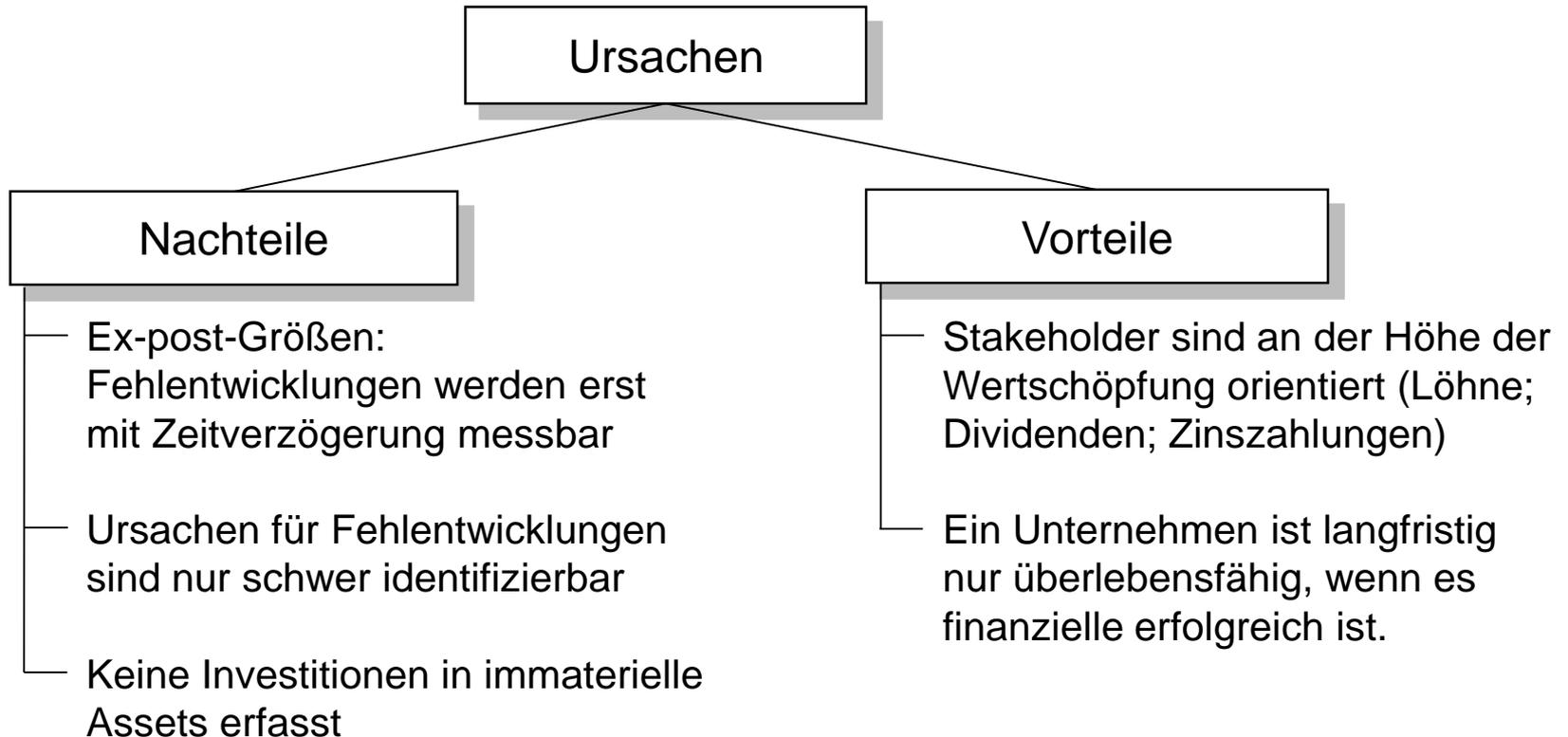
# Key Performance und Key Result Indikatoren

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

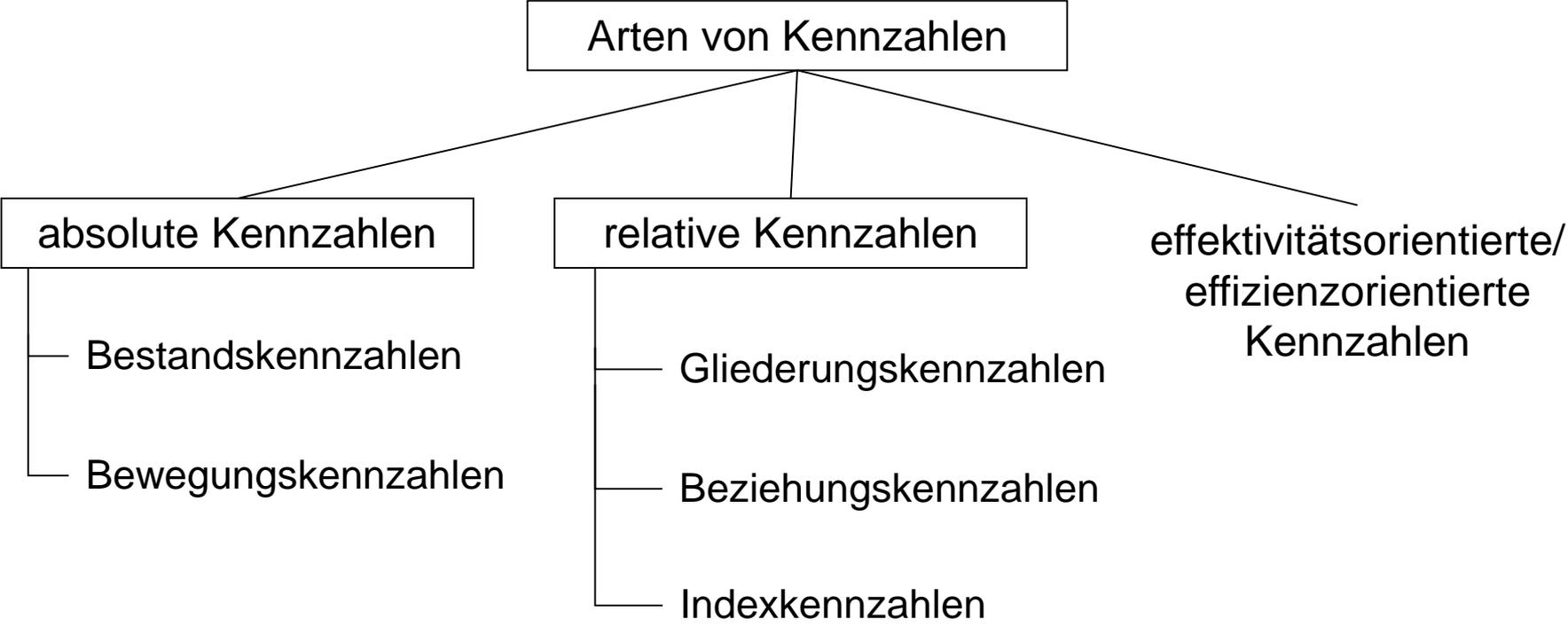
Durch das Rechnungswesen und die Big-Data-Welt fallen sehr große betriebs- und marketingbezogene Datenmengen an, die sich zu einer Fülle von Kennzahl verdichten lassen. Problem ist nicht mehr so sehr die Datengewinnung für eine Kennzahl, sondern die Auswahl einiger weniger aussagekräftiger Kennzahlen, 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
- Bestandskosten
- 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. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• Markenimage</li> <li>• Preisimage des Anbieters</li> <li>• Bekanntheitsgrad des Leistungsangebots</li> <li>• Lieferzuverlässigkeit</li> </ul>	Kategorie II z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl erzielter Kontakte/Kosten der Werbeaktion</li> <li>• Kundenzufriedenheit mit der Verkaufsunterstützung</li> <li>• Kundenzufriedenheit mit der Lieferbereitschaft/ Kosten der Vertriebslogistik</li> </ul>
nicht-monetäre markterfolgsbezogene Kennzahlen	Kategorie III z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Kundenanfragen</li> <li>• Anzahl Gesamtkunden</li> <li>• Anzahl Neukunden</li> <li>• Anzahl der verlorenen Kunden</li> <li>• Anzahl der rückgewonnenen Kunden</li> <li>• am Markt erzielt Preisniveau</li> <li>• Loyalität der Kunden</li> </ul>	Kategorie IV z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Kundenanfragen pro Auftrag</li> <li>• Anzahl der Kundenbesuche pro Auftrag</li> <li>• Anzahl der Angebote pro Auftrag (Trefferquote)</li> <li>• Anteil der erfolgreichen Neuprodukteinführungen (Erfolgs- bzw. Floprate)</li> <li>• Anzahl gewonnener Neukunden/Kosten der Aktivitäten der Direktkommunikation</li> </ul>
monetäre markterfolgsbezogene Kennzahlen	Kategorie V z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz</li> <li>• Umsatz bezogen auf Produkt/ Produktgruppe</li> <li>• Umsatz bezogen auf Kunden/ Kundengruppe</li> <li>• Umsatz aufgrund von Sortimentsangebotsaktionen</li> <li>• Umsatz aufgrund von Aktivitäten der Direktkommunikation</li> </ul>	Kategorie VI z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinn</li> <li>• Umsatzrendite</li> <li>• Kundenprofitabilität</li> <li>• Umsatz aufgrund von Rabatten/Kosten in Form von entgangenen Erlösen</li> <li>• Umsatz aufgrund der Messeteilnahme/Kosten der Messeteilnahme</li> </ul>

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	$\frac{\text{Umsatz } A_t (2.2.1) - \text{Umsatz } A_{t-1} (2.2.1)}{\text{Umsatz } A_{t-1} (2.2.1)}$
2.4 relatives Umsatzwachstum	$\frac{\text{Umsatz } A_t (2.2.1) - \text{Umsatz } A_{t-1} (2.2.1)}{\text{Umsatz } A_{t-1} (2.2.1)}$ Ges.-Umsatz <sub>t</sub> (1.7.2) – Ges.-Umsatz <sub>t-1</sub> (1.7.2) Ges.-Umsatz <sub>t-1</sub> (1.7.2)
2.5 Innovationsgrad	Umsatz mit Produkt bis ... Jahre (2.5.1) Netto-Umsatz gesamt (1.7.2)
2.6 Preiselastizität	$\frac{\text{Menge } A_t (2.6.1) - \text{Menge } A_{t-1} (2.6.1)}{\text{Menge}_{t-1} (2.6.1)}$ $\frac{\text{Preis}_t (2.6.2) - \text{Preis}_{t-1} (2.6.2)}{\text{Preis}_{t-1} (2.6.2)}$
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

<b>Kennzahl</b>	<b>Definition</b>
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

<b>Kennzahl</b>	<b>Definition</b>
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



# Marketing- und Vertriebskennzahlen – 6 Information und Innovation

<b>Kennzahl</b>	<b>Definition</b>
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

<b>Kennzahl</b>	<b>Definition</b>
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.

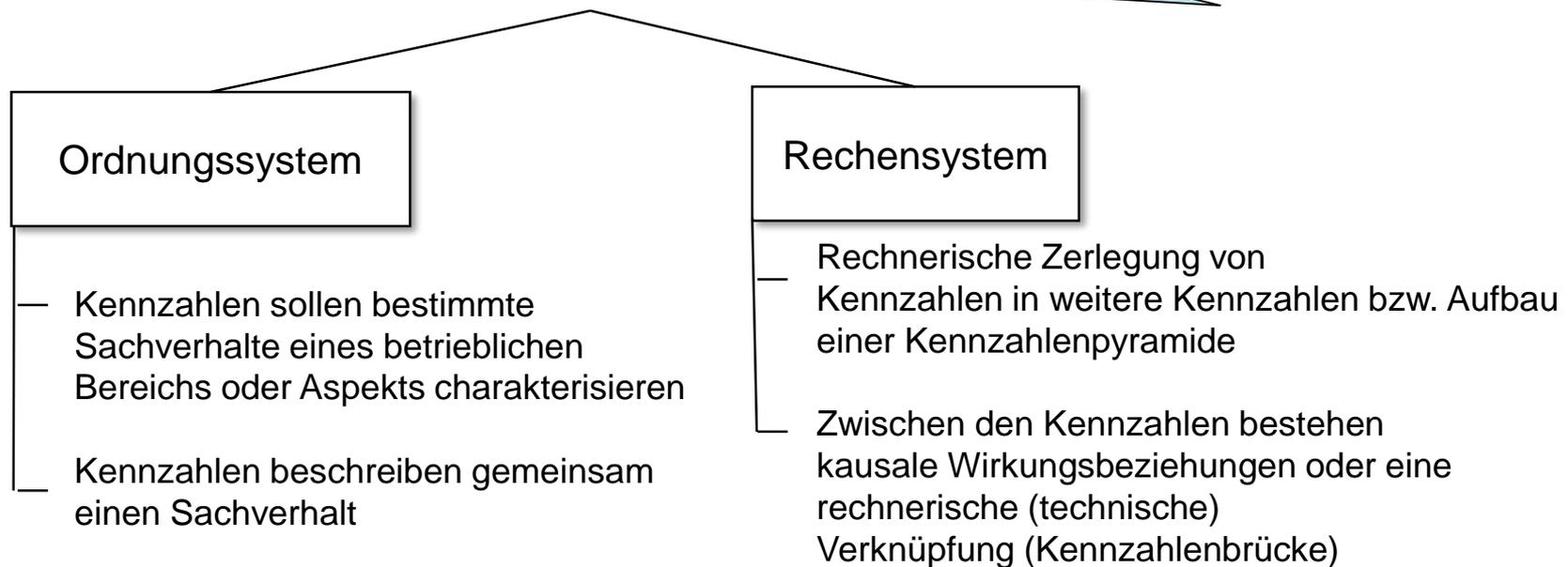


## 4.2.1 Allgemeine Merkmale von Kennzahlensystemen



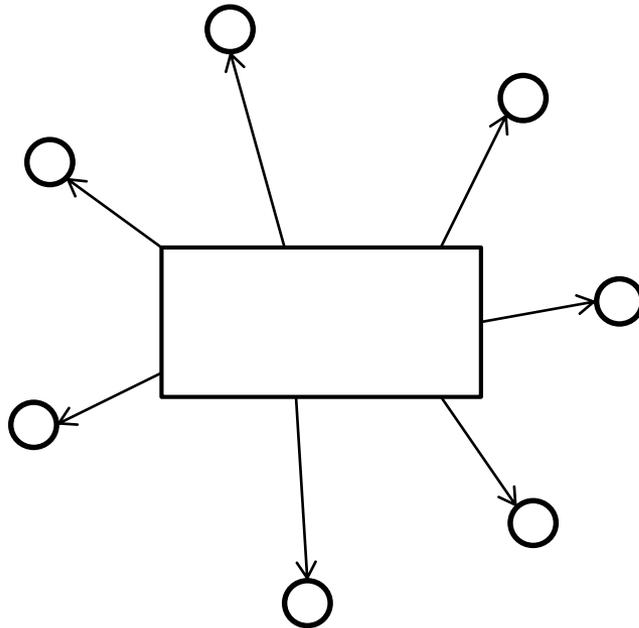
# Inhaltliche Systematisierung von Kennzahlensystemen (I)

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

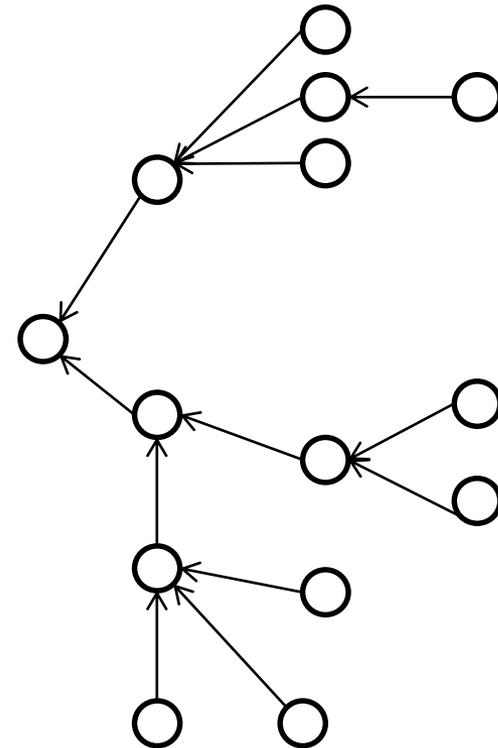


# Unterschied von Ordnungs- und Rechensystem

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.

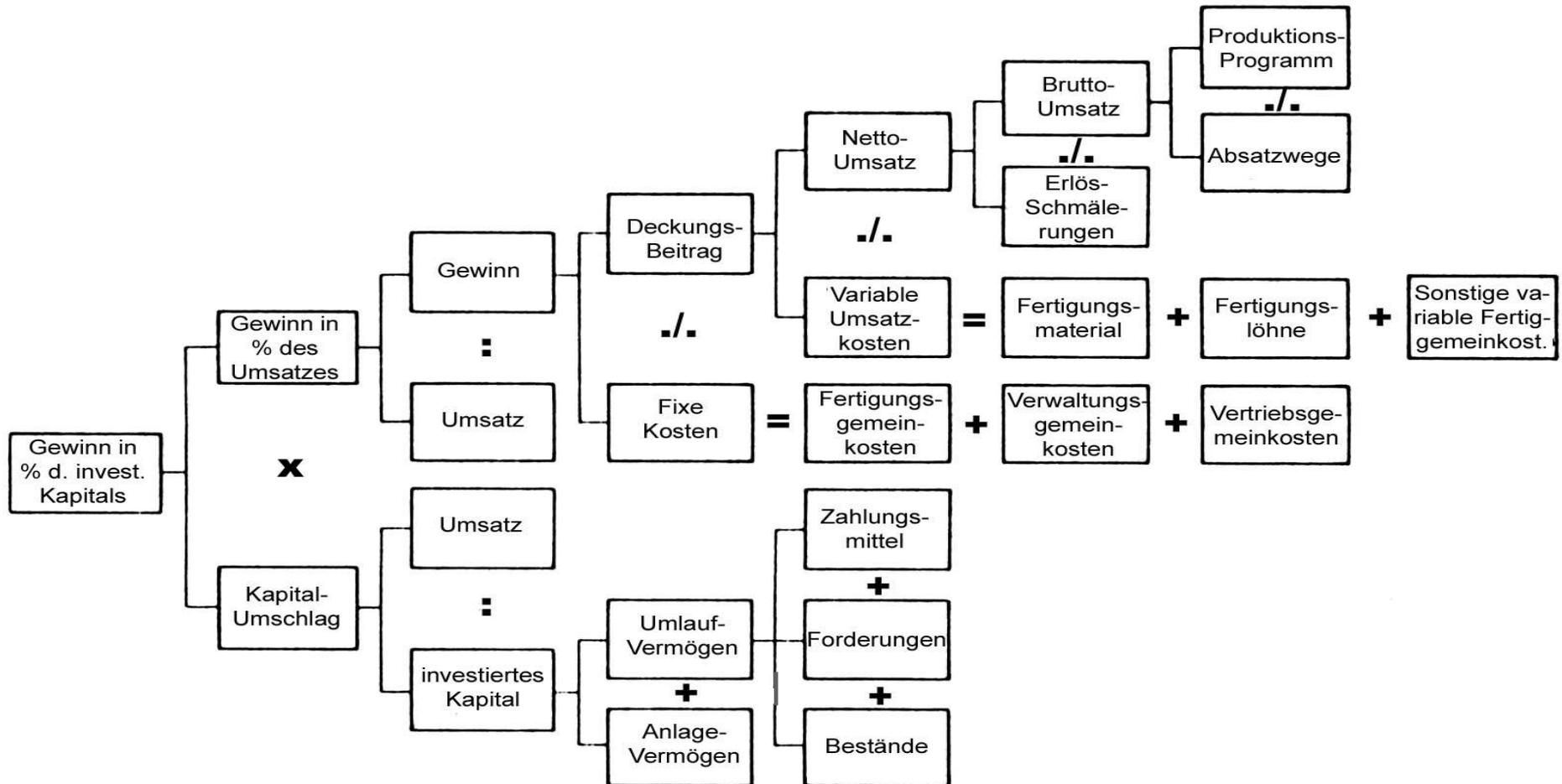
$$\frac{\text{Personalkosten}}{\text{Beschäftigte}} = \frac{\text{Personalkosten}}{\text{Wertschöpfung}} \times \frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Beschäftigte}}$$

Verteilung der Wertschöpfung      Produktivität des Faktors Arbeit

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

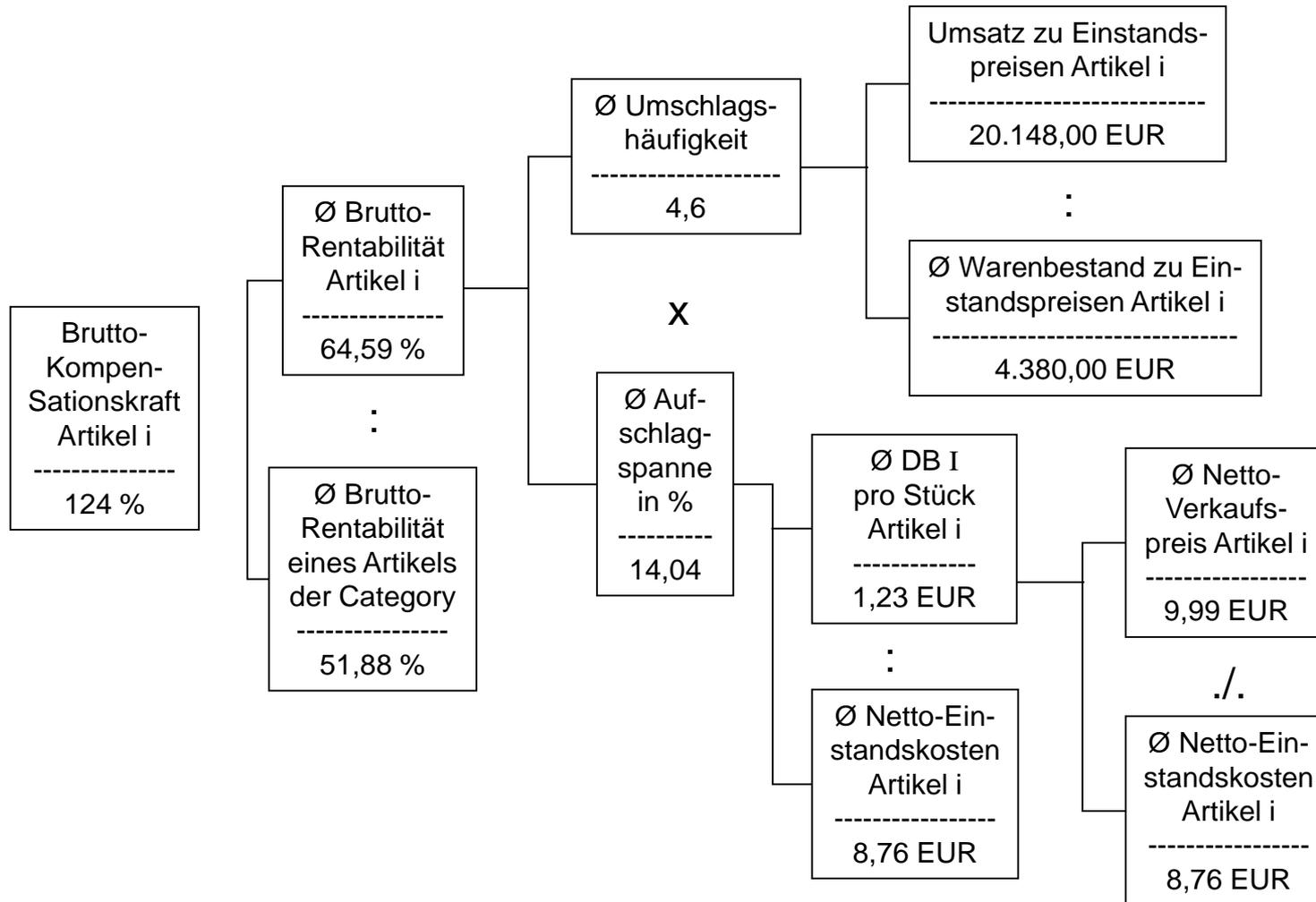
Das DuPont-Kennzahlensystem gilt als „Mutter aller Kennzahlensysteme“: Als Spitzenkennzahl wird der Return on Investment (hier allerdings als Gewinn/eingesetztes Gesamt-Kapital) verstanden und der RoI aus anderen Kennzahlen im Sinne einer Ursache-/Wirkungsbeziehung hergeleitet bzw. der RoI in seine Bestimmungsfaktoren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

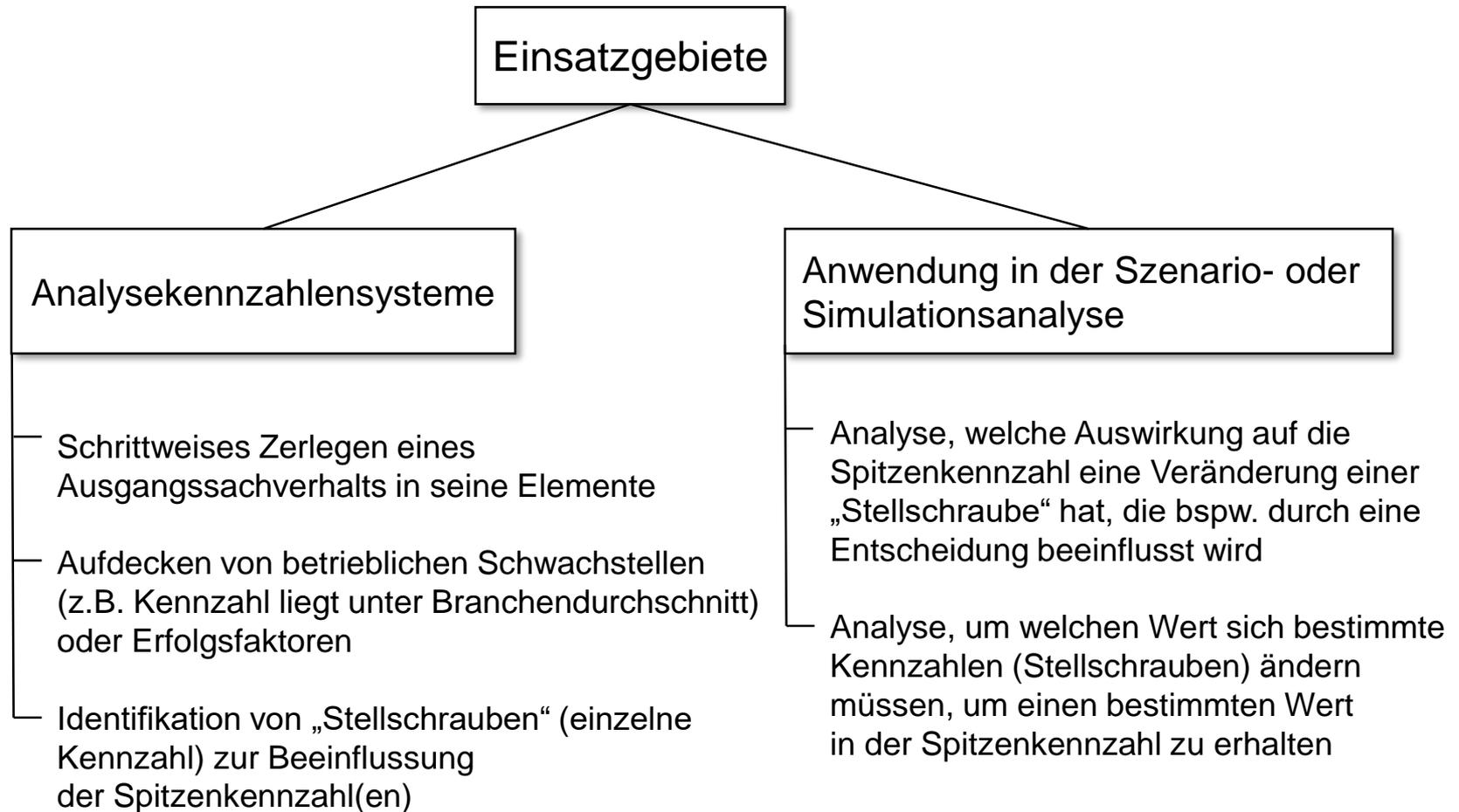
Anmerkung: Technisch gibt die Umschlagshäufigkeit an, wie oft ein Artikel pro Zeiteinheit das Handelssystem 'durchlaufen' hat. Ökonomisch ist die Umschlagshäufigkeit ein Indikator für Lagerhaltungskosten und Kapitalbindungskosten (Opportunitätskosten) des Lagerbestands eines Artikels/Produkts.



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

- **Umschlaghäufigkeit** = 
$$\frac{\text{Umsatz pro Zeiteinheit im Einstandspreis Artikel } i}{\text{durchschnittlicher Warenbestand Artikel } i \text{ in Geldeinheiten zu Einstandspreis}}$$
  
(Umschlagsgeschwindigkeit)
- **Aufschlagspanne** = 
$$\frac{\text{durchschnittlicher Deckungsbeitrag pro Stück Artikel } i}{\text{durchschnittliche Netto – Einstandskosten Artikel } i}$$
  
( in %)
- **Brutto-Rentabilität** = 
$$\text{Umschlaghäufigkeit} * \text{Aufschlagspanne}$$
  
(durchschnittlich)
- **Brutto-Kompensationskraft** ( 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 ...

<b>problemgerecht</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• die Kennzahlen stehen in zeitlichen und sachlichen Zusammenhang mit dem verfolgten Ziel</li><li>• richtiger Informationsgrad (Aggregationsniveau, Aktualität, Periodisierung)</li><li>• angemessene Informationsqualität (valide, reliabel)</li><li>• Schutz vor Manipulation und Suboptima</li></ul>
<b>konsistent</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ursache-Wirkungszusammenhänge werden erfasst</li><li>• widerspruchsfrei</li><li>• Ausgewogen (keine Über- oder Unterrepräsentierung eines Sachverhalts durch die Anzahl an Kennzahlen)</li><li>• Messbarkeit/Erfassbarkeit einer Kennzahl</li></ul>
<b>flexibel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Möglichkeit, Kennzahlen zu löschen oder zu ergänzen</li><li>• Integration externer Daten</li><li>• modularer Aufbau (Data Warehouse-Konzept)</li></ul>
<b>benutzer- und organisationsgerecht</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• kompatibel mit der Organisationskultur</li><li>• wahrgenommene Nützlichkeit/Informationswert für die Verwender (Controller)</li><li>• Einbindung in relevante (Führungs-)Prozesse, d.h. das Kennzahlensystem wird tatsächlich zu Planung, Entscheidung und Kontrolle verwendet.</li><li>• kompakt, transparent: Das Kennzahlensystem wird inhaltlich verstanden.</li></ul>
<b>wirtschaftlich</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aufwand der Datenerhebung und –verarbeitung entspricht dem Informationswert</li><li>• hohe Automatisierung der Datenerfassung</li></ul>



# 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)

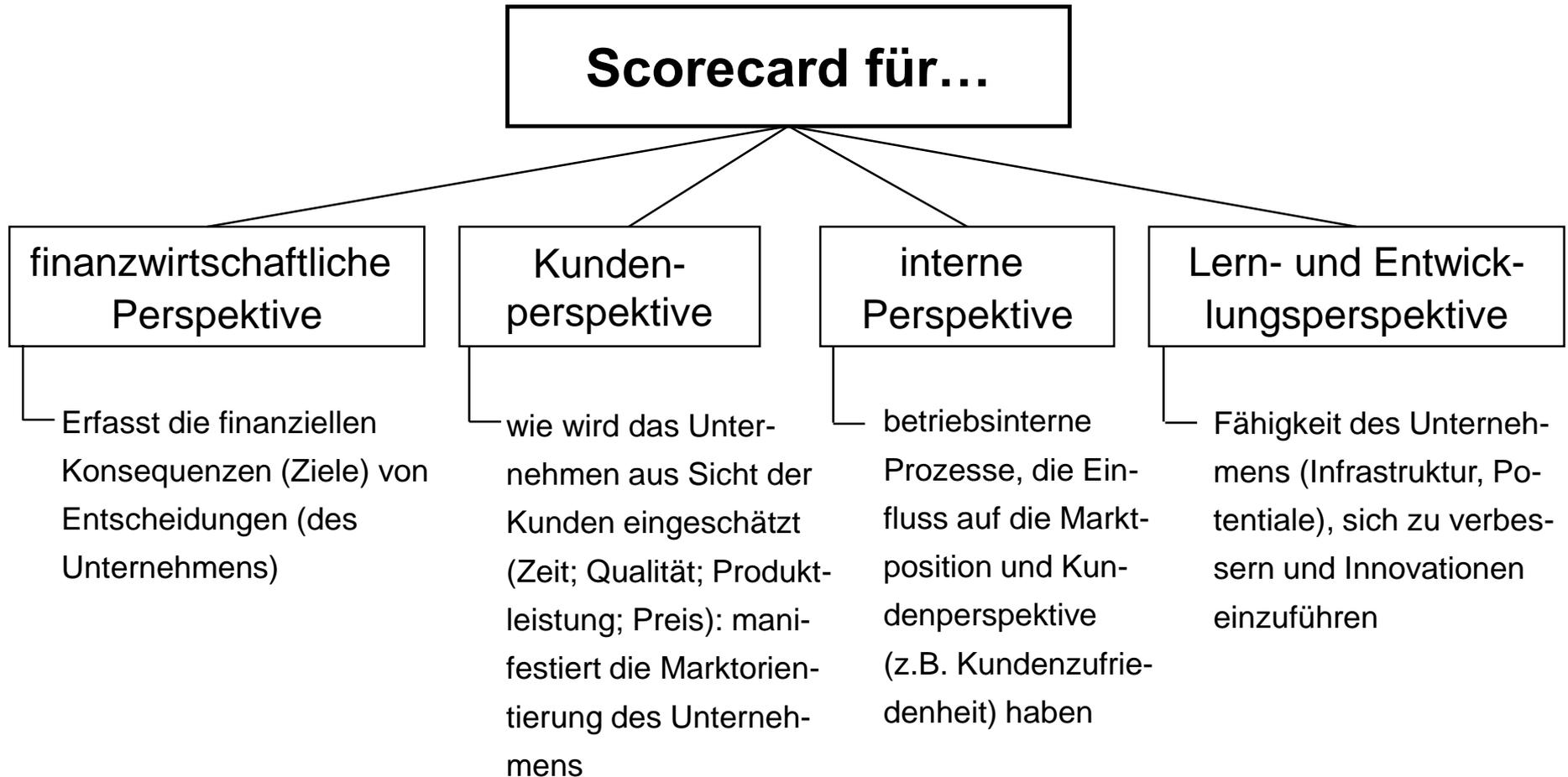
Kennzahlen in der Balance Scorecard sollen Erfolgspotentiale und Wettbewerbspositionen des Unternehmens abbilden, die wiederum durch Strategien, Ziele und Maßnahmen, d.h. letztendlich durch Entscheidungen beeinflussbar sind.

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 widerspiegeln.

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
<b>Finanzen</b>	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
<b>Kunde</b>	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
<b>Interne Geschäftsprozesse</b>	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
<b>Lernen und Entwicklung</b>	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	Kundendienstqualität
			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.

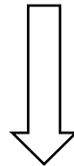
Die einzelnen Kennzahlen in einer Perspektive (Kunden, interne Geschäftsprozesse, Lernen und Entwicklung) stellen Leistungstreiber für die nachfolgende Perspektive oder Ergebnisgröße dar, wobei die Kennzahlen der Perspektiven in einer inneren Logik oder einem kausalen Wirkungszusammenhang stehen. Es 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.



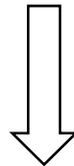
# Charakteristik von Balanced Scorecards (IV)

Das Denkmuster der Balanced Scorecard ist:

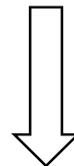
Potenziale/ Assets/ Ressourcen



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)

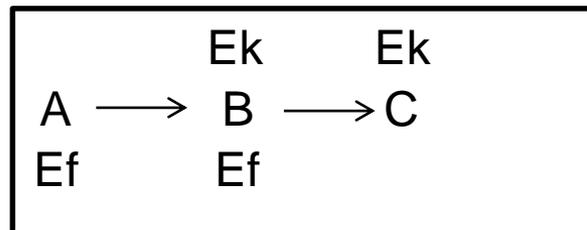
Art des Ziels: Erfolgskriterium: reflektiert durch Kennzahlen

Zielerfüllungsgrad: Erfolg: Ausprägungshöhe einer Kennzahl

Einflussfaktoren auf Zielerreichung: Erfolgsfaktoren: reflektiert durch Kennzahlen der vorgelagerten Perspektive

Zielhierarchie: Ein Sachverhalt kann ein Erfolgskriterium ( $E_k$ ) (abhängige Variable) sein, aber für ein anderes (höheres) Erfolgskriterium auch Erfolgsfaktor ( $E_f$ ) 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)

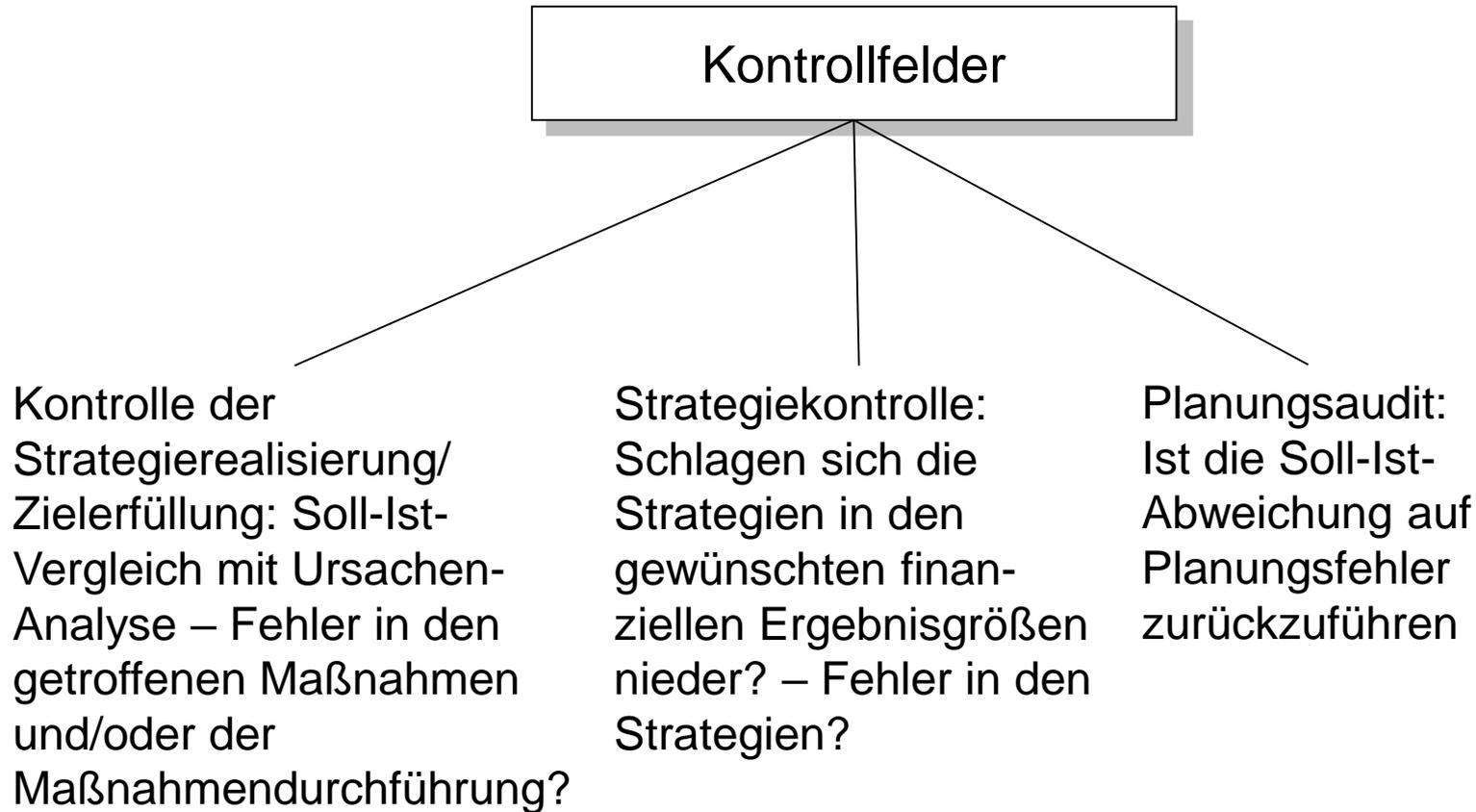


# Beispiel zur Balanced Scorecard als Controlling-Instrument

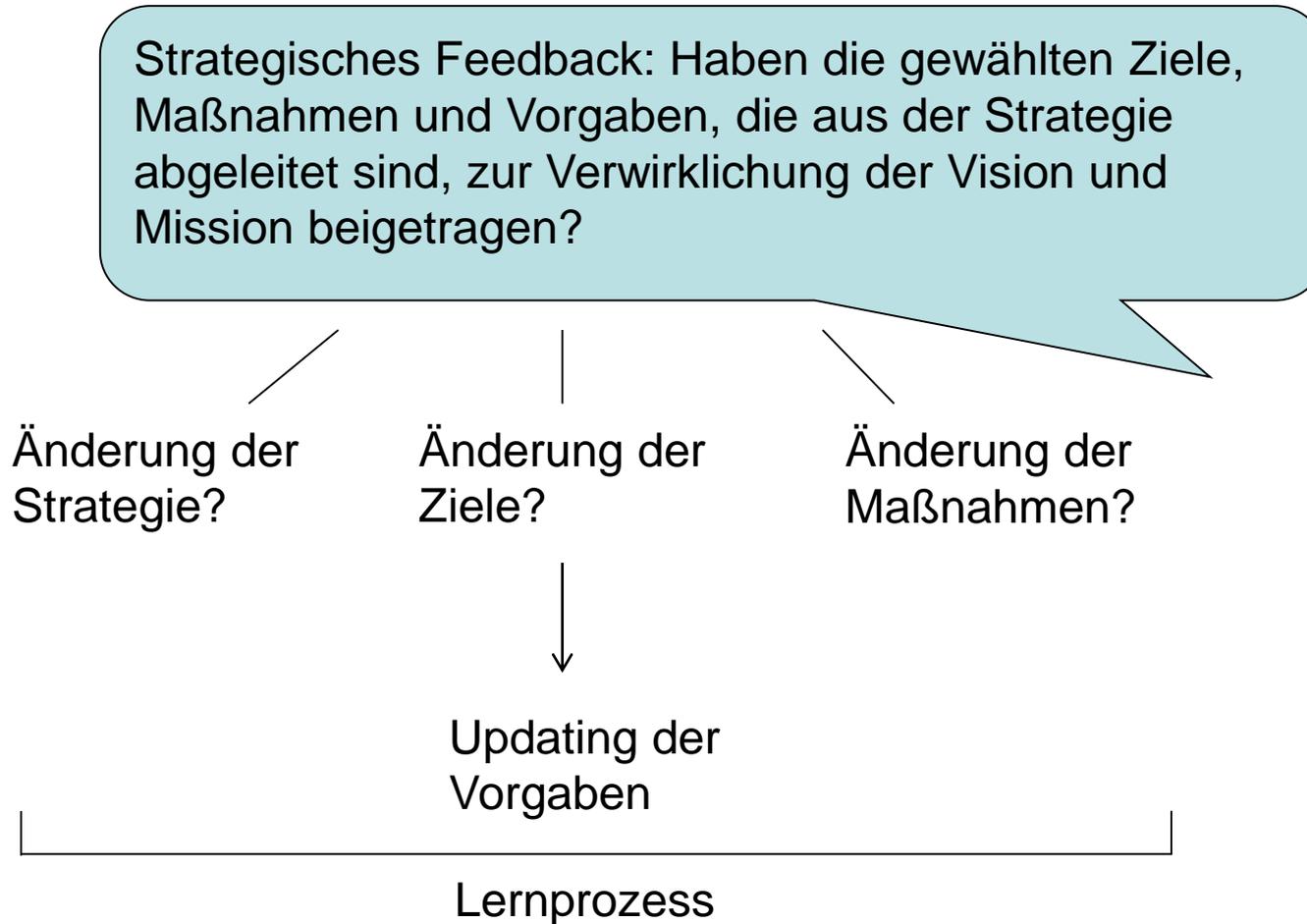
- Strategie: Reagibilität und Flexibilität des Unternehmens steigern:  
→ Ziel im Bereich Kundenperspektive:  
reaktionsschneller Vertrieb – Kennzahl: Lieferpünktlichkeit –  
Vorgabe: Erhöhung der Lieferpünktlichkeit auf einen bestimmten Mindestwert – Maßnahme: Verbesserung des Informationsflusses zwischen 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)



# 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.

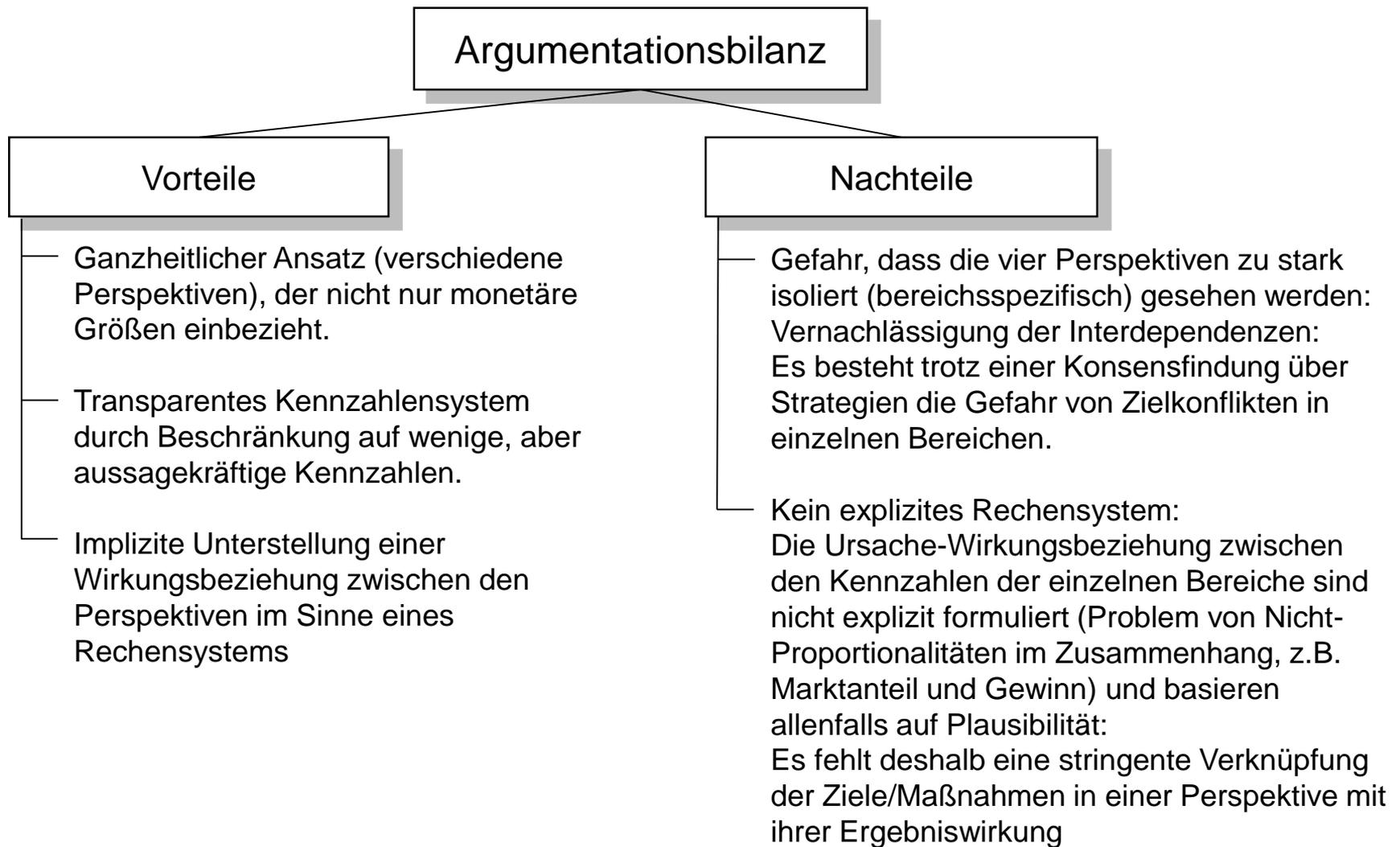
Im Folgenden ist eine Balanced Scorecard für den Einsatz von Social Media im Marketing abgebildet. Schwierig ist aber dann die Quantifizierung finanzieller Kennzahlen, da diese sich dann nur auf den analysierten Bereich beziehen dürfen (hier denkbare Kenngrößen für die finanzielle Perspektive: Umsatz,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



# Social Media Scorecard nach Ray (2010)



# Beurteilung der Balanced Scorecard



## 4.3 Marketing-Finance-Interface



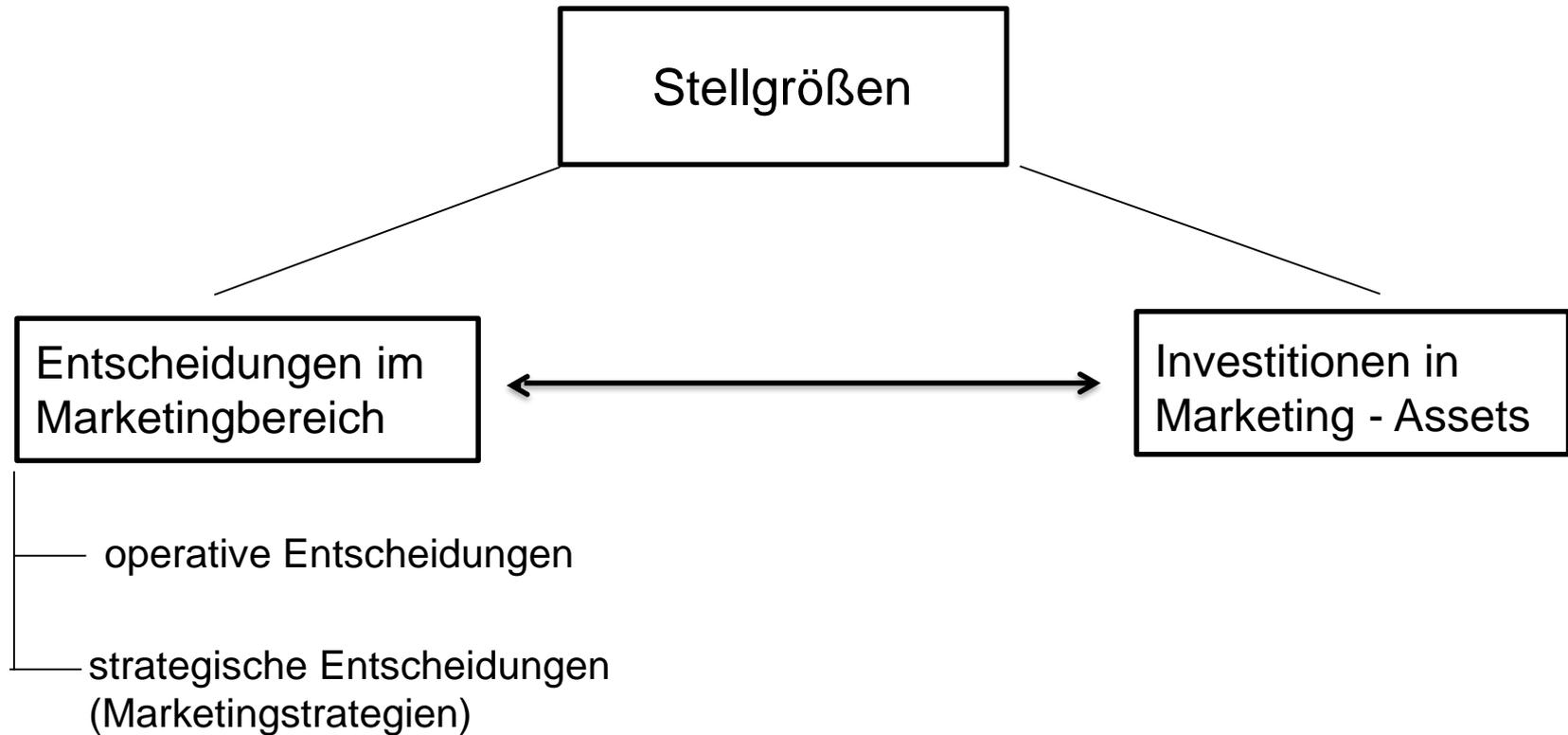
# Charakteristik des Marketing – Finance-Interface (I)

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-Accounting „alt-bekanntem“ Problem der verursachungsgerechten Zurechnung von Kosten und Erlösen.

# Charakteristik des Marketing-Finance-Interface (II)



## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

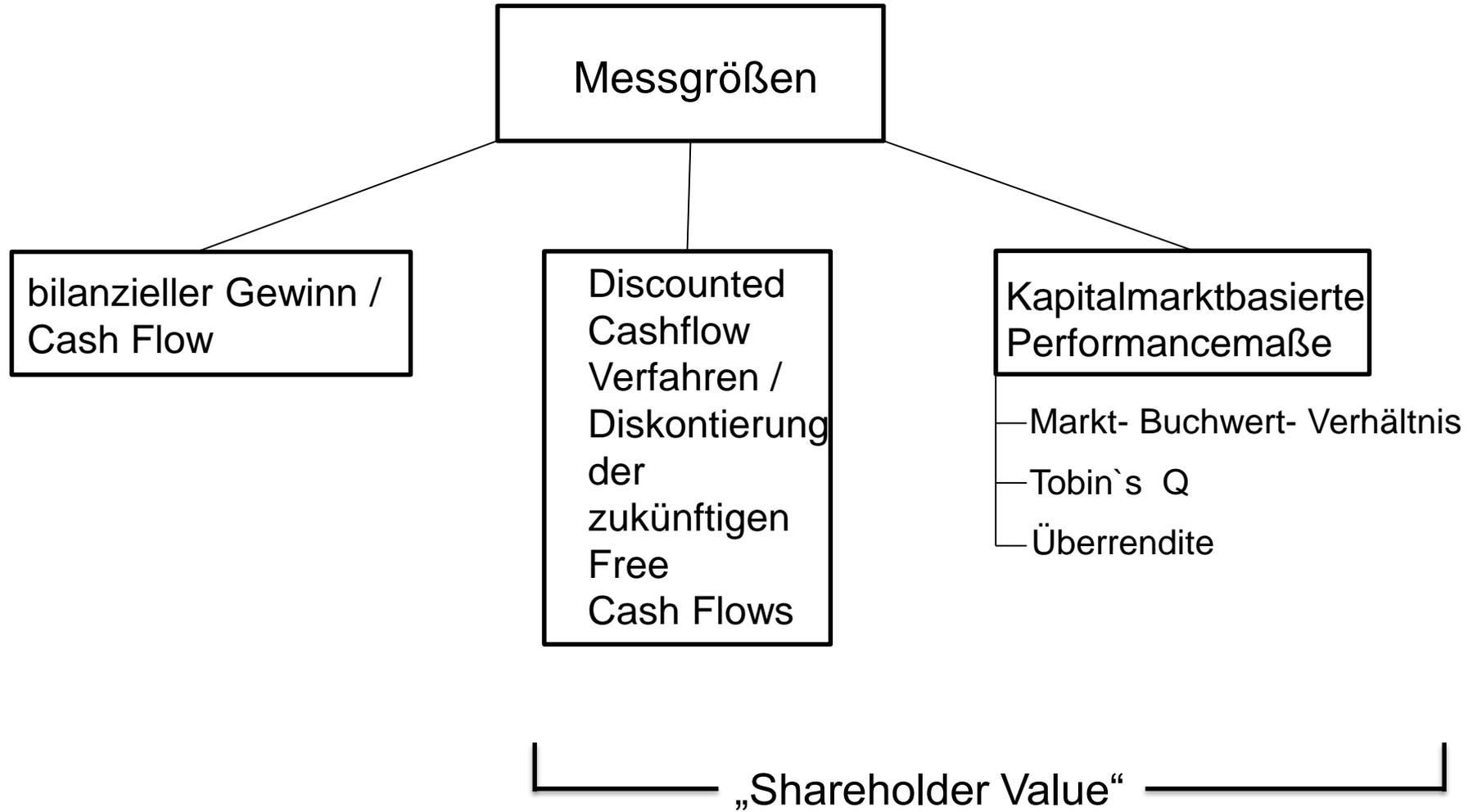
Konzeptioneller Ausgangspunkt des Marketing-Finance-Interface ist die Frage, welche finanziellen Konsequenzen Entscheidungen im Marketingbereich haben. Dies ähnelt sehr stark der 50 Jahre zuvor entwickelten Idee der Rechnung nach relativen Einzelkosten.

Entscheidungen können operativer Art sein. Im Vordergrund des Marketing-Finance-Interface stehen allerdings strategische Marketingentscheidungen 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



# (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 ( $\alpha_i$ ) 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  $\alpha_i$ .

# Fama – French – Carhart – h – Faktor - Modell

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

$R_{r,f,t}$ :	risikofreier Zinssatz in t
$R_{m,t}$ :	durchschnittliche Marktrendite in t in der betreffenden Branche
$(R_{m,t} - R_{r,f,t})$ :	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
$\alpha_i$ :	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  $\beta_i$ ,  $s_i$ ,  $h_i$ ,  $U_i$  und  $\alpha_i$  bestimmt. Es interessiert, ob  $\alpha_i$  (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.

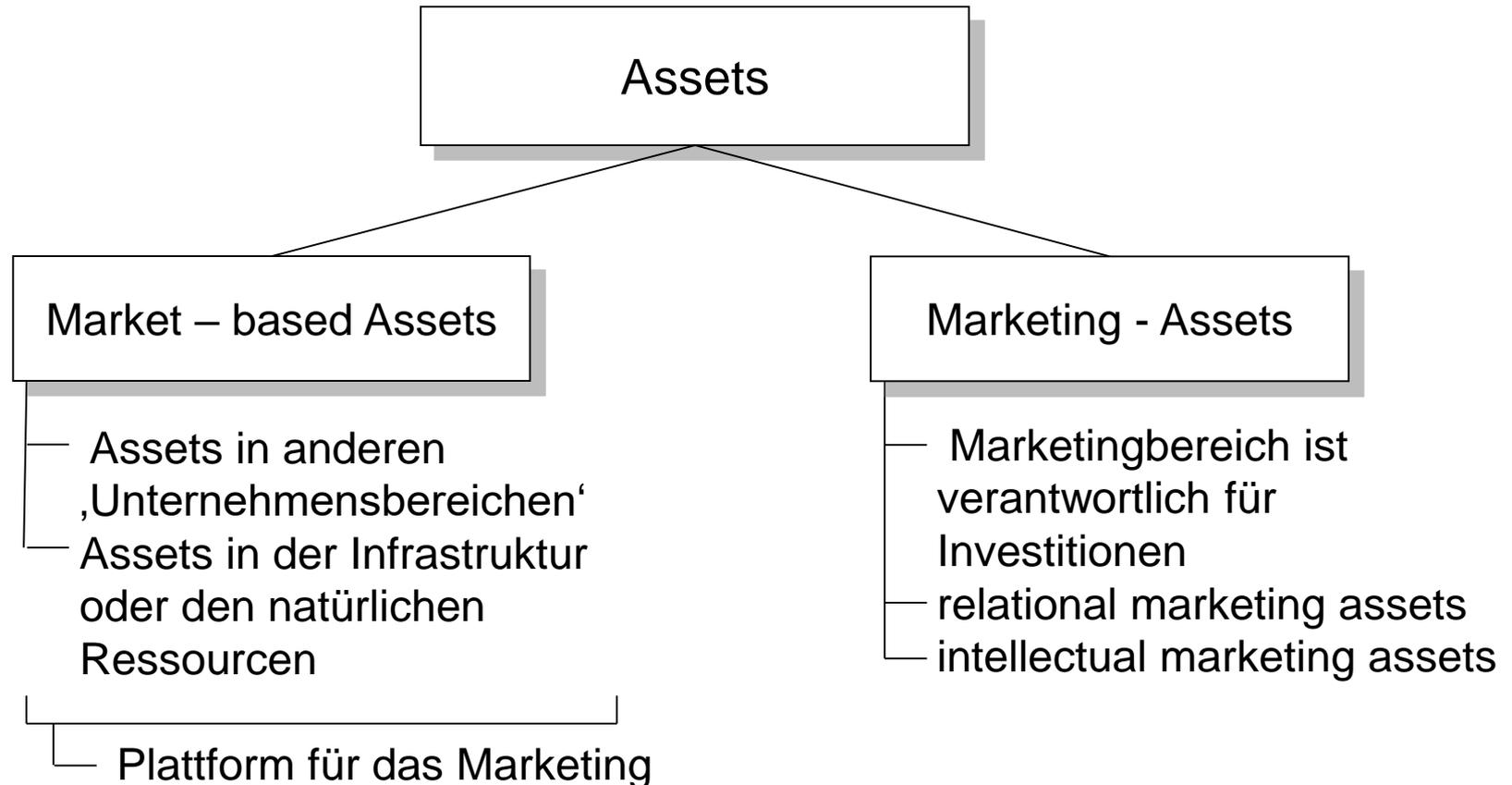
Assets generate higher market performance.

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)

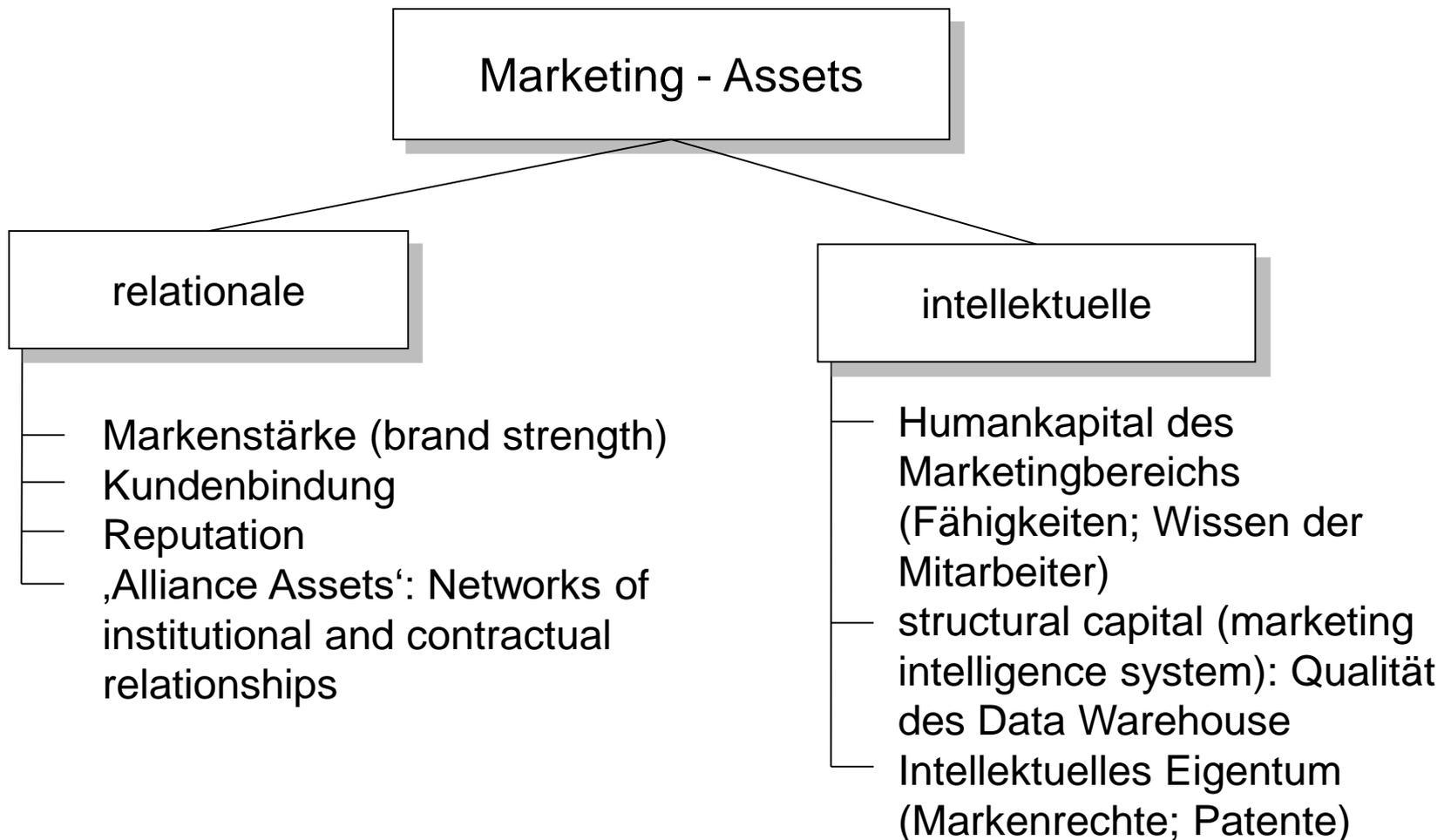


# Erläuterungen zur vorangegangenen und folgenden Folie

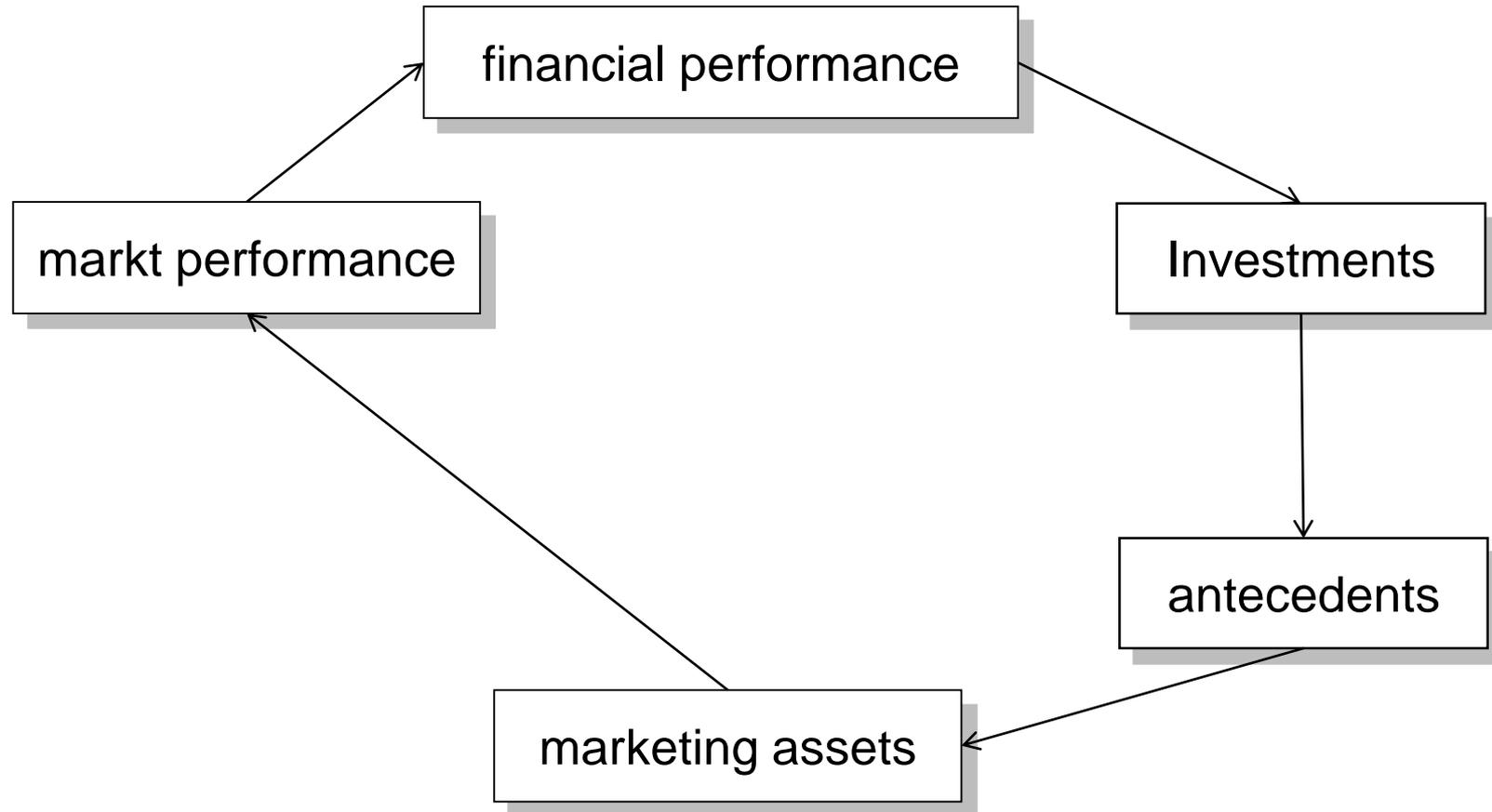
Market-based-Assets: Die betreffenden Assets werden von anderen Unternehmensbereichen geschaffen (z.B. kurze Fertigungszeiten – Produktion) oder sind als natürliche Ressourcen anzusehen (z.B. schöne Landschaft für ein Hotel), das Marketing kann dieses Asset aber für eigene Zwecke nutzen.

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

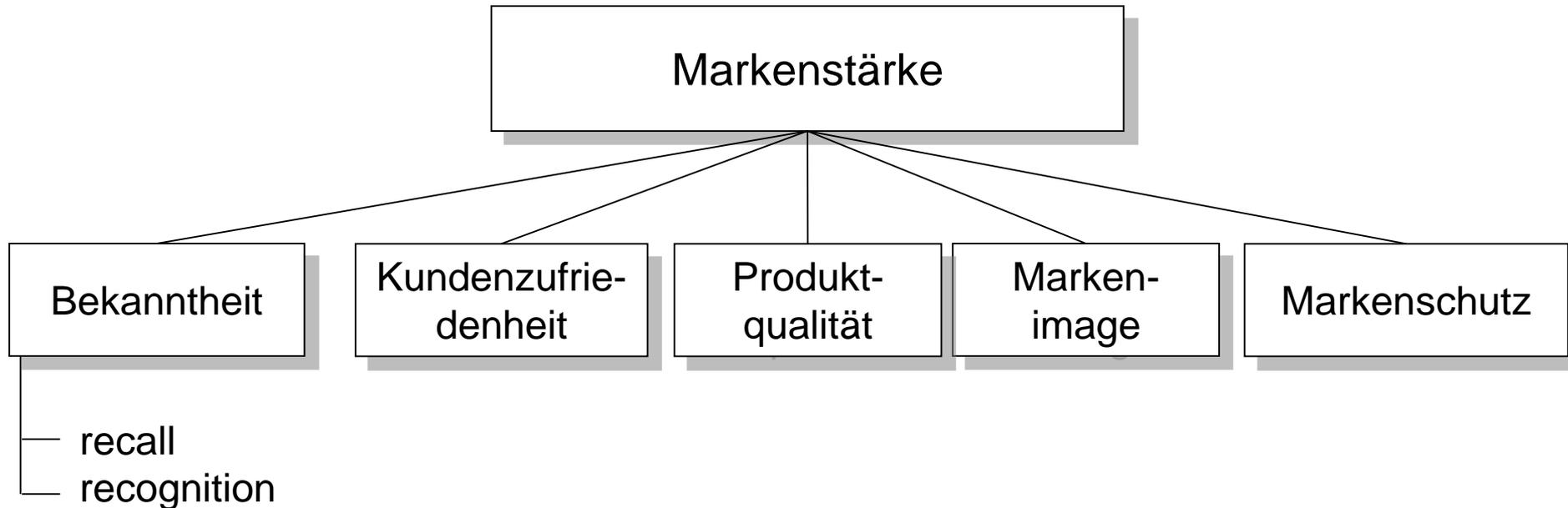


# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

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.

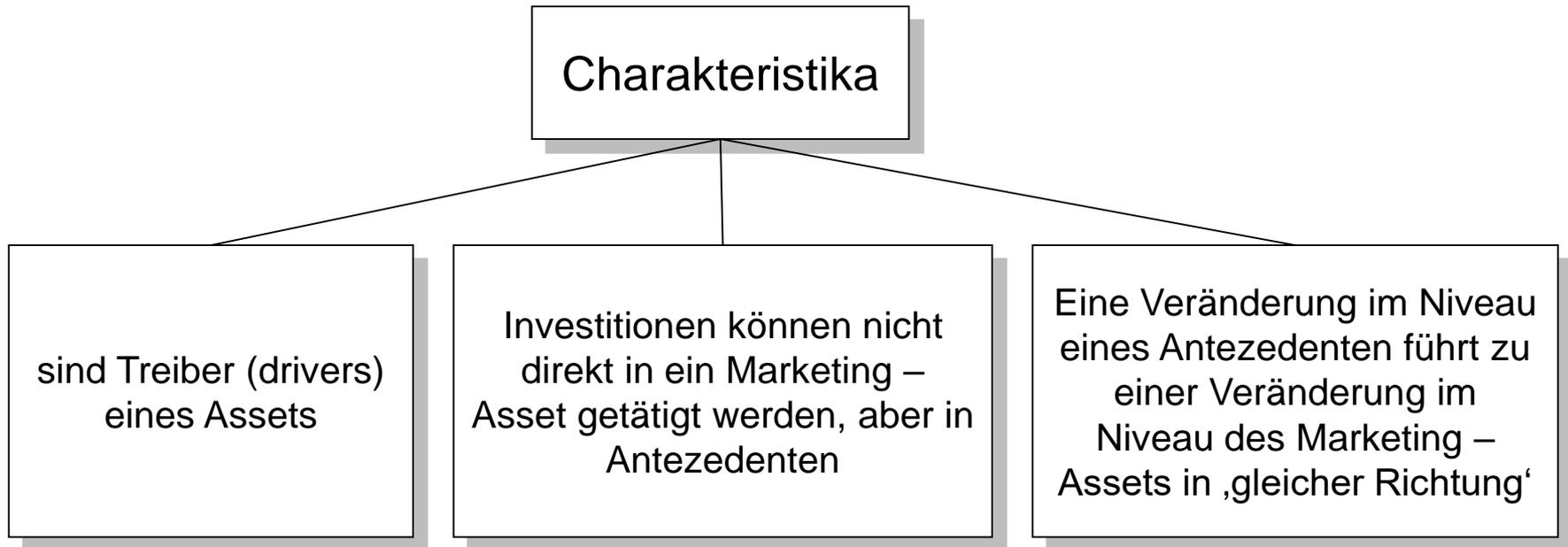
Marketing-Assets verleihen dem Unternehmen eine höhere Leistungsfähigkeit am Markt, die sich dann ökonomisch „auszahlt“ bzw. in einer entsprechenden „financial performance“ monetarisiert. Dieses „Geld“ kann wiederum für Investitionen in Antezedenten eines Marketing-Assets verwendet werden.

# Beispiel: Antezedenten des Assets „Markenstärke“

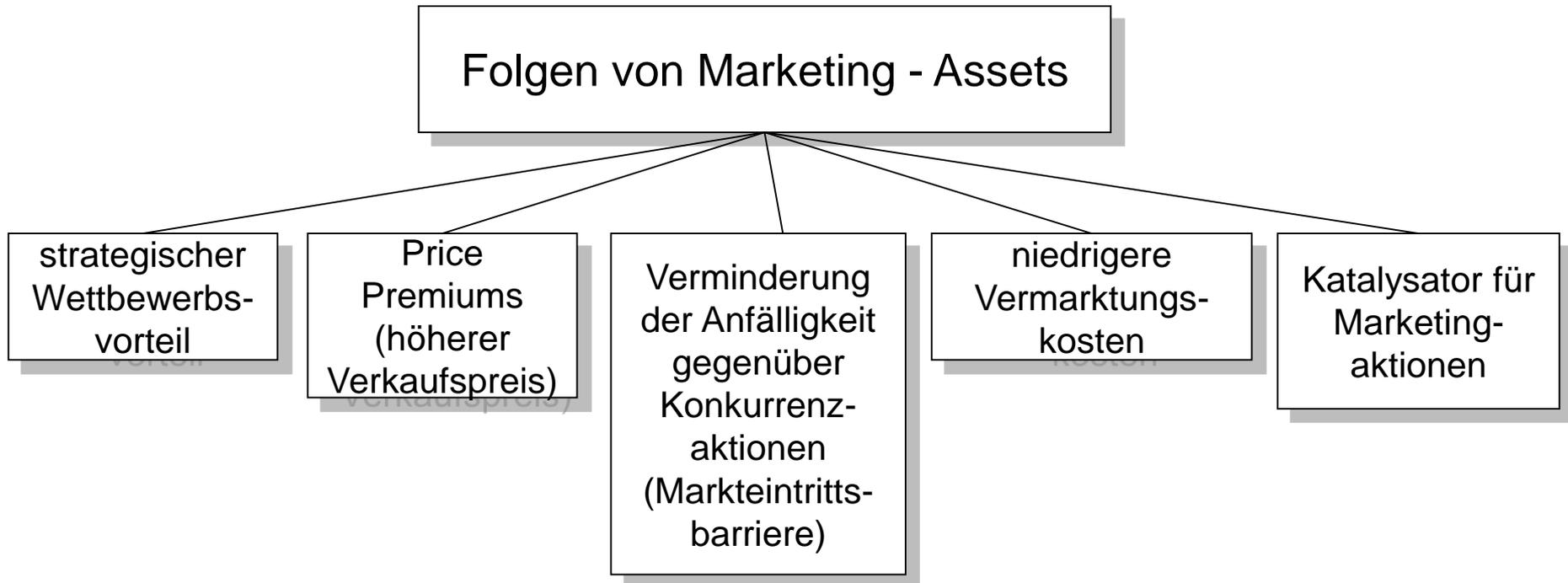


Markenstärke lässt sich durch Investitionen in Bekanntheit der Marke, Kundenzufriedenheit, Produktqualität, Markenimage und Markenschutz aufbauen.

# 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 Antezedenden, 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: 
$$\frac{\text{financial performance}}{\text{Investments}}$$