

Informationsgrundlagen des Marketing-Controlling

Prof. Dr. Marion Halfmann

- 2.1 Quantitative Informationen – 16
- 2.2 Qualitative Informationen – 27
- 2.3 Informationsbereitstellung im Online-Zeitalter – 28
- 2.4 Lern-Kontrolle – 32

Lern-Agenda

Typisch für das unternehmerische Marketing ist das Zusammenspiel zwischen eindeutig messbaren und lediglich verbal beschreibbaren Zielgrößen. Anders als z. B. in der Produktion, im Einkauf oder im Rechnungswesen lässt sich der Erfolg marktorientierten Handelns nicht immer in Zahlen ausdrücken, sondern nur mit Worten darstellen. Das ist unter anderem auch darauf zurückzuführen, dass die alleinige Orientierung an Zahlen, also z. B. an Zielgrößen wie Umsatz oder Gewinn, dazu führen würde, dass Frühwarnindikatoren wie etwa eine Veränderung bei der Kundenzufriedenheit nicht rechtzeitig beachtet würden. Das Zusammenspiel zwischen quantitativen, numerischen Informationen und qualitativen, nur durch Text auszudrückenden Phänomenen ist typisch für das Marketing-Controlling. Quantitativ erfassbare Sachverhalte werden häufig in Form von Kennzahlen verarbeitet, die in komprimierter Form wesentliche Informationen entscheidungsorientiert zusammenfassen.

Kap. 2 gibt einen Überblick über die wesentlichen Arten von Informationen, die im Marketing-Controlling verarbeitet werden. Insbesondere wird im Rahmen der Vorstellung des quantitativen Marketing-Controllings auf die Bedeutung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen eingegangen. Ein Exkurs zu den Informationsgrundlagen des Marketing-Controllings unter Einbeziehung der Möglichkeiten des Internets rundet das Kapitel ab.

Informationsgrundlagen des Marketing-Controllings

- Marketing-Controlling auf der Basis von quantitativen Größen, insbesondere Kennzahlen: ► Abschn. 2.1 „Quantitative Informationen“
- Qualitative Informationen und ihre Nutzung im Marketing-Controlling: ► Abschn. 2.2 „Qualitative Informationen“
- Möglichkeiten der Beschaffung controllingrelevanter Informationen unter Nutzung des Internets: ► Abschn. 2.3 „Informationsbereitstellung im Online-Zeitalter“

2.1 Quantitative Informationen

Marketing-Controlling fußt zu einem wesentlichen Teil auf quantitativ messbaren Informationen, die im Rahmen von Analysen verarbeitet werden bzw. Ergebnis derselben sind. Quantitative Informationen sind zum einen monetäre Größen wie z. B. Umsatz oder Gewinn, aber auch nicht-monetäre, zahlenmäßig erfassbare Informationen wie z. B. Absatzmengen. Sie stammen zumeist aus dem betrieblichen Rechnungswesen, der Statistik oder der Marktforschung und zeichnen sich dadurch aus, dass sie vollständig operationalisiert und damit überprüfbar sind.

Marketing-Controlling basiert auf der Idee eines **Regelkreises**. Definierte Ziele werden mittels strategischer und operativer Maßnahmen bestmöglich umgesetzt, im Hinblick auf die Zieleinhaltung überprüft und anhand der sich ergebenden Erkenntnisse für die Folgeperioden angepasst. Typische quantitative Zielgrößen, die dabei eine Rolle spielen und dementsprechend dann auch die Grundlage des Marketing-Controllings bilden, sind:

- Umsatz
- Absatzmenge
- Gewinn
- Marktanteile
- Rentabilität
- Deckungsbeitrag

Ein großer Anteil der für das Marketing relevanten numerischen Informationen stammt aus dem betrieblichen Rechnungswesen. Diese Informationen sind meist nicht primär für die Zwecke der Erfolgsmessung im Marketing dokumentiert und bedürfen eventuell der rechnerischen Weiterverarbeitung. Beispielsweise ist die Angabe einer Gesamtkapitalrentabilität für eine strategische Geschäftseinheit isoliert nicht aussagefähig, sondern nur im Vergleich. Es sind also spezifische **Kennzahlen** zu ermitteln, die für die zu treffenden Entscheidungen im Marketing von Relevanz sind. Sie unterscheiden sich von bloßen Daten dadurch, dass sie komprimierte, managementrelevante Informationen liefern und nicht lediglich numerische Größen darstellen. Kennzahlen geben vielmehr in verdichteter Form Aufschluss über betriebswirtschaftliche Fakten, Abläufe und Zusammenhänge mit dem Ziel, Entwicklungen zu analysieren, Zielvorgaben zu definieren oder Überprüfungen vorzunehmen. Kennzahlen sind ein wichtiges Instrument des Marketing-Controllings und bilden die Grundlage für Analysen der Vertriebssituation, für Vergleiche mit Konkurrenzunternehmen, Schwachstellenanalysen, Absatzprognosen etc. Sie werden sowohl im Rahmen strategischer als auch operativer Analysen eingesetzt.

Eine sehr wichtige Aufgabe des Controllings besteht darin, nicht willkürlich Kennzahlen aus allen möglichen Gebieten zu ermitteln, sondern darauf zu achten, dass die ermittelten Kennzahlen

- Tatbestände klar und interpretierbar erfassen,
- eine eindeutige Zielsetzung erkennen lassen,
- in begrenzter, übersichtlicher Zahl ermittelt werden,
- aktuell sind,
- nicht nur einen Vergangenheitsbezug haben, sondern dass auch ein Zukunftsbezug hergestellt werden kann,
- funktionsübergreifende Betrachtungen erlauben,
- bei der Ermittlung und Auswertung dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit entsprechen.

Kennzahlen können als **Grundzahlen** und **Verhältniszahlen** auftreten. Grundzahlen sind absolute Zahlen (z. B. absolute Höhe des Werbebudgets, produktbezogene Umsätze etc.). Sie sind isoliert gesehen meist wenig aussagekräftig und nehmen oft erst dadurch die Gestalt von Kennzahlen an, dass sie in Vergleich zu Daten des eigenen Unternehmens oder der Konkurrenz gesetzt werden. Hingegen werden bei Verhältniszahlen Zahlen in Relation zu anderen Größen gesetzt. Verhältniszahlen werden gebildet als

- **Gliederungszahlen**, bei denen Teilmassen in Relation zu einer Gesamtmasse gesetzt werden, beispielsweise der Umsatz einzelner Produktgruppen zum Gesamtumsatz.
- **Beziehungszahlen**, die sich ergeben, wenn man einzelne Massen, zwischen denen logische Beziehungen bestehen, zueinander in Relation setzt, z. B. Umsatz je Außendienstmitarbeiter oder Kunde.
- **Messzahlen**, die entstehen, wenn man gleichartige Größen bei zeitlicher oder örtlicher Folge auf eine Basis bezieht, die ihnen gemeinsam ist und vorher festgelegt wurde. Solche Mess- oder Indexzahlen verwendet man beispielsweise, wenn man mehrere aufeinander folgende Umsätze auf ein bestimmtes Ausgangsjahr bezieht.

Im Mittelpunkt des Marketing-Controllings stehen Kennzahlen, die für das Unternehmen die wichtigsten Ertragsquellen kennzeichnen und sich beispielsweise auf die folgenden Gebiete beziehen:

- den Marktanteil
- das Marktwachstum,
- die Attraktivität des Marktes,
- das Unternehmenspotenzial,
- den Lebenszyklus erfolgreicher Produkte,
- das langfristige finanzielle Gleichgewicht.

In **Tab. 2.1** sind wichtige Kennzahlen zusammengestellt, die in Marketing und Vertrieb am gebräuchlichsten sind. Die Zusammenstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Eine Kennzahl, der im Marketing besondere Aufmerksamkeit zukommt, ist der sogenannte **Net Promoter Score**. Von dem Kundenbindungsexperten Fred Reichheld 2003 erstmals vorgestellt, hat dieser Indikator in den Folgejahren stark an Bedeutung im Marketing gewonnen. Im Kern misst der Net Promoter Score die Kundenzufriedenheit auf Basis einer einzigen Frage: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dieses Produkt/ diese Marke/ dieses Unternehmen weiterempfehlen?“ Gemessen werden die Antworten anhand einer 10er-Skala mit Antwortoptionen wie z. B. „(1) absolut unwahrscheinlich“ bis „(10) sehr wahrscheinlich“. Aufgrund dieser Skala ist davon auszugehen, dass die Personen mit Antworten bis einschließlich (6) eine eher kritische Haltung haben,

Tab. 2.1 Kennzahlen in Marketing und Vertrieb

Kennzahl	Definition
1. Kosten-/Erlöskennzahlen	
1.1 Stückdeckungsbeitrag	Nettopreis – variable (Einzel-)Kosten
1.2 Produktdeckungsbeitrag	Nettoproduktumsatz – gesamte variable Einzelkosten – fixe Einzelkosten
1.3 Deckungsbeitragsrendite	Produktdeckungsbeitrag : Nettoproduktumsatz
1.4 Auftragsdeckungsbeitrag	Nettoauftragsvolumen – Auftragseinzelkosten
1.5 Renditebeitrag	Produkt-DB-Rendite – Umsatzanteil
1.6 Rabattquote	Gewährtes Rabattvolumen : Bruttoumsatz
1.7 Marketingkostenanteil	Marketingkosten : Nettoumsatz
1.8 Distributionskostenanteil	Distributionskosten : Nettoumsatz
1.9 Reklamationskostenanteil	Kosten für Reklamationsbearbeitung : Nettoumsatz
1.10 Aktionsumsatzanteil	Nettoaktionsumsatz : Nettoumsatz
1.11 Yield	Durchschnittlicher Erlös pro Leistungseinheit
1.13 Anteil Außenstände	Außenstände : Nettoumsatz
2. Leistungsbezogene Kennzahlen	
2.1. Marktanteil	Eigener Nettoumsatz bzw. Absatz : Gesamtumsatz bzw. -absatz des Marktes
2.2 Umsatzanteil	Umsatz des Produktes A : Nettoumsatz gesamt
2.3 Relatives Umsatzwachstum	$(\text{Umsatz } A_t - \text{Umsatz } A_{t-1}) : \text{Umsatz } A_{t-1}$
2.4 Innovationsgrad	Umsatz mit Produkt XY bis ... Jahre : Nettoumsatz gesamt
2.5 Preiselastizität	$((\text{Menge } A_t - \text{Menge } A_{t-1}) : \text{Menge } A_{t-1}) \times ((\text{Preis}_t - \text{Preis}_{t-1}) : \text{Preis}_{t-1})$
2.6 Reklamationsquote	Anzahl bzw. Umsatz reklamierter Produkte : Gesamtabsatzmenge bzw. Nettoumsatz
2.7 Käuferreichweite	Anzahl der Produktkäufer bzw. Kunden : Anzahl der potenziellen Produktkäufer bzw. Kunden
2.8 Bekanntheitsgrad	Anzahl der Personen, die ein Produkt kennen : Anzahl der Befragten insgesamt

Tab. 2.1 (Fortsetzung)

Kennzahl	Definition
2.9 Wiederholungskaufrate	Anzahl der mindestens zum zweiten Mal vom gleichen Kunden gekauften Produkte : Gesamtabsatzmenge dieses Produktes
2.10 Präferenzgrad	Stellung des Produkts in der Präferenzrangfolge der Nachfrager
2.11 Share of Voice	Anzahl der Zielgruppenkontakte der eigenen Werbung : Anzahl der Zielgruppenkontakte gesamt
2.12 Markenwert	Wert der Marke
2.13 Anteil finanzierter Verkäufe	Umsatz der finanzierten Käufe : Nettoumsatz
2.14 Serviceleistungsindex	Umfang eigener Serviceleistungen : Umfang der Serviceleistungen des stärksten Wettbewerbers
2.15 Beschwerdebearbeitungszeit	Durchschnittliche Bearbeitungszeit für eine Beschwerde
2.16 Reklamationserfolgsquote	Anzahl bzw. Umsatz der erfolgreich bearbeiteten Reklamationen
2.17 Flexibilitätsindex	Durchschnittliche Dauer der Bearbeitung von Sonderwünschen
2.18 Projekterfolgsquote	Anzahl bzw. Umsatz der erfolgreich abgeschlossenen Projekte : Anzahl bzw. Umsatz der angenommenen Projekte
2.19 Produktentwicklungszeit (Time to Market)	Durchschnittliche Zeit von Beginn der Produktentwicklung bis zur Einführung
2.20 relatives Wachstum	Eigene Umsatzwachstumsrate : Umsatzwachstumsrate des Wettbewerbers
2.21 Verbundumsatzanteile	Nettoauftragssumme mit mindestens zwei Sortimentspositionen
3. Vertriebskennzahlen	
3.1 Auftragseingang	Kumulierter Auftragsbestand am Stichtag
3.2 Angebotserfolgsquote	Gesamtes akquiriertes Auftragsvolumen : angebotenes Auftragsvolumen

■ **Tab. 2.1** (Fortsetzung)

Kennzahl	Definition
3.3 Neukundenanteil	Umsatz bzw. Deckungsbeitrag der Neukunden : Nettoumsatz bzw. Gesamtdeckungsbeitrag
3.4 Distributionsgrad	Anzahl bzw. Umsatz der Geschäfte, die ein Produkt führen : Anzahl bzw. Umsatz der Geschäfte, die ein Produkt führen könnten
3.5 Marktanteil im Vertriebskanal	Umsatz im Vertriebskanal xy : Gesamtumsatz des Vertriebskanals xy
3.6 Platzierungsqualität	Anzahl der 1a-Platzierungen im Handel
3.7 Stornoquote	Volumen der stornierten Aufträge : Nettoumsatz
3.8 Besuchseffizienz	Anzahl der akquirierten Aufträge : Anzahl der Kundenbesuche
3.9 Außendienstprofitabilität	Kosten des Außendienstes : Nettoumsatz
3.10 Verkaufszeitanteil	Für die Kundenbetreuung aufgewendete Zeit : Gesamtarbeitszeit des Außendienstes
3.11 Out-of-Stock-Anteil	Anzahl der Geschäfte, in denen ein Produkt nicht vorrätig ist : Anzahl der Geschäfte, die ein Produkt führen
4. Logistikkennzahlen	
4.1 Termintreue	Anzahl bzw. Wert der termingerechten Lieferungen : Gesamtzahl bzw. -wert der Lieferungen
4.2 Lieferschnelligkeit	Durchschnittlicher Zeitbedarf zwischen Bestellung und Auslieferung
4.3 Lagerumschlagshäufigkeit	Gesamtkosten der verkauften Waren : durchschnittl. Lagerbestand auf Kostenbasis
4.4 Lieferbereitschaftsgrad	Wahrscheinlichkeit, mit der ein Auftrag sofort ausgeführt werden kann
4.5 Lieferrückstandsquote	Nettoumsatzvolumen der Aufträge im Rückstand : Nettoplanumsatz
4.6 E-Business-Quote	Online abgewinkelte Aufträge : Anzahl der Aufträge insgesamt
4.7 Eigendispositionsquote	Anzahl der selbst disponierten Lieferungen : Anzahl der Lieferungen insgesamt

Tab. 2.1 (Fortsetzung)

Kennzahl	Definition
5. Kundenbezogene Kennzahlen	
5.1 Lieferanteil/Bedarfsdeckungsquote	Nettoumsatz des Kunden A : gesamtes Beschaffungsvolumen des Kunden A
5.2 Kundenzufriedenheit	Wert des Kundenzufriedenheitsindex
5.3 Auftragsgrößenkonzentration	Volumen der Aufträge mit einem Mindestbestellwert von $\times$ Euro : Nettoumsatz
5.4 Empfehlungskundenanteil	Anzahl bzw. Nettoumsatz der Kunden, die auf Empfehlung kaufen : Gesamtzahl bzw. Nettoumsatz aller Kunden
5.5 Kundendeckungsbeitrag	Nettoumsatz des Kunden A – dem Kunden A zurechenbare Kosten
5.6 Kunden-DB-Rendite	Kundendeckungsbeitrag A : Nettoumsatz des Kunden A
5.7 Kundenumsatz-(DB-)Anteil	Nettoumsatz bzw. Deckungsbeitrag des Kunden A : Nettoumsatz bzw. Gesamtdeckungsbeitrag
5.8 Kundenalter	Durchschnittliche Dauer der Kundenbeziehung
5.9 Kundenwert	Barwert der zu erzielenden Kundendeckungsbeiträge
5.10 Kundenwanderung	Anzahl bzw. Umsatz der hinzugewonnenen Kunden : Anzahl bzw. Umsatz der verlorenen Kunden
5.11 Churn-Rate	Anzahl der Vertragsauflösungen bzw. Kündigungen : Anzahl der Kundenverträge bzw. auslaufenden Vertragsbindungen
5.12 Lost-Order-Rate	Anzahl der verlorenen Aufträge : Anzahl der akquirierten Aufträge
5.13 Recency	Durchschnittliche Zeit, die der letzte Kauf zurückliegt
5.14 Kauffrequenz	Durchschnittliche Kaufhäufigkeit innerhalb einer Periode
6. Kennzahlen der Innovation und Information	
6.1 Kundenkenntnis	Anzahl der erfassten Kriterien pro Kunde
6.2 Innovationsfähigkeit	Anzahl der Innovationsvorschläge/-projekte
6.3 Innovationsstärke	Anzahl neuer Produkte bzw. Projekte in einer Periode : Gesamtzahl der vorhandenen bzw. laufenden Produkte bzw. Projekte

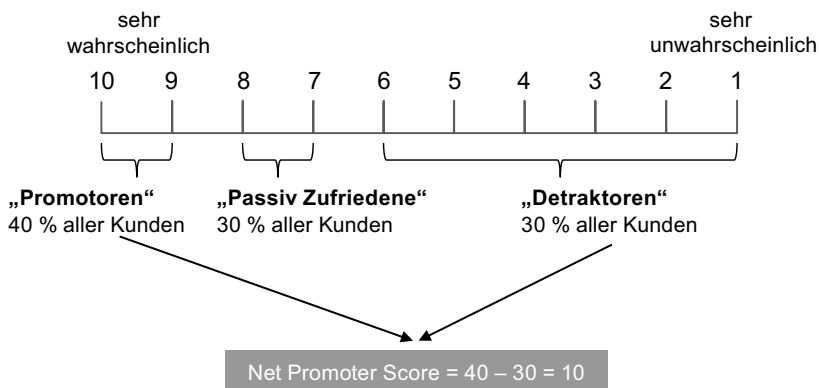
■ **Tab. 2.1** (Fortsetzung)

Kennzahl	Definition
6.4 Umfeldsensibilität	Aufgewendete Zeit bzw. Anzahl der Quellen, die für das Aufspüren von Veränderungen und Trends verwendet wird
6.5 Informationsnutzung	Anzahl genutzter Informationsquellen : Anzahl vorhandener Informationsquellen
6.6 Informationsanforderungsintensität	Anteil der Fälle, in denen vor Entscheidungen Informationen angefordert werden
6.7 Kundenkontakt-Recency	Zeit, die der letzte Kundenkontakt zurückliegt
6.8 Erfolgsanalyseintensität	Anzahl bzw. Umfang der durchgeführten Erfolgsanalysen
7. Kennzahlen zu Vertriebspartnern	
7.1 Relative Handelsspanne	Handelsspanne des Händlers : Durchschnittliche Handelsspanne seiner Branche
7.2 Vertriebspartnerbindung	Subjektive Einschätzung der Bindung des Händlers an den Hersteller
7.3 Volumenanteil der Vertriebsverträge	Volumen der Vertriebsverträge : Nettoumsatz

während (7) und (8) eher passive Nachfrager sind und nur (9) und (10) wirkliche Begeisterung zeigen. Die Berechnung des Net Promoter Scores erfolgt, indem die Anzahl der eher negativ eingestellten Personen (der sogenannten **Detraktoren**) von der Anzahl der eher positiv Antwortenden (den **Promotoren**) subtrahiert wird. Praktisch würden bei der genannten Antwortskala die Summe der Antworten (1) bis (6) von der Summe von (9) und (10) abgezogen. Ein Beispiel einer solchen Net-Promoter-Score-Berechnung zeigt ■ Abb. 2.1. Die kalkulierte Kennzahl drückt den Überschuss der Promotoren im Vergleich zu den Detraktoren aus. Da die Kundenzufriedenheit nachweislich stark mit der Weiterempfehlungsabsicht zusammenhängt – Reichheld konnte in empirischen Studien eine positive Korrelation bei mehr als 20 Branchen feststellen – und diese wiederum starken Einfluss auf den Gewinn hat, stellt sich der Net Promoter Score als einfache und treffsichere Kennzahl zur Messung der Marketingstärke dar. Ein Problem liegt jedoch darin, dass das Berechnungsergebnis für sich allein genommen wenig aussagt, wenn sich auf Basis der Erhebung nicht eine Analyse der Ursachen für eine (Nicht-)Empfehlungsneigung anschließt. Diese Ursachenforschung kann beispielsweise durch Fokusgruppen erfolgen, die jedoch im Nachhinein zu Aufwand führen und die Methode auf den zweiten Blick doch recht aufwändig

Beispiel: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Unternehmen X einem Freund oder Bekannten weiterempfehlen?

2



■ **Abb. 2.1** Berechnungsbeispiel eines Net Promoter Scores. (Vgl. ähnlich Reichheld 2011, S. 7)

machen können. Hinzu kommt der Kritikpunkt, dass der Net Promoter Score auf einer Kundenbefragung beruht, deren Ergebnis in Abhängigkeit von situativen Bedingungen, aber auch den interkulturellen Prägungen zu Antwortverzerrungen führt. So fallen beispielsweise die Antworten hinsichtlich Weiterempfehlungen in den USA generell wesentlich positiver aus als beispielsweise in Deutschland, was aber nicht an einer generellen Überlegenheit von US-amerikanischen Angeboten und Anbietern liegt, sondern an der kulturell bedingten Neigung, sich positiver zu äußern.

Einzelne Kennzahlen haben im Marketing nur begrenzten Erkenntniswert. Erst in einem zeitlichen oder sachlichen Zusammenhang ergeben sich interessante Schlussfolgerungen. Die Herstellung eines zeitlichen Zusammenhangs erfolgt durch den Zeitvergleich, eine Reihe von zeitlich aufeinander folgenden Zahlen ergibt einen deutungsfähigen Trend. Der sachliche Zusammenhang ergibt sich durch Bildung eines **Kennzahlensystems**.

Ein Kennzahlensystem kann als eine geordnete Gesamtheit von Kennzahlen betrachtet werden, die zueinander in Beziehung stehen und erst als Gesamtheit in der Lage sind, vollständig über Sachverhalte zu informieren. In Theorie und Praxis werden bereits seit einigen Jahren **Kennzahlensysteme** entwickelt, die sich zwei Formen zuordnen lassen:

- **Ordnungssysteme:** Sie umfassen Kennzahlen bestimmter Sachverhalte und beziehen sich somit auf bestimmte Aspekte eines Unternehmens wie z. B. den Vertrieb in einer definierten Region. Die Balanced Scorecard stellt beispielsweise ebenfalls ein Ordnungssystem dar, das Kennzahlen aus verschiedenen erfolgsrelevanten Bereichen zusammenbringt.



<http://www.springer.com/978-3-658-14517-0>

Marketing-Controlling

Halfmann, M.

2018, X, 122 S. 28 Abb.,

ISBN: 978-3-658-14517-0