

WILLY SCHNEIDER  
ALEXANDER HENNIG

# Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb

Das Marketing-Cockpit von A-Z

2. Auflage

 Springer

WILLY SCHNEIDER  
ALEXANDER HENNIG

# Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb

Das Marketing-Cockpit von A-Z

**2. Auflage**

 Springer

# Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb

Zweite Auflage

Willy Schneider · Alexander Hennig

# Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb

Das Marketing-Cockpit von A–Z

Zweite, vollständig überarbeitete  
und erweiterte Auflage

 Springer

Prof. Dr. Willy Schneider  
Dr. Alexander Hennig  
Berufsakademie Mannheim  
Coblitzweg 7  
68163 Mannheim  
schneid@ba-mannheim.de  
alexander.hennig@gmx.net

Ursprünglich erschienen im Verlag Moderne Industrie, 2001

ISBN 978-3-540-79861-3

e-ISBN 978-3-540-79862-0

DOI 10.1007/978-3-540-79862-0

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2008 Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk-sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungs-pflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Herstellung:* le-tex publishing services oHG, Leipzig  
*Einbandgestaltung:* WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

9 8 7 6 5 4 3 2 1

springer.de

# Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

der verschärfte Wettbewerb, ein sich veränderndes Konsumentenverhalten und der technologische Fortschritt stellen den Erfolg eines Unternehmens und damit die Leistungen des Managements in immer kürzer werdenden Zyklen auf den Prüfstand. Angesichts der Chancen und Risiken, die von einem komplexeren und dynamischeren Umfeld ausgehen, werden diejenigen Unternehmen den Wettbewerb gewinnen, die unternehmerische Entscheidungen zeitnah beurteilen, Abweichungen frühzeitig feststellen und auf negative Entwicklungen rechtzeitig reagieren können. In diesem Zusammenhang gilt die Steuerung des Unternehmens anhand von Kennzahlen als wesentlicher Erfolgsgarant.

Die Steuerung mittels Kennzahlen ist in besonderem Maße auch für die Marketing- und Vertriebsprozesse eines Unternehmens relevant. Das vorliegende Lexikon stellt deshalb die wichtigsten Kennzahlen aus der Marketing- und Vertriebsphäre vor. Die Berechnungsformel, ein veranschaulichendes Praxisbeispiel, Informationen zur Quellenlage, eine Interpretation sowie die kritische Abwägung ermöglichen eine sofortige Anwendung der jeweiligen Kennzahl in der Praxis. Ein Verzeichnis mit Kontaktadressen hilft bei der systematischen Suche nach Datenquellen und externen Partnern, die bei der Ermittlung von Kennzahlen und Vergleichsziffern unterstützen. Damit bietet das vorliegende Lexikon anwendungsorientiertes Know-How für den effizienten Umgang mit Kennzahlen in der Marketing- und Vertriebspraxis. Dem Leser eröffnet sich die Möglichkeit, vergleichbar dem Piloten eines Flugzeugs sein individuelles Management-Cockpit zur Steuerung des Unternehmens zu entwickeln.

Das vielseitig anwendbare Buch richtet sich an Manager/innen aus allen Branchen, Verantwortungsebenen und Unternehmensgrößen, die entweder ein kompaktes, aussagekräftiges und praxiserprobtes Kennzahlensystem für Marketing- und Vertriebsprozesse in ihrem Unternehmen installieren möchten oder aber einfach nur punktuell nach dem Nutzenpotenzial einer bestimmten Kennzahl suchen.

Darüber hinaus bietet sich Studierenden und Dozenten/innen die Möglichkeit, einen fundierten Einblick in die praktische Ausgestaltung von Kennzahlen zu gewinnen. Ihnen allen möge das Buch ein nützlicher und verlässlicher Wegweiser sein.

Für die konstruktive und angenehme Zusammenarbeit danken wir dem Springer Verlag und besonders Frau Dipl.-Volksw. Katharina Wetzel-Vandai, M.A., und Frau Gabriele Keidel, M.A.

Mannheim und Mainz am Rhein,  
im April 2008

*Willy Schneider*  
*Alexander Hennig*

# Inhalt

Vorwort.....	V
Einführung in die Benutzung des Lexikons.....	IX
Lexikalische Hinweise.....	XI
Alphabetisches Verzeichnis der Kennzahlen für Marketing und Vertrieb.....	1
Kontaktadressen zur Datenerhebung.....	373
Literaturhinweise.....	391
Über die Autoren.....	395



# Einführung in die Benutzung des Lexikons

Das vorliegende Buch enthält rund 300 für Marketing, Vertrieb und Service wichtige Kennzahlen. Daneben führt das Lexikon aber auch übergeordnete Begriffe auf, welche die erfolgreiche Entwicklung und Nutzung von Marketing-, Vertriebs- und Service-Kennzahlen erläutern.

Hinweise zur weiteren Sortierung von Kennzahlen finden Sie unter den lexikalischen Stichworten →Kennzahlen, →Marketing-Mix-Kennzahlen sowie →E-Commerce-Kennzahlen.

Der zusätzliche Erklärungs- und Steuerungswert, den mehrere Kennzahlen durch eine sachliche und/oder logische Verknüpfung erhalten, wird unter dem Stichwort →Kennzahlensysteme erläutert. Mit dem →Du-Pont-Kennzahlensystem und der →Balanced Scorecard werden zwei prominente und praxiserprobte Kennzahlensysteme unter eigenen lexikalischen Stichworten ausführlich dargestellt. Beide unterstützen den Leser darin, ein auf das eigene Unternehmen bezogenes Kennzahlensystem entwickeln zu können.

Das Lexikon bietet auch Informationen darüber, auf welche Art und Weise die für die Kennzahlenberechnung erforderliche Datenbasis geschaffen werden kann. Hierzu wird unter dem lexikalischen Stichwort →Schreibforschung vorgestellt, wie Unternehmen bereits vorhandene Daten nutzen, und woher sie diese beziehen können. Effiziente Wege, wie ein Unternehmen in Eigenregie oder mit Unterstützung externer Partner Informationen selbst erheben kann, werden unter dem lexikalischen Stichwort →Feldforschung aufgezeigt. Wertvolle Hilfe bei der Erstellung der Datenbasis bietet eine umfangreiche Sammlung von Kontaktadressen im Anschluss an den lexikalischen Teil.

# Lexikalische Hinweise

Die Kennzahlen sind alphabetisch geordnet. Die Umlaute ä, ö und ü werden wie a, o und u behandelt; ß wird in ss aufgelöst. Besteht eine Kennzahl aus mehr als einem Wort (z. B. umsatzabhängige Bestellwegquote), so sind der Anfangsbuchstabe des letzten Wortes (hier: B) und damit der mutmaßlich wichtigste Bestandteil für die alphabetische Einordnung verantwortlich.

Setzt sich eine Kennzahl aus zwei oder mehr Wörtern zusammen und sind diese durch einen Bindestrich verknüpft, werden sie hintereinander abgearbeitet, als ob der Bindestrich nicht vorhanden wäre (Beispiel: Außendienst-Neukundenanteil vor Außendienstquote).

Zu Beginn einer Kennzahl werden – sofern vorhanden – die geläufigsten Synonyme aufgeführt. Diese Synonyme werden noch einmal separat an der entsprechenden Stelle im Alphabet und mit einem Hinweis auf die gebräuchlichste Bezeichnung angeführt (Beispiel: Rohgewinn →Handels-spanne).

Ob eine Kennzahl in der Ein- oder in der Mehrzahl verwendet wird, hängt von logischen Erfordernissen und sprachlichen Gepflogenheiten ab. Ob eine Kennzahl unter ihrer deutschen oder englischen Bezeichnung aufgeführt wird, hängt von der Gebräuchlichkeit der Bezeichnung ab. Querverweise sichern aber auf jeden Fall den raschen Zugriff (Beispiel: Kapitalrentabilität →Return on Investment).

Im Sprachgebrauch übliche Abkürzungen verweisen auf das ausgeschriebene Stichwort (Beispiel: RoI →Return on Investment).

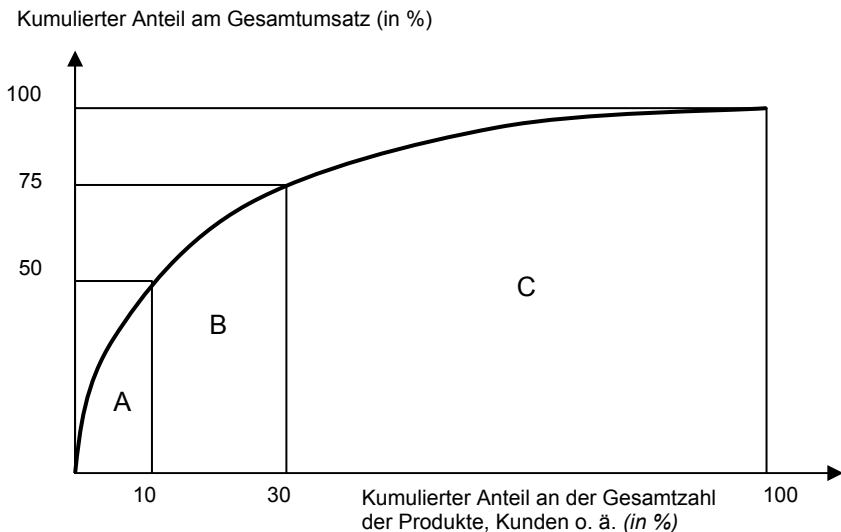
Falls erforderlich, werden im Text verwendete Abkürzungen grundsätzlich an Ort und Stelle erklärt.

Verweispfeile (→) verbinden verwandte Kennzahlen (Beispiel: Preiselastizität der Nachfrage mit →Einkommenselastizität der Nachfrage, →Kreuz-

preiselastizität und →Werbeelastizität) oder schlagen Brücken zu benachbarten Stichwortfamilien (Beispiel: Wiederkauftrate zu →Kundenzufriedenheit). Verweise innerhalb eines Artikels auf eine andere Kennzahl erfolgen grundsätzlich nur bei seiner ersten Nennung.

## ABC-Analyse

Diese Methode dient dazu, eine Menge von Objekten hinsichtlich ihrer Bedeutung zu strukturieren und zu klassifizieren, wobei A-Objekte als sehr wichtig, B-Objekte als weniger wichtig und C-Objekte als eher unwichtig beurteilt werden. Bei den Objekten kann es sich um Produkte, Kunden, Regionen, Mitarbeiter oder Lieferanten, aber auch um Aufgaben handeln. Die Strukturierung ist anhand unterschiedlicher Kriterien möglich. In der Unternehmenspraxis am häufigsten anzutreffen sind ABC-Analysen, die sich am →Umsatz ausrichten.



**Abb. 1.** Umsatzbetrachtung mit Hilfe der ABC-Analyse

### *Beispiel*

Ein Unternehmen will mit Hilfe der ABC-Analyse die Umsatzbedeutung der einzelnen Produkte untersuchen. Zu diesem Zweck werden sämtliche Produkte zunächst nach ihrer Umsatzhöhe angeordnet, d. h. auf Rang 1 steht das umsatzstärkste Produkt, den letzten Platz nimmt das umsatzschwächste Produkt ein. In einem nächsten Schritt werden drei Produktklassen gebildet: In Klasse A befinden sich die ersten 10 %, d. h. die umsatzstärksten Produkte. Der Klasse B gehören die nächsten 20 % der Produkte an, und die restlichen 70 % der Produkte bilden Gruppe C.

### *Quelle*

Die Daten für die Durchführung einer ABC-Analyse sind der Absatz- bzw. Vertriebsstatistik zu entnehmen.

### *Interpretation und Maßnahmen zur Beeinflussung*

Als Konsequenz aus den Ergebnissen der ABC-Analyse lässt sich ableiten, dass die Ressourcen und Aktivitäten zukünftig noch stärker auf die A-Produkte konzentriert und die C-Produkte erheblich zurückgeschraubt bzw. eliminiert werden müssen.

### *Grenzen*

Die Anwendung der ABC-Analyse birgt die Gefahr, aus den Ergebnissen falsche Schlussfolgerungen zu ziehen. Aus diesem Grund sollten folgende Überlegungen in die Entscheidungsfindung einbezogen werden:

- Umsatzstarke Produkte sind nicht unbedingt die ertragsstärksten. Deshalb sollten neben dem Umsatz noch andere Kriterien wie die Rendite (→Return on Investment, →Deckungsbeitrag) in die Überlegungen einbezogen werden.
- Umsatzschwache Produkte können dazu beitragen, umsatzstarke Produkte abzusetzen (sog. Verbundeffekte). In solchen Fällen wäre es fatal, die C-Produkte aus dem Sortiment zu streichen.
- Eine ausschließliche Konzentration auf A-Produkte birgt zwar Kostenvorteile, gleichzeitig aber auch erhebliche Risiken in sich. Erwirtschaftet ein Unternehmen beispielsweise 70 % des Umsatzes mit seinen A-Produkten, und kommt es in diesem Bereich zu Absatzproblemen, sind auch 70 % des Umsatzes gefährdet.
- Die üblicherweise durchgeführte ABC-Analyse ist gegenwarts- bzw. vergangenheitsbezogen. Demnach bleibt unberücksichtigt, wie sich einzelne Sortimentsteile in Zukunft entwickeln werden.

Trotz der geschilderten Einschränkungen hat die ABC-Analyse in der Praxis weite Verbreitung gefunden, was daran liegt, dass das Verfahren ein-

fach zu handhaben sowie flexibel einsetzbar ist und der Umsatz nach wie vor eine der wichtigsten Zielgrößen darstellt.

## Absatz

(in Stück, Volumen, Fläche, Gewicht, Zeit)

Der Absatz ist das in Mengeneinheiten bewertete Verkaufsvolumen eines Unternehmens innerhalb eines bestimmten Zeitraums (z. B. Tages-, Quartals- oder Jahresabsatz). Der Absatz kann in Stück-, Flächen- (z. B. Quadratmeter im Falle von Bodenbelagherstellern), Volumen- (z. B. Liter im Falle von Getränkeherstellern), Gewichts- (z. B. Tonnen im Falle eines Zementherstellers) oder Zeiteinheiten (z. B. Stunden im Falle eines Beratungsdienstleisters) ausgedrückt werden.

Die Kennzahl lässt sich unter Bezugnahme auf entsprechende Kriterien weiter aufschlüsseln und gewinnt dadurch an Aussagekraft. Beispiele hierfür sind der Absatz pro Kunde (Ausgangspunkt für die →ABC-Analyse), der Absatz pro Auftrag oder pro Kauf sowie die Absatzquote. Letztere ist definiert als

$$= \frac{\text{Tatsächlicher Absatz}}{\text{Möglicher Absatz}} \times 100 \%$$

### Beispiel

Eine Brauerei konnte im ersten Quartal 180.000 Hektoliter absetzen. Eine Marktforschungsuntersuchung ergibt, dass der mögliche Absatz bei 360.000 Hektolitern liegt. Die Absatzquote beträgt mithin 50 %.

$$= \frac{180.000 \text{ Hektoliter}}{360.000 \text{ Hektoliter}} \times 100 \% = 50 \%$$

### Quelle

Die erforderlichen Daten sind der Absatz- bzw. Vertriebsstatistik zu entnehmen.

### *Interpretation*

Der Absatz ist leicht zu erfassen und bietet aufgrund der Mengenbetrachtung den Vorteil, frei von Bewertungseinflüssen (z. B. Preissteigerung) zu sein. Dadurch eignet sich diese Kennzahl hervorragend für eine Analyse der Produktivität (z. B. Entwicklung des Absatzes pro Kunde im Zeitablauf).

Der Absatz sollte aber nicht isoliert, sondern immer vor dem Hintergrund der Entwicklung des Gesamtmarktes betrachtet werden. So kann eine moderate Absatzsteigerung in einem stark wachsenden Umfeld leicht darüber hinwegtäuschen, dass ein Unternehmen nur unterdurchschnittlich erfolgreich agiert.

### *Maßnahmen zur Beeinflussung*

Hierzu bietet sich das gesamte Spektrum an Marketingaktivitäten (Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik) an. Dazu zählen:

- Schaffung eines neuen Marktes durch eine Innovation
- Ausweitung des Absatzvolumens durch Eindringen in neue Absatzgebiete (z. B. im Zuge der Internationalisierung)
- Gewinnung neuer Zielgruppen
- Entdeckung neuer Einsatzgebiete
- Erhöhung der Verbrauchsintensität
- Stimulierung von Ersatzbedarf
- Substitution anderer Produkte
- Vergrößerung des →Marktanteils
- Sicherung des Erfolgs durch Kundenbindung
- Errichtung von Markteintrittsbarrieren (z. B. durch Abschluss langfristiger Lieferverträge)
- Kooperation mit anderen Unternehmen.

### *Grenzen*

- Der Absatz lässt nur einen bedingten Rückschluss auf den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens zu. So kann eine Absatzsteigerung mit unverhältnismäßig hohen Erlösschmälerungen (beispielsweise hervorgerufen durch Preissenkungen) und/oder Kostensteigerungen (z. B. durch Intensivierung der Werbeaktivitäten) einhergehen.
- Der Absatz kann nicht - wie z. B. der →Umsatz - produktübergreifend, d. h. über das Sortiment hinweg zusammengefasst werden.
- Bestehen Qualitätsunterschiede zwischen Wettbewerbern, lässt die Absatzbetrachtung keine zwischenbetrieblichen Vergleiche (z. B. im Zuge eines Benchmarking) zu.