

EXECUTIVE SUMMARY

Marius Gafner

Den Druck auf das Marketing, den betriebswirtschaftlichen Wertbeitrag des Marketings zu belegen, hat in den letzten Jahren enorm zugenommen. Das Marketing hat in vielen Unternehmen finanziell eine gewichtige Position erlangt. So stellen Marketingbudgets heute einen nicht zu übersehenden Ausgabenposten für Unternehmen dar. Es liegt deshalb nahe, dass Geschäftsführer auch seitens des Marketings konkrete Zahlen erwarten um diesen Bereich zu kontrollieren und zu steuern und um daraus mögliche Effektivitäts- und Effizienzverbesserungen zu erzielen.

Die wertorientierte Ausrichtung von Unternehmen und die in diesem Zusammenhang verbundenen Konzentration auf finanzielle Kennzahlen, wie dem ROI oder dem Shareholder Value, stellen das Marketing vor neue Herausforderungen. So wird verlangt, dass sich auch das Marketing der wertorientierten Ausrichtung beugen sollte und den Wertbeitrag für den Shareholder Value in Form eines Marketing-ROI nachweisen muss. Der Wertbeitrag des Marketings lässt sich jedoch nur teilweise mittels finanziellen Kennzahlen belegen. So liegt es in der Natur des Marketings, dass sich ein grosser Teil der Leistung nicht sofort im Umsatz eines Unternehmens niederschlägt. Oft schaffen Marketingmassnahmen eine langfristige Wirkung beim Konsumenten. Der effektive monetäre Wert fliesst jedoch erst später in Form des Umsatzes in ein Unternehmen zurück. Um die Marketingperformance vollumfänglich zu messen bedarf es deshalb einstellungs- und verhaltensorientierter Marketingkennzahlen. Marketingkennzahlen beschreiben die Einstellung von Konsumenten und ihr Verhalten und erlauben im Gegensatz zu finanziellen Kennzahlen eine gegenwartsbezogene Aussage über den marktorientierten Gesundheitszustand eines Unternehmens. Finanzielle Kennzahlen haben dagegen den Nachteil dass sie vergangenheitsorientiert sind und keine weitere Informationen bezüglich der Ursache eines Resultates beinhalten. Informationen und Kontrollgrössen müssen im herrschenden Wettbewerb aussagekräftig und in konzentrierter Form verfügbar sein, um die komplexen Wirkungszusammenhänge des Wettbewerbs zu verstehen und frühzeitig geeignete Massnahmen einzuleiten. Es zeigt sich, dass in marktorientierten Unternehmen eine Öffnung für neue Konzepte der Leistungsmessung erfolgen muss. Die Fokussierung auf finanzielle Kennzahlen genügt einer marktorientierten Steuerungs- und Kontrollfunktion nicht mehr.

Studien belegen, dass Marketingkennzahlen zwar erhoben werden, im Führungsprozess aber kaum berücksichtigt werden. Die zusätzliche Integration von Marketingkennzahlen fördert die Weitsicht der Geschäftsleitung im Entscheidungsprozess. Sie können ergänzend zu den bisher verwendeten finanziellen Kennzahlen hinzugezogen werden und so finanzielle Ergebnisse erklären. Im Allgemeinen, ist es von Bedeutung für ein Unternehmen ihre Performancetreiber zu kennen. Unternehmen müssen genaue Kenntnisse über die Zusammensetzung ihrer Performance haben und sie müssen wissen welche Faktoren für ein bestimmtes finanzielles Ergebnis verantwortlich sind. Ein umfassendes Kennzahlensystem zwecks Steuerung und Kontrolle der für den Unternehmenserfolg verantwortlichen Massnahmen ist der Wunsch vieler Manager. So können Kundenakquisitions und Kundenbindungsmassnahmen als auch Massnahmen betreffend der Leistung (Innovation) überblickend kontrolliert werden. Marketingkennzahlen, welche die wichtigsten Werttreiber beschreiben, sind für ein umfassendes Kennzahlensystem unabdingbar.

Marken- und Kundenwert stellen für viele Unternehmen einen nicht zu vernachlässigenden Treiber des betriebswirtschaftlichen Erfolgs dar. Einerseits können Marken oder Kundenstämme finanziell bewertet werden und in der Bilanz im Anlagevermögen bilanziert werden. Andererseits ist es für die operative Ebene von Interesse zu wissen, wie die Marke wahrgenommen wird und wie sie im Vergleich zur Konkurrenz positioniert ist.

Der Kundenwert resultiert aus der Zusammensetzung der Kundensegmente sowie dem Ausgabeverhalten der Konsumenten über den gesamten Kundenlebenszyklus. Die Kundenbindung stellt somit einen Schlüsselfaktor für den betriebswirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens dar. Durch die Analyse der Kundenbindung können wichtige Erkenntnisse über Faktoren, welche die Kundenbindungsdauer beeinflussen, gewonnen werden. Um dies zu messen sind Marketingkennzahlen notwendig.

Innovationen ändern die Marktstellung eines Unternehmens. Sie stellen die Quelle jedes Wachstums dar. Die Erfolgsursachen von Innovationen basieren häufig auf weichen Aspekten, wie beispielsweise Kreativität und Unternehmergeist. Damit diese Aspekte gedeihen können, müssen gewisse Rahmenbedingungen gegeben sein. Eine Analyse des Humankapitals und des Strukturkapitals durch ausgewählte Kennzahlen kann auch hier Verbesserungspotentiale aufzeigen.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass Kennzahlen die Grundlage für die Steuerung und Kontrolle des wirtschaftlichen Handelns darstellen. Marketingkennzahlen erfüllen dabei

wichtige Funktionen als Frühwarnindikatoren und erklären ergänzend neben finanziellen Kennzahlen den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens. Sie zu vernachlässigen, kann ein marktorientiertes Unternehmen sich nicht erlauben. Marketing hat mit der Sicherung der Geldflüsse seitens der Kunden eine wichtige Aufgabe im Unternehmen wahrzunehmen. Deshalb sollten auch spezifische Marketingkennzahlen im Entscheidungsprozess der Unternehmensführung berücksichtigt werden. Nur so gelingt es einem Unternehmen im heutigen Wettbewerb ihre Leistung umfassend zu kontrollieren und so Massnahmen für zukünftiges Wachstum einzuleiten.