

# **MASTERARBEIT**

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts in Business  
am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling  
der FH Campus 02

## **KPI-TOOL ZUR STEUERUNG UND ÜBERWACHUNG VON ZIELEN IM ONLINEVERSANDHANDEL AM BEISPIEL DER UNITO VERSAND UND DIENSTLEISTUNGEN GMBH**

### **Betreuer:**

MMag. Dr. Michael Wenzig

### **vorgelegt von:**

Marianne Goigner, BA (1610532007)

Graz, 20.04.2018

## **EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 20. April 2018

Marianne Goigner, BA, eh.

# VORWORT

Meine Tätigkeit bei der UNITO GmbH im Marketing- und Vertriebscontrolling hat mir gezeigt, dass das Berichtswesen bei der Steuerung und Überwachung von Unternehmenszielen eine wichtige Rolle spielt. Aufgrund der neuen strategischen Ausrichtung des Unternehmens und der damit verbundenen Ziele ist ein Tool notwendig, das den Leistungsfortschritt dieser Ziele zeitnah darstellt und Optimierungspotenziale zeigt. Da es keinen Bericht im Unternehmen gibt, der die Schlüsselkennzahlen abbildet, ist es mir ein großes Anliegen, ein Tool zu erstellen, das die MitarbeiterInnen bei ihrer täglichen Arbeit unterstützt und sich an der Zielgruppe orientiert.

Ein Ergebnis dieser Masterarbeit ist ein Kennzahlenkatalog, der die wesentlichsten Kennzahlen für die Marketing- und Vertriebsaktivitäten im Onlineversandhandel abbildet, die zur Messung der Unternehmensziele notwendig sind. Der Fokus der Masterarbeit liegt auf der Erstellung eines Excel-Tools mit den Key Performance Indicators für Marketing und Vertrieb. Dieser Report soll die Steuerung und Überwachung der Ziele der UNITO GmbH ermöglichen.

Diese Arbeit wurde in Kooperation mit der UNITO GmbH erstellt. Daher gilt mein besonderer Dank der Bereichsleitung, dem Abteilungsleiter des Marketing- und Vertriebscontrollings sowie seinen Mitarbeiterinnen, die mir jederzeit hilfsbereit zur Seite standen.

Herzlich bedanken möchte ich bei meinem Betreuer, Herrn MMag. Dr. Michael Wenzig, für die konstruktive Kritik und die hilfreichen Anregungen während des Schreibprozesses.

An dieser Stelle möchte ich mich auch bei Herrn Jürgen Pucher und meiner Familie, insbesondere bei meiner Mutter, bedanken, die mich in den vielen arbeitsintensiven Stunden unterstützt und motiviert haben.

Graz, 20. April 2018

Marianne Goigner, BA

# KURZFASSUNG

Der schnell wachsende Onlinehandel ist mit Chancen, aber auch Herausforderungen verbunden. Zur Stärkung und zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit hat sich die UNITO GmbH ein jährliches Umsatzziel gesetzt. Die Festlegung der dafür notwendigen strategischen und operativen Ziele erfolgte bereits und das Marketing- und Vertriebscontrolling des Unternehmens ist der Hauptverantwortliche für die Zielerreichung. Erst der Einsatz von Kennzahlen ermöglicht die Messung der Ziele. Der Kooperationspartnerin fehlt eine Übersicht über die Kenngrößen im Onlineversandhandel, deshalb gibt es auch keine einheitliche Definition der Key Performance Indicators für die umsatzstärksten Shops. Kein Bericht zeigt den Leistungsfortschritt und stellt die Marken gegenüber. Aus diesem Grund sind eine Steuerung und eine Überwachung der Ziele aktuell nur mit erhöhtem Aufwand möglich.

Die vorliegende Masterarbeit zeigt den Aufbau eines KPI-Tool, das die wichtigsten Schlüsselkennzahlen im E-Commerce umfasst. Dieser Report ermöglicht die Steuerung und Überwachung der Ziele der UNITO GmbH. Die theoretische Erhebung der Kenngrößen für die Bereiche `Markt`, `Finanz`, `Marketing` und `Vertrieb` sind in einem Kennzahlenkatalog zusammengefasst. Ein Workshop, der durch einen Leitfaden gestützt wird, und der erstellte Katalog dienen zur Auswahl der Key Performance Indicators. Zur Gewährleistung einer empfängerInnenorientierten Auswahl und eines dementsprechenden Aufbaus des Tools setzt sich der TeilnehmerInnenkreis aus der zukünftigen Zielgruppe zusammen. Das Ergebnis des Workshops sind drei neu definierte Kennzahlenbereiche, aus denen sich acht Schlüsselkennzahlen sowie ihr notwendiger Detaillierungsgrad ergeben. Die gemeinsame Diskussion legt die bestmögliche Datenquelle fest und klärt die Verantwortlichkeit im Unternehmen. Die auf die EmpfängerInnen abgestimmte Grundstruktur für die Gestaltung des Tools, die zukünftige Kommunikationsart und der Hauptverantwortliche für das Tool sind festgelegt. Die Ergebnisse aus dem Workshop und die theoretische Erhebung der Gestaltungsprinzipien eines Reports fließen in die Erstellung des KPI-Tools mit ein; das Excel-Tool ist erfolgreich im Unternehmen implementiert. Das empfängerInnenorientierte KPI-Tool ermöglicht einen raschen Überblick über den Leistungsfortschritt und alle notwendigen Detailinformationen; daraus lassen sich die notwendigen Handlungsbedarfe ableiten. Das erstellte Tool ist kein starres System, sondern lässt sich an die Bedürfnisse der Zielgruppe anpassen.

## **ABSTRACT**

The fast-growing e-commerce is associated with opportunities, but also challenges. To strengthen and expand its competitiveness, UNITO GmbH has set itself an annual sales target. The determination of the necessary strategic and operative goals have already been made and the marketing and distribution controlling of the company is the main department and responsible for achieving the goals. Only the use of key figures makes it possible to measure the goals. The cooperation partner lacks an overview of the parameters in the online commerce, therefore there is no uniform definition of the key performance indicators for the shops with the highest turnover. There is no report which shows the performance progress and no comparison of the brands. As a result, a control and monitoring of targets are currently not possible only with increased effort.

The present master thesis shows the structure of a KPI-tool, which covers the most important key figures in e-commerce. This report enables the control and monitoring of the goals of UNITO GmbH. The theoretical elaboration of the parameters for the areas `market`, `finance`, `marketing` and `distribution` are summarized in a key figure catalog. A workshop supported by a guide and the created catalog are used to select the Key Performance Indicators. To ensure a recipient-oriented selection and a corresponding structure of the tool, the circle of participants is the future target group. The results of the workshop are three newly defined key figure areas, from which eight key figures and their necessary level of details result. The joint discussion sets the best possible data source and clarifies the responsibility in the company. The basic structure for the design of the tool, the future mode of communication and the main person responsible for the tool have been determined. The results of the workshop and the theoretical elaboration of the design principles of a report are included in the creation of the KPI-tool; The Excel tool has been successfully implemented in the company. The recipient-oriented KPI-tool provides an quick overview of the performance progress and all the necessary detailed information; Therefrom, the necessary action requirements can be derived. The created tool is not a rigid system and can be adapted to the needs of the target group.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
1.1 AUSGANGSSITUATION .....	1
1.2 PROBLEMSTELLUNGEN.....	4
1.3 PRAXISOUTPUT UND METHODIK.....	5
<b>2 MARKETING- UND VERTRIEBSCONTROLLING IM ONLINEVERSANDHANDEL</b> .....	<b>7</b>
2.1 AUFGABEN DES MARKETING- UND VERTRIEBSCONTROLLINGS .....	7
2.2 ABGRENZUNG VON MARKETING UND VERTRIEB .....	10
2.3 MARKETING- UND VERTRIEBSCONTROLLING DER UNITO GMBH.....	11
<b>3 PERFORMANCE-MEASUREMENT MIT KENNZAHLEN UND KENNZAHLENSYSTEMEN</b> .....	<b>13</b>
3.1 KENNZAHLEN, KENNZAHLENSYSTEME UND KEY PERFORMANCE INDICATORS .....	14
3.2 GRUNDPRINZIPIEN DER KENNZAHLENANWENDUNG .....	17
3.2.1 Auswertungsmethoden von Kennzahlen.....	17
3.2.2 Grenzen der Kennzahlenanwendung.....	19
3.3 KENNZAHLENSYSTEME AUF BASIS AUSGEWÄHLTER KEY PERFORMANCE INDICATORS.....	20
3.4 KENNZAHLEN FÜR MARKETING UND VERTRIEB IM ONLINEVERSANDHANDEL.....	23
3.4.1 Marktkennzahlen .....	24
3.4.2 Finanzkennzahlen.....	25
3.4.3 Marketingkennzahlen im Onlineversandhandel .....	27
3.4.4 Vertriebskennzahlen im Onlineversandhandel.....	37
<b>4 KENNZAHLEN-COCKPIT ALS REPORTINGINSTRUMENT</b> .....	<b>47</b>
4.1 DIMENSIONEN DER BERICHTERSTATTUNG .....	47
4.2 GESTALTUNGS- UND DARSTELLUNGSPRINZIPIEN .....	49
<b>5 UMSETZUNG DES KEY PERFORMANCE INDICATOR-TOOLS</b> .....	<b>53</b>
5.1 UNTERSUCHUNGSDESIGN.....	53
5.2 KENNZAHLEN-COCKPIT FÜR DIE UNITO GMBH .....	55
5.2.1 Analyse der Kennzahlen für Marketing und Vertrieb .....	56
5.2.2 Key Performance Indicators für Marketing und Vertrieb .....	65
5.2.3 Datenerhebung und -analyse .....	67
5.2.4 Gestaltung und Darstellung der Kennzahlen.....	69
5.2.5 Aufbau des Kennzahlen-Cockpits mit Excel.....	71
5.2.6 Implementierung und Überprüfung im Unternehmen .....	82
5.2.7 Reportingprozess.....	83

<b>6 RESÜMEE</b> .....	<b>85</b>
6.1 ZUSAMMENFASSUNG .....	85
6.2 KRITISCHE REFLEXION UND AUSBLICK .....	89
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>90</b>
<b>ANHANG – KENNZAHLENKATALOG</b> .....	<b>96</b>
<b>ANHANG – GESPRÄCHSLEITFADEN WORKSHOP</b> .....	<b>104</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Methodische Vorgehensweise der Arbeit .....	6
Abbildung 2:	Kennzahlenarten .....	15
Abbildung 3:	Ablauforganisation Einführung von Kennzahlen .....	21
Abbildung 4:	Kennzahlenmanagement .....	23
Abbildung 5:	Komplexität im Reporting .....	47
Abbildung 6:	Verteilung der Aufmerksamkeit der LeserInnen auf einer Seite .....	50
Abbildung 7:	Vorgehensweise im Praxisteil.....	53
Abbildung 8:	Ursache-Wirkungs-Beziehung der Key Performance Indicators .....	67
Abbildung 9:	Deckblatt.....	73
Abbildung 10:	Dashboard .....	74
Abbildung 11:	Auszug der Detailansicht des NUMS.....	75
Abbildung 12:	Auszug der grafischen Darstellung des NUMS.....	76
Abbildung 13:	Auszug aus der Detailansicht der KundInnenkennzahlen.....	77
Abbildung 14:	Auszug der Detailansicht der Marketing-Kennzahlen .....	78
Abbildung 15:	Auszug der grafischen Darstellung der qualified Visits .....	78



## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Leitbild der Otto Group.....	2
Tabelle 2:	Vor- und Nachteile unterschiedlicher Gestaltungsprinzipien.....	49
Tabelle 3:	Ergebnisbeitragsrechnung der UNITO GmbH .....	58
Tabelle 4:	Überblick der Key Performance Indicators für das Excel-Tool.....	66
Tabelle 5:	Kommentierung in der Tabellenform für den E-Mail Text.....	80

# KENNZAHLENVERZEICHNIS

Kennzahl 1:	Marktanteil absolut [%].....	24
Kennzahl 2:	Marktanteil relativ [%].....	24
Kennzahl 3:	Markt-Sättigungsgrad [%].....	24
Kennzahl 4:	Marktausschöpfungsgrad [%].....	25
Kennzahl 5:	Umsatzentwicklung [%] .....	25
Kennzahl 6:	Umsatzstruktur [%].....	26
Kennzahl 7:	Handelspanne pro Stück oder Periode [€].....	26
Kennzahl 8:	Gewinnspanne [%].....	26
Kennzahl 9:	Rücklauf, Bestellquote, Response [%].....	27
Kennzahl 10:	Bestellquote nach Marketingaktion [%].....	27
Kennzahl 11:	Werbeerfolg [%] .....	28
Kennzahl 12:	Bekanntheitsgrad [%].....	28
Kennzahl 13:	Click-Through-Rate, AdClick-Rate [%] .....	29
Kennzahl 14:	Cost-per-Click [€/Click].....	30
Kennzahl 15:	Kosten-Umsatz-Relation, KUR [%].....	30
Kennzahl 16:	Tausenderkontaktpreis, TKP [€].....	30
Kennzahl 17:	Öffnungsrate [%] .....	31
Kennzahl 18:	Öffnungsrate unique [%] .....	32
Kennzahl 19:	Klickrate, Clickrate [%] .....	32
Kennzahl 20:	Klickrate unique, Clickrate unique [%].....	32
Kennzahl 21:	Klickrate relativ [%].....	32
Kennzahl 22:	Abmelderate [%] .....	33
Kennzahl 23:	NeubesucherInnenquote im Internet [%] .....	33
Kennzahl 24:	Einstiegswege auf Internetseite [%] .....	34
Kennzahl 25:	Visitors, Unique Visitors .....	34
Kennzahl 26:	Page Impressions .....	34
Kennzahl 27:	Absprungrate, Bounce Rate [%].....	35
Kennzahl 28:	Ø-Besuchszeit, Verweildauer, View Time.....	35
Kennzahl 29:	Konversionsrate, Conversion Rate, Umwandlungsrate [%] .....	36
Kennzahl 30:	Ø-Warenkorbwert/Bestellwert, Average Order Value [€] .....	36
Kennzahl 31:	Ø-Bestellwert [€] .....	37
Kennzahl 32:	Retourquote [%] .....	37
Kennzahl 33:	Vertriebskostenstruktur [%] .....	38
Kennzahl 34:	KundInnenentwicklung [%].....	38
Kennzahl 35:	NeukundInnenquote [%].....	39

Kennzahl 36:	Wiederkaufsrate [%].....	39
Kennzahl 37:	Neu-/VerlustkundInnen [%] .....	40
Kennzahl 38:	KundInnenabwanderungsrate, KundInnenverlustintensität, Churn Rate [%]..	40
Kennzahl 39:	Reaktivierungsquote [%] .....	40
Kennzahl 40:	KundInnenumsatz [€] .....	41
Kennzahl 41:	KundInnenbestellwegquote [%].....	41
Kennzahl 42:	KundInnenrentabilität [%] .....	41
Kennzahl 43:	KundInnenwert, Customer Lifetime Value, CLV [€].....	42
Kennzahl 44:	Ø-KundInnenwert [€] .....	42
Kennzahl 45:	Kaufintensität, Intensitätsfaktor, Mengenintensität [%] .....	42
Kennzahl 46:	Ø-KundInnenakquisekosten, KAK [€] .....	43
Kennzahl 47:	KundInnen-Bonitätsstruktur [%].....	43
Kennzahl 48:	Rabattquote [%] .....	43
Kennzahl 49:	RabattkundInnenquote [%].....	44
Kennzahl 50:	KundInnenreklamationsquote [%].....	44
Kennzahl 51:	KundInnenzufriedenheit [%] .....	44
Kennzahl 52:	Lieferzuverlässigkeit, Liefertermintreue [%] .....	45
Kennzahl 53:	Ø-Lieferzeit [in Tagen].....	45
Kennzahl 54:	Lieferzeitzuverlässigkeit [%] .....	46
Kennzahl 55:	Kalkulation [%] .....	57

# ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

%	Prozent
EUR	Euro
Ad	Advertising
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BI	Business Intelligence
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer-Relationship-Management
exkl.	exklusive
FS	Frühjahr-Sommer
IFRS	International Financial Reporting Standards
inkl.	inklusive
IP	Internet Protocol / Internet Protokoll
KPI	Key Performance Indicator
KW	Kalenderwoche
MAK's	Multiple Angebotskonzepte
NUMS	Nettoumsatz inklusive Umsatzsteuer
OSS	One-Stop-Shopping
OVA	Otto Versand Österreich
P.A.P.A.	Process- and Activity-based Profitability Accounting
SE	Saisonende
SEA	Search Engine Advertising / Suchmaschinenwerbung
SEO	Search Engine Optimization / Suchmaschinenoptimierung
SQL	Structured Query Language / Strukturierte Abfrage-Sprache
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats / Stärken, Schwächen, Chancen, Bedrohungen
TEUR	Eintausend Euro
TSD	Tausend
UGB	Unternehmensgesetzbuch
URL	Uniform Resource Locator / einheitlicher Ressourcenzeiger
USt	Umsatzsteuer
UVS	Universal
VF	Verkaufsförderung
VJ	Vorjahr
XLSB	Excel-Binärarbeitsmappe
z.	zum

# 1 EINLEITUNG

Der Onlinehandel hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Um die damit verbundenen Herausforderungen zu bewerkstelligen und eine langfristige Sicherung des Unternehmens zu gewährleisten, müssen neue strategische Ziele definiert werden.

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit dem geeigneten Aufbau eines KPI-Tools, das zur Steuerung und Überwachung von Kennzahlen im Onlineversandhandel dient und die Zielerreichung bestmöglich abbildet.

Dieses Kapitel gibt eine Übersicht über die UNITO Versand und Dienstleistungen GmbH, die Kooperationspartnerin dieser Arbeit. Darüber hinaus sind die Ausgangssituation, der Praxisoutput, die Problemstellung und die Fragestellung sowie der Aufbau und die Methodik der Masterarbeit beschrieben.

## 1.1 Ausgangssituation

Die Otto Group, die ihren Sitz in Hamburg hat, ist mit mehr als 50.000 MitarbeiterInnen einer der größten Onlineversandhändler weltweit. Derzeit ist die Otto Group mit 123 Unternehmen in über 30 Ländern tätig und umfasst die Geschäftsfelder des Multichannel-Einzelhandels, der Finanzdienstleistungen und verschiedene Kundenservices. Der Multichannel-Einzelhandel ist der Geschäftskern der Gruppe und beinhaltet die drei Vertriebswege des E-Commerce (Onlinehandel), des Kataloggeschäfts sowie des stationären Einzelhandels für die verschiedensten Produktsegmente. Der Bereich der Finanzdienstleistungen ist auf Forderungs- und Liquiditätsmanagement fokussiert. Dazu gehört beispielsweise das Tochterunternehmen EOS, das weltweit das Treuhandinkasso, den Forderungsverkauf und das Business Process Outsourcing (die Auslagerung ganzer Geschäftsprozesse) anbietet. Das Geschäftsfeld 'Service' schließt unter anderem die Hermes Europe GmbH mit ein. Sie ist nicht nur für die Gesellschaften der Otto Group eine Logistikpartnerin, sondern auch für externe Unternehmen und Privatpersonen.<sup>1</sup>

Die BAUR Versand GmbH & Co KG ist ein Tochterunternehmen der Otto Group, die ihren Sitz in Oberfranken hat und mit ihren Onlineshops spezialisiert auf die Sortimente Mode, Schuhe, Technik und Möbel. Zur BAUR-Gruppe gehört das österreichische Unternehmen UNITO. Die UNITO GmbH, mit Sitz in Graz und Salzburg, betreut in fünf Ländern 15 Webshops. In Österreich

---

<sup>1</sup> Vgl. UNITO GMBH (2017), o.S

sind die Marken Otto, Universal, Quelle und Lascana vertreten.<sup>2</sup> Im Geschäftsjahr 2017/18 erzielte die UNITO Gruppe einen Umsatz von 392 Mio. Euro.<sup>3</sup> Der Zeitraum eines Geschäftsjahres ist von März bis Februar definiert. Otto, Universal und Quelle sind die umsatzstärksten Marken innerhalb der UNITO Gruppe. Alle drei Onlineshops weisen dieselbe Produktbreite und -tiefe auf. Derzeit bietet die UNITO GmbH mit ihren Shops über 1,17 Millionen Artikel in den Bereichen Bekleidung, Schuhe, Taschen, Schmuck, Unterhaltungselektronik, Haushaltswaren sowie Möbel und Wohnen an.<sup>4</sup>

Um vom starken Wachstum im E-Commerce zu profitieren und den Marktanteil in Europa zu erhöhen, wurden das Leitbild, die Leitziele und die Strategien für die Otto Group in Deutschland und somit auch für die UNITO in Österreich überarbeitet.<sup>5</sup>

<b>Bestandteile des Leitbildes</b>	<b>Mission und Vision</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir sind Online-Händler</li> <li>• Kunden- und Marktorientierung</li> </ul>	<i>„Wir begeistern unsere Kunden – menschlich und technologisch.“</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessorientierung und Qualität</li> <li>• Wertschätzung</li> </ul>	<i>„Wir öffnen und nutzen Gestaltungsräume eigenverantwortlich und vernetzt.“</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationskraft</li> <li>• Veränderungsfähigkeit</li> <li>• Nachhaltigkeit</li> </ul>	<i>„Wir entwickeln große Ideen für unsere Zukunft und die Gesellschaft – mutig und nachhaltig.“</i>

**Tabelle 1:** Leitbild der Otto Group  
Quelle: Otto Group & UNITO (2017).

Das zentrale Leitbild der gesamte Otto Group lautet daher 'Together we push the limits'.<sup>6</sup>

Für das Jahr 2022 ist für die gesamte Otto Group ein Umsatzziel von 17 Milliarden Euro festgelegt. Im Jahr 2016 betrug der Umsatz 12,5 Milliarden Euro. Dieses Ziel bedeutet für die UNITO ein Umsatzwachstum von insgesamt 10 % pro Jahr und eine Mindestrendite von 2 % bis 2,5 % ab dem Geschäftsjahr 2017/18. Die Marken müssen dementsprechend am Markt positioniert werden. Um diese Leitziele zu erreichen, starteten bereits strategische Projekte für die Umsetzung. Ein wesentlicher Hebel zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ist die KundInnenzentrierung: Ein Anstieg der KundInnenanzahl soll mit verbesserten Prozessen, einem Artikelausbau und zusätzlichen Serviceleistungen erreicht werden. Eine Investition in

<sup>2</sup> Vgl. UNITO GMBH (2017a), o.S.

<sup>3</sup> Gesamtumsatz lt. IFRS inkl. USt.

<sup>4</sup> Vgl. UNITO GMBH (2018a), o.S.

<sup>5</sup> Vgl. OTTO GROUP/UNITO GMBH (2017), o.S.

<sup>6</sup> Vgl. OTTO GROUP/UNITO GMBH (2017), o.S.

Preissenkungen und die Umsetzung eines KundInnenbindungsprogrammes ist ab dem Jahr 2018 geplant. Auch neue Geschäftsfelder, wie 'Mieten statt Kaufen', sind im Aufbau.<sup>7</sup>

Die zusätzlich geplanten 30.000 Artikel pro Monat bis 2020 stärken die Realisierung des Umsatzwachstums. Den Großteil sollen One-Stop-Shopping-PartnerInnen (OSS-PartnerInnen) dazu beitragen. OSS-PartnerInnen sind externe Unternehmen, die über die Webshops der UNITO GmbH ihre Produkte anbieten und diese direkt an die KundInnen versenden. Die geeigneten OSS-PartnerInnen werden von der Otto Group in Deutschland ausgewählt. Diese Maßnahme stärkt das B2C-Geschäft und auch den B2B-Bereich.<sup>8</sup>

Für die drei größten österreichischen Onlineshops der UNITO (Otto, Universal und Quelle) sind Markenvisionen und -strategien festgelegt. Besonders Otto soll international ausgebaut werden, um die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den größten Konkurrenten, Amazon und Zalando, zu erhalten und auszubauen.<sup>9</sup> Die Erweiterung der Produktbreite und -tiefe findet in den Bereichen Mode, Wohnen, Technik und dem Lifestyle statt. Otto tritt darüber hinaus als Servicepartner und Anbieter einer Online-Plattform für OSS-PartnerInnen auf. Dies trägt nicht nur für Otto, sondern auch für diese Unternehmen zur Generierung von Reichweite und höherer KundInnenfrequenz bei. Im Jahr 2017 erfolgte bereits eine Investition in einen TV-Spot. Ziel für Otto Österreich ist die Umsatzverdoppelung in den nächsten fünf Jahren; als Basis dient das Geschäftsjahr 2017/18.<sup>10</sup>

Da Universal nur in Österreich tätig ist, hat die Geschäftsführung beschlossen, den Schwerpunkt in Zukunft auf das Sortiment 'Wohnen und Lifestyle' zu legen. Dieser Onlineshop hat bereits in den letzten Jahren den meisten Umsatz in diesem Bereich erzielt. Das Wohnen-Segment umfasst Möbel, Heimtextilien, Haushaltswaren, Baumarkt- und Gartenprodukte. Ziel von Universal ist, der führende Online-Anbieter für Wohnen und Lifestyle zu werden.<sup>11</sup>

Quelle fokussiert sich auf Elektrogeräte, wie Waschmaschinen, Kühlschränke, Geschirrspüler sowie Kaffeemaschinen. Durch die Artikelerhöhung in diesen Produktsegmenten soll die Marke den Umsatz steigern und ein Angebot für alle Zielgruppen anbieten. Ziel für Quelle ist ein Marktanteil von 10 % in Österreich.<sup>12</sup>

Um das Unternehmensziel zu unterstützen, werden Investitionen nicht nur in den Ausbau von OSS-PartnerInnen, sondern auch im Bereich der KundInnengenerierung und in das Marketing

---

<sup>7</sup> Vgl. UNITO GMBH (2017b), o.S.

<sup>8</sup> Vgl. UNITO GMBH (2017b), o.S.

<sup>9</sup> Vgl. EHI/STATISTA (2017), Onlinequelle [23.10.2017]. o.S.

<sup>10</sup> Vgl. UNITO GmbH (2017b), o.S.

<sup>11</sup> Vgl. UNITO GMBH (2017b), o.S.

<sup>12</sup> Vgl. UNITO GMBH (2017b), o.S.

getätigt. Beispielsweise wird derzeit an einem KundInnenbindungsprogramm und an einer Fernsehshow, mit Otto Österreich als Sponsor, gearbeitet.<sup>13</sup>

Amazon und Zalando sind die größten Konkurrenten der Onlineshops der UNITO GmbH. Der internationale Versandhändler Amazon weist gegenwärtig bereits ein breites Produktangebot auf, insbesondere in den Bereichen Unterhaltungselektronik, Bücher, Musik und Mode. Zalando ist ein starker Konkurrent im Bekleidungssortiment.<sup>14</sup> In den nächsten fünf Jahren sollen Otto international sowie Universal und Quelle nationaler mit ihren Schwerpunkten die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den beiden Mitbewerbern stärken und ausbauen.<sup>15</sup>

Die Geschäftsleitung und die Bereichsverantwortlichen der Marken legen gemeinsam die Strategien zur Erreichung der Unternehmensziele der UNITO GmbH fest. Für die zahlenbasierte Darstellung der strategischen Maßnahmen ist das jeweilige Marketing- und Vertriebscontrolling verantwortlich. Der Standort Graz ist für Otto und der Standort Salzburg für Universal und Quelle zuständig. Ein strategischer Plan ist abgeleitet von Vergangenheits- sowie Erfahrungswerten und beinhaltet die Bewertung von zukünftigen Maßnahmen. In der Planung sind alle notwendigen Vertriebs- und Marketingaktivitäten für die Zielerreichung enthalten.<sup>16</sup>

Derzeit werden in unterschiedlichen Intervallen für Monitoring- und Informationszwecke verschiedene Berichte von diversen Abteilungen, wie dem Zentralcontrolling und dem Marketing- und Vertriebscontrolling, erstellt. Diese Reports sind jeweils auf einen bestimmten Bereich, wie die Produkt-Segmentebene, die Werbemaßnahmen oder die unterschiedlichen Devices (Web, Mobile, Tablet, App), bezogen.<sup>17</sup>

## 1.2 Problemstellungen

In der strategischen Ausrichtung der UNITO steht das Umsatzwachstum in der Höhe von 10 % pro Jahr im Vordergrund; dies trägt zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Zalando und Amazon bei. Voraussetzungen für die Realisierung dieser Ergebnisse sind die Definitionen von strategischen und operativen Teilzielen unter Berücksichtigung interner und externer Einflussfaktoren. Für die Messung des Leistungsfortschrittes fehlt eine konzentrierte und

---

<sup>13</sup> Vgl. UNITO GMBH (2017b), o.S.

<sup>14</sup> Vgl. EHI/Statista (2017): E-Commerce Markt Österreich/Schweiz, Top 10 Online-Shops in Österreich nach Umsätze 2016: Amazon 556,0 Mio. Euro, Zalando 174,3 Mio. Euro, Universal, 111,11 Mio. Euro, Otto 71,5 Mio. Euro, 2017.

<sup>15</sup> Vgl. UNITO GMBH (2017b), o.S.

<sup>16</sup> Vgl. UNITO GMBH (2017b), o.S.

<sup>17</sup> Vgl. UNITO GMBH (2017c), o.S.



zahlenbasierte Übersicht von KPI's der Marken, die eine rasche und frühzeitige Erkennung von Abweichungen zeigt. Daraus ergibt sich, dass Informationen erst spät gewonnen werden und entsprechende Handlungsmaßnahmen nicht zeitgerecht erfolgen. Besonders im Onlineversandhandel ist eine rasche Umsetzung von Maßnahmen möglich und auch sinnvoll.<sup>18</sup>

Im Zuge dieser Masterarbeit wird ein geeignetes KPI-Cockpit für die UNITO Gruppe, das zur Steuerung und Überwachung der Unternehmensziele beiträgt, erstellt. Da es keine einheitliche Definition der Kennzahlen im Unternehmen gibt, findet die Erhebung von Kenngrößen für die Bereiche Marketing und Vertrieb statt, die zur Messung des Leistungsfortschrittes dienen. In weiterer Folge dient ein Workshop zur Auswahl der Schlüsselkennzahlen und zur Festlegung der Sollwerte. Im Zuge dessen wird überprüft, ob geeignete Datenquellen zur Berechnung bei der Kooperationspartnerin vorhanden sind. In einer gemeinsamen Diskussion werden die Abteilungen und Personen, die für die Zielerreichung der einzelnen Kennzahlen verantwortlich sind, festgelegt. Für die Darstellungsmöglichkeiten im Cockpit werden im Vorfeld geeignete Instrumente analysiert und gemeinsam im Workshop eine empfängerInnenorientierte Auswahl getroffen, welche Inhalt des Excel-Tools sind. Zudem wird bestimmt, wie die Kommunikation des Reports erfolgen soll und wer der oder die Hauptverantwortliche für das Tool ist. Nach der Fertigstellung des Cockpits finden Implementierung und Überprüfung bei der Kooperationspartnerin statt.

### **1.3 Praxisoutput und Methodik**

Das geplante Ergebnis der vorliegenden Masterarbeit ist ein durch Excel gestütztes KPI-Tool zur Messung des Leistungsfortschritts und zur Steuerung der Zielerreichung für die Kooperationspartnerin. Im Fokus stehen die Bereiche Vertrieb und Marketing, weil diese essenziell für die Erreichung der Ziele sind.

Die Masterarbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen praktischen Teil. Planung, Steuerung und Überwachung der Unternehmensziele liegen bei der Kooperationspartnerin im Verantwortungsbereich des Marketing- und Vertriebscontrollings. Aufgrund dessen werden die Spezifika Controllings im E-Commerce aufgezeigt. Der Hauptteil der theoretischen Ausarbeitung beschäftigt sich mit der Erarbeitung eines Kennzahlenkataloges, der speziell auf die Marketing- und Vertriebsaktivitäten im E-Commerce-Bereich abgestimmt ist. Dieses Ergebnis dient als

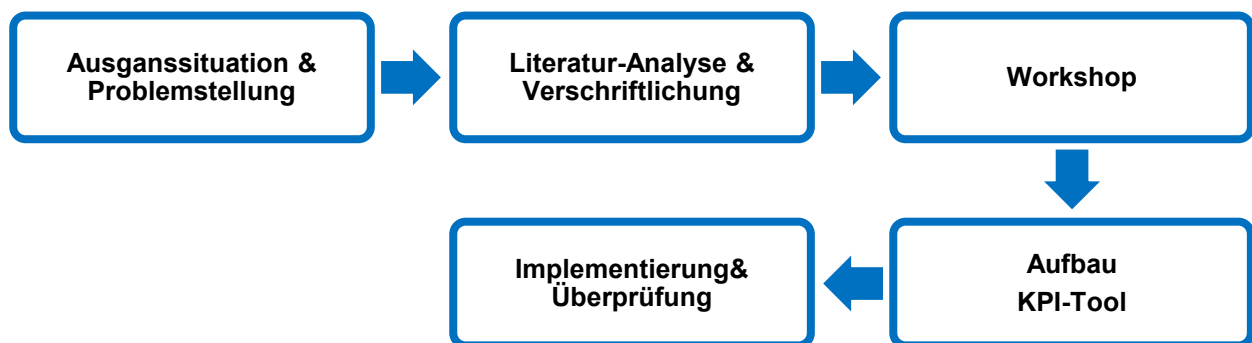
---

<sup>18</sup> Vgl. UNITO GMBH (2017b), o.S.

Ausgangsbasis für den praktischen Teil. Darüber hinaus werden die wichtigsten Faktoren zur Gestaltung eines Reports dargelegt.

Der praktische Teil verarbeitet die zuvor erhobenen Themen und erstellt ein geeignetes KPI-Tool für die UNITO GmbH. Eine quantitative Erhebung in Form eines Workshops hat das Ziel, KPI's aus einem theoretisch erarbeiteten Kennzahlenkatalog auszuwählen, die den Leistungsfortschritt am besten darstellen. KPI's stehen für Key Performance Indicators und stellen die wichtigsten Kennzahlen (Schlüsselkennzahlen) unter Berücksichtigung der Unternehmensziele dar. In weiterer Folge sind, je nach Kenngröße, die Sollwerte jeder Marke festzulegen. Außerdem muss geklärt werden, welche Abteilung oder Person im Unternehmen die Verantwortung für die jeweilige Kennzahl trägt. Ein weiteres Teilziel ist die Erarbeitung eines bestmöglichen Aufbaus des Kennzahlen-Cockpits. Auch die Art der Kommunikation und das Reportingintervall sollen festgelegt werden. Die Durchführung des Workshops ist Ausgangslage für die Erstellung eines geeigneten Kennzahlen-Cockpits. Abschließend findet die Implementierung des KPI-Tools bei der Kooperationspartnerin und eine Überprüfung der Anwendbarkeit im Unternehmen statt.

Diese Grafik veranschaulicht die Vorgehensweise für die Erstellung der Masterarbeit:



**Abbildung 1:** Methodische Vorgehensweise der Arbeit  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Masterarbeit konzentriert sich auf einen geeigneten Aufbau eines KPI-Tools für den Onlineversandhandel, das den Leistungsfortschritt bestmöglich abbildet. Vergleichswerte werden nur für eine vergangene Periode erhoben, weiter zurückliegende Zeiträume finden keine Beachtung. Eine Erarbeitung von Maßnahmen zählt nicht zum Output dieser Arbeit, da dies im Verantwortungsbereich der verschiedenen Abteilungen liegt.

## 2 MARKETING- UND VERTRIEBSCONTROLLING IM ONLINEVERSANDHANDEL

Der Vertrieb und das Marketing haben wichtige Funktionen für die Umsetzung der Unternehmensziele der UNITO GmbH; alle anderen Abteilungen und Bereiche werden darauf abgestimmt. Planung, Steuerung und Überwachung aller relevanten Aktivitäten fallen in das Aufgabengebiet des Marketing- und Vertriebscontrollings. Der Fokus dieses Kapitels liegt daher auf diesem spezifischen Controlling und gibt einen Überblick über dessen Aufgaben und die Abgrenzung zwischen Vertrieb und Marketing sowie einen Einblick in das Controlling der Kooperationspartnerin.

### 2.1 Aufgaben des Marketing- und Vertriebscontrollings

Die Hauptaufgaben jedes Controllings sind die Analyse der Informationen, die Planung und Steuerung sowie die Kontrolle der unternehmerischen Tätigkeiten unter Berücksichtigung der Vorgaben der Unternehmensleitung. Das Controlling im Onlineversandhandel beschäftigt sich dabei mit allen Vertriebs- und Marketingaktivitäten des Unternehmens.<sup>19</sup> Externe und interne Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg werden durch das Controlling ersichtlich und unterstützen den Entscheidungsprozess des Managements.<sup>20</sup> In der Literatur wird das Controlling als Navigator beschrieben; es grenzt sich hiermit in seiner Tätigkeit vom Management ab. Zu den Aufgaben des Controllings gehört nicht nur die Interpretation von Daten, sondern auch die Aufzeigung von Lösungsansätzen. Die Definition von operativen und strategischen Zielen fällt dagegen nicht in den Aufgabenbereich des Controllings.<sup>21</sup>

Um den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherzustellen, muss in allen Entscheidungen sowohl das Gesamtbild des Unternehmens als auch der Einfluss dieser Entscheidungen auf die einzelnen Unternehmensbereiche betrachtet werden.<sup>22</sup> HORVÁTH, GLEICH und SEITER beschreiben das Controlling auf strategischer Ebene: *„Strategisches Controlling ist die Koordination von strategischer Planung und Kontrolle mit der strategischen*

---

<sup>19</sup> Vgl. DIETZEL (2013), S. 12.

<sup>20</sup> Vgl. PUFAHL (2014), S. 5 f.

<sup>21</sup> Vgl. DIETZEL (2013), S. 7.

<sup>22</sup> Vgl. HINTERHUBER (2015), S. 326.

*Informationsversorgung.*<sup>23</sup> Bei der strategischen Ausrichtung eines jeden Unternehmens steht die Effektivität im Vordergrund: *‘Die richtigen Dinge tun’*.<sup>24</sup>

Im Controlling fokussieren sich Marketing und Vertrieb auf zukünftige Marktentwicklungen. Der Einsatz der gewählten Controlling-Instrumente muss die Zielerreichung unterstützen und soll Lösungswege aufzeigen, um daraus Maßnahmen ableiten zu können.<sup>25</sup> Dabei bedient sich auch das Vertriebs- und Marketingcontrolling den typischen Instrumentarien, wie beispielsweise der SWOT-Analyse, die die aktuellen Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie die Chancen und Risiken, die sich aus dem Unternehmensumfeld ergeben, gegenüberstellen.<sup>26</sup>

Das operative Controlling unterstützt die Unternehmensführung bei Planung, Steuerung und Kontrolle des Tagesgeschäfts auf Basis der festgelegten Strategien. Hier steht die Effizienz im Fokus: *‘Die Dinge richtig tun’*.<sup>27</sup> Aufgrund des Internets ist es den KundInnen möglich, sich einen einfachen Zugang zu Produkt- und Preisvergleichen, Bewertungen sowie Informationen zu den verschiedensten Produkt- und Dienstleistungsangeboten zu verschaffen. Zur Gewährleistung des langfristigen Unternehmenserfolges ist nicht nur ein ausgewogenes Produktportfolio notwendig, sondern auch die richtige Vertriebssteuerung.<sup>28</sup> Fünf Bereiche müssen aufeinander abgestimmt sein: Die Vertriebsstrategie, die Vertriebsorganisation und -prozesse, das Vertriebscontrolling und die Ausbildung der MitarbeiterInnen im Vertrieb.<sup>29</sup>

Nach HORVÁTH beinhaltet das Controllingsystem eines jeden Unternehmens drei wesentliche Bereiche: Das Informationsversorgungssystem, das Planungssystem und das Kontrollsystem, welche von einer ergebniszielorientierten Koordination begleitet werden.<sup>30</sup>

### **Informationsversorgungssystem**

Das Controlling sammelt die im Unternehmen verfügbaren Informationen, wertet diese aus und fasst sie zu einer Ist-Analyse zusammen. Diese Ergebnisse dienen als Ausgangsbasis für die weitere Planung und die Festlegung der Soll-Werte aller Vertriebs- und Marketingaktivitäten. Externe Einflussfaktoren, wie die aktuellen Marktbedingungen, vorhandene MitbewerberInnen und aktuelle sowie potentielle KundInnen, werden ebenfalls in die Analyse miteinbezogen. Eine

---

<sup>23</sup> HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S. 108.

<sup>24</sup> Vgl. ALTER (2013), S. 10.

<sup>25</sup> Vgl. BECKER (2001), S. 32 f.

<sup>26</sup> Vgl. HOFMANN/FLORY (2009), S. 214.

<sup>27</sup> Vgl. BLEICHER (2017); S: 79 f.

<sup>28</sup> Vgl. GREINER/LIPS/HARTJE (2016), S. 27 ff.

<sup>29</sup> Vgl. GREINER/LIPS/HARTJE (2016), S. 28.

<sup>30</sup> Vgl. HORVÁTH (2011), S. 96.

KundInnen-Segmentierung kann hinsichtlich ihrer Bestellhäufigkeit, des Zahlungsverhaltens und deren Anforderungen erfolgen. Die Qualität der externen und internen Informationen hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Planung.<sup>31</sup> MitarbeiterInnen im Controlling müssen daher die Fähigkeit besitzen, eine subjektive Bewertung der vorhandenen Resultate vorzunehmen.<sup>32</sup> Nicht nur die Erhebung vorhandener Daten, sondern auch die Erstellung von Absatz- und Umsatzprognosen dienen als Informationsinstrument für unterschiedliche Abteilungen im Unternehmen.<sup>33</sup>

## **Planungssystem**

Im Verantwortungsbereich des Controllings liegt auch die Erstellung einer Gesamtplanung. Die zuvor analysierten Informationen fließen in die einzelnen Pläne, wie den Vertriebs- oder Marketingplan, mit ein und ergeben einen Gesamtplan.<sup>34</sup> Verschiedene Inputgrößen, wie die strategische Ausrichtung des Unternehmens, die Stärke der MitbewerberInnen sowie die Entwicklung vergangener Perioden, bilden die Basis für die Planung.<sup>35</sup> Dabei wird zwischen einem strategischen und einem operativen Plan unterschieden.<sup>36</sup> Die strategische Planung konkretisiert die mittelfristige Ausrichtung des Unternehmens und bezieht sich auf einen Zeitraum von ein bis fünf Jahren. Die notwendigen Ressourcen und die künftigen Vertriebswege werden festgelegt. Das operative Konzept beinhaltet eine genauere und umfassendere Planung von Teilbereichen, wie Marketing oder Vertrieb, und umfasst einen Zeithorizont von bis zu einem Jahr.<sup>37</sup>

Im Fokus der zukünftigen Aktivitäten im Onlineversandhandel liegen die KundInnen-Akquise und die dafür notwendigen Ressourcen. Ziel des Controllings ist die Erstellung eines objektiven und realisierbaren Gesamtplans für alle Vertriebs- und Marketingmaßnahmen in operativer und strategischer Hinsicht.<sup>38</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. PUFAHL (2014), S. 13 f.

<sup>32</sup> Vgl. HELM/MAURONER/STEINER (2015), S. 177.

<sup>33</sup> Vgl. PUFAHL (2003), S. 339.

<sup>34</sup> Vgl. ESCHENBACH/SILLER (2011), S. 80 f.

<sup>35</sup> Vgl. SCHMITT (2010), S. 46.

<sup>36</sup> Vgl. ESCHENBACH/SILLER (2011), S. 80 f.

<sup>37</sup> Vgl. SCHULTZ (2010), S. 7.

<sup>38</sup> Vgl. DIETZEL (2013), S. 12.

## Kontrollsystem

Grundsätzlich obliegt die Kontrolle den zuständigen Bereichsverantwortlichen. Dennoch bedarf es auch einer Fremdkontrolle zur objektiven Darstellung von Soll-Ist-Vergleichen. Diese Fremdkontrolle ist Aufgabe des Controllings.<sup>39</sup> Eine regelmäßige Soll-Ist-Analyse stellt fest, ob das definierte Ziel erreichbar ist. Abweichungen können so frühzeitig erkannt und Maßnahmen getroffen werden. Dabei ist ausschlaggebend, dass das Controlling die einzelnen Faktoren, die Auswirkungen auf die Abweichungen haben, erforscht, um dem Management gezielte Vorschläge als Gegensteuerungsmaßnahmen zu unterbreiten.<sup>40</sup> Dies trägt zur Verbesserung der aktuellen Unternehmenssituation bei. Zur effektiven Ausführung der Kontrollfunktion ist es wichtig, dass das Controlling bereits im Planungsprozess involviert ist.<sup>41</sup>

Der funktionale Zusammenhang zwischen dem Informationsversorgungssystem und dem Planungs- und Kontrollsystem muss vorhanden sein, damit der Erfolg des Unternehmens langfristig gesichert ist. Das Controlling bildet die Schnittstelle zwischen dem Management und den anderen Bereichen des Unternehmens. Die Aufgaben sind, alle relevanten Informationen aufzubereiten und die vorhandenen Instrumentarien, wie beispielsweise das Berichtswesen, ständig weiterzuentwickeln.<sup>42</sup>

## 2.2 Abgrenzung von Marketing und Vertrieb

Der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler PHILIP KOTLER, und ALEXANDER DIETZEL, Autor des Buches „Vertriebscontrolling optimieren“, sind für eine isolierte Betrachtung von Vertrieb und Marketing.<sup>43</sup> MARKUS MILZ, Autor des Buches „Praxisbuch Vertrieb“, ist der Meinung, dass erst eine effektive Zusammenarbeit beider Bereiche den Unternehmenserfolg ermöglicht.<sup>44</sup>

Der Vertrieb ist die Verbindung zum Kunden/zur Kundin und für den Absatzerfolg der Produkte verantwortlich. Das Controlling begleitet den Vertrieb bei der Umsetzung der festgelegten Ziele.<sup>45</sup> Hauptaufgabe des Marketings ist die Erstellung der Marketingstrategie im Einklang mit der strategischen Stoßrichtung des Unternehmens sowie die Positionierung des Unternehmens und

---

<sup>39</sup> Vgl. ESCHENBACH/SILLER (2011), S. 81 f.

<sup>40</sup> Vgl. DIETZEL (2013), S. 12.

<sup>41</sup> Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2016), S. 270 f.

<sup>42</sup> Vgl. MEIER (2009), S. 10.

<sup>43</sup> Vgl. DIETZEL (2013), S. 12.

<sup>44</sup> Vgl. MILZ (2017), S. 195.

<sup>45</sup> Vgl. KESTEN/LÜHN/SCHMIDT (2013), Onlinequelle [21.09.2017], S. 26.

der Produkte am Markt.<sup>46</sup> Marketingmaßnahmen können die Vertriebsaktivitäten beeinflussen. Es stehen viele Möglichkeiten, wie Radio- und Fernsehwerbung, Social Media Marketing oder Messeauftritte, zur Verfügung. Welche Maßnahmen gesetzt werden, liegt im Ermessen des jeweiligen Unternehmens, weil dies eine Frage der vorhandenen Ressourcen ist. Marketingaktivitäten müssen in der Gesamtplanung berücksichtigt werden.<sup>47</sup>

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Marketing und Vertrieb im Unternehmen zwei separate Fachgebiete sind, die durch ein gemeinsames Agieren einen langfristigen Unternehmenserfolg ermöglichen. Im Fokus des Vertriebes steht der Absatz der Produkte. Das Marketing positioniert die Produkte und Dienstleistungen marktgerecht. Beide Bereiche arbeiten mit dem Ziel, KundInnen zu gewinnen und bestehende zu erhalten.

## **2.3 Marketing- und Vertriebscontrolling der UNITO GmbH**

Dieser Abschnitt stützt sich aus den internen Informationen der UNITO GMBH.<sup>48</sup> Das Vertriebs- und Marketingcontrolling der UNITO GmbH ist direkt der Bereichsleitung unterstellt und verantwortlich für alle online und offline Vertriebs- und Marketingaktivitäten. Kataloge beispielsweise zählen zu den Offlinemaßnahmen. Die Unternehmensleitung legt die strategischen Ziele fest. Das Controlling unterstützt das Management bei der Definition konkreter operativer und strategischer Teilziele und erarbeitet sowie bewertet die notwendigen und möglichen Maßnahmen.

Für jede Saison (Frühjahr/Sommer und Herbst/Winter) ist ein Plan mit den erwarteten Ergebnissen auf Wochenbasis vorhanden. Der jeweilige Plan beinhaltet für alle Segmentsbereiche (z.B. Damen Oberbekleidung), die Ansprache, den Nettoumsatz inklusive Umsatzsteuer sowie die Kalkulation. Als Ansprache ist bei der Kooperationspartnerin der Wert der getätigten Bestellung definiert, der bereits die Bonitätsprüfung durchlaufen hat. Der Nettoumsatz inklusive Umsatzsteuer ergibt sich aus der Ansprache abzüglich des Lieferausfalles und der Retouren. Gemeinsam mit dem Marketing erfolgt die Festlegung der Terminschiene für die verkaufsfördernden Maßnahmen und des Vertriebskanals (Storefront, Newsletter, Katalog usw.), über den diese umgesetzt werden. Die dazugehörige grafische Umsetzung ist Aufgabe der Marketingabteilung. Aus dem Plan geht hervor, in welcher Woche welche Aktivitäten geplant sind

---

<sup>46</sup> Vgl. WAGNER (2007), S. 113.

<sup>47</sup> Vgl. SCHMITT (2010), S. 54.

<sup>48</sup> Vgl. UNITO GMBH (2017d), o.S.

und die Sollwerte der Ansprache sowie des Nettoumsatzes. Die Kosten für alle Vertriebs- und Marketingmaßnahmen stellt das Kosten-Controlling im Unternehmen zur Verfügung und sind in der jeweiligen Planung berücksichtigt. Zusätzlich zu den saisonalen Plänen sind auch ein Jahresplan sowie ein Drei-Jahresplan zu erstellen. In diesen Plänen sind alle Teilpläne zusammengefasst, die die Unternehmensleitung genehmigt.

Die Erstellung von Prognosen und die Bewertung von möglichen zukünftigen Maßnahmen zählt auch zu den Aufgaben des Vertriebs- und Marketingcontrollings. Darüber hinaus sind die MitarbeiterInnen in strategische Projekte, wie beispielsweise die Einführung eines KundInnenbindungsprogramms, involviert.

Während der Saison werden wöchentlich verschiedene Benchmarks erstellt, die den Fortschritt sowie die Abweichung zum Vorjahr und zum jeweiligen Plan darstellen. Diese internen Reportings weisen meist eine hohe Datenmenge auf und dienen der Detailinformation. Diese Berichte fertigt zum Teil auch das Zentralcontrolling an. Eine komprimierte Übersicht mit den wesentlichen Schlüsselkennzahlen, die den Leistungsfortschritt der drei Marken (Otto, Universal, Quelle) zeigen, wird derzeit nicht erstellt.

Die aktuellen Herausforderungen im Controlling liegen in einer realistischen Planung aller Vertriebskanäle und in möglichen Marketingmaßnahmen, um das Leitziel der UNITO, ein Umsatzwachstum von 10 % pro Jahr bis 2022, zu erreichen.

Zusammenfassend umfasst jedes Controlling drei wesentliche Systeme: Das Informations-, das Planungs- und das Kontrollsystem. Die Sammlung und Aufbereitung interner und externer Informationen für verschiedenste AdressatInnen im Unternehmen unterstützt die Entscheidungsfindung. Die strategischen und operativen Ziele werden zahlenbasiert in Teil- und Jahresplänen dargestellt und geben einen realistischen Überblick über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens. Ein laufendes Monitoring und eine regelmäßige Kontrolle zeigen Abweichungen und den Zielerreichungsgrad auf. Diese Informationen dienen wiederum als Basis für weitere Entscheidungen. Das Vertriebscontrolling im E-Commerce unterscheidet sich von einem Vertriebscontrolling eines Unternehmens mit AußendienstmitarbeiterInnen. Die Aufgaben fokussieren sich hauptsächlich auf Online-Aktivitäten und die dazugehörigen Werbemaßnahmen. Eine effektive Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb ist essenziell für die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges. Zur Steuerung und Überwachung dieser erfolgreichen Zusammenarbeit dienen Kennzahlen, die Inhalt des nächsten Kapitels sind.



### 3 PERFORMANCE-MEASUREMENT MIT KENNZAHLEN UND KENNZAHLENSYSTEMEN

Ein Performance-Measurement-System quantifiziert die in Abschnitt 2.1 erwähnte Effektivität und Effizienz.<sup>49</sup> Effektivität ist die Wirksamkeit, ob und in welchem Umfang das definierte Ziel mit einer oder mehreren Maßnahmen erreicht wird. Effizienz, im Zusammenhang mit den Leistungsmessungen, steht für die Wirtschaftlichkeit und bedeutet die Kosten-Nutzen-Relation; das Verhältnis zwischen den eingesetzten Ressourcen und dem damit erreichten Ergebnis.<sup>50</sup>

Nach GLEICH umfasst ein Performance-Measurement-System vier wichtige Aspekte:<sup>51</sup>

- Strategische Planung und Steuerung,
- Operative Planung und Steuerung,
- Leistungsanreize/-vorgaben/-messung,
- Kennzahlenaufbau und -pflege.

Kennzahlen und Kennzahlensysteme sind in der Praxis wichtige Analyseinstrumente zur Performance-Messung und tragen zur Steigerung der Effektivität und Effizienz des Unternehmens bei.<sup>52</sup> KAPLAN und NORTAN vertreten die Meinung: "If you can't measure it, you can't manage it."<sup>53</sup> Zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie im Unternehmen müssen die Teilziele messbar sein. Dies erfolgt durch die Festlegung von Kennzahlen sowie Schlüsselkennzahlen (KPI's) und deren Zielwerte.<sup>54</sup>

Nach der Auffassung von MATTHIAS HIRZEL ist eine Steigerung von Effektivität und Effizienz dadurch erreichbar, dass Organisationseinheiten als eigenständige Geschäftszentren angesehen werden, wenn ihnen eine Selbststeuerung zur Leistungssteigerung ermöglicht wird. Das Controlling zeigt den Beitrag zur Performance auf und stellt frühzeitige Abweichungen fest. Relevante Erfolgsfaktoren müssen identifiziert und messbar sein und von einem laufenden Monitoring überwacht werden. Ein geeignetes Steuerungs-Cockpit zeigt den Leistungsfortschritt. Beispiele für Erfolgsfaktoren sind die KundInnenzufriedenheit, die Leistungsqualität, aber auch die Managementkompetenz.<sup>55</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. COCCA/ALBERTI (2010), S. 187. Im Originaltext: „A framework to assess performance measurement systems in SMEs“.

<sup>50</sup> Vgl. MILZ (2017), S. 31.

<sup>51</sup> Vgl. GLEICH (2011), S. 260.

<sup>52</sup> Vgl. KÜTING/WEBER (2015), S. 51.

<sup>53</sup> KAPLAN/NORTAN (1996), S. 21.

<sup>54</sup> Vgl. WANICZEK/RUTHNER/FEICHTER (2016), S. 13.

<sup>55</sup> Vgl. HIRZEL (2001), S. 352 ff.

Für die Praxis erfüllen Kennzahlen und Kennzahlensysteme noch weitere Funktionen:

- Operationalisierungsfunktion,<sup>56</sup>
- Informations- und Analysefunktion,<sup>57</sup>
- Entscheidungs- und Steuerungsfunktion,<sup>58</sup>
- Vorgabefunktion,<sup>59</sup>
- Anreiz- und Motivationsfunktion,<sup>60</sup>
- Kontroll- und Anregungsfunktion,<sup>61</sup>
- Frühindikatoren und Spätindikatoren.<sup>62</sup>

Zusammenfassend geben Kennzahlen Aufschluss über die Effektivität und Effizienz unterschiedlicher Leistungen im Unternehmen. In der Praxis ist der Einsatz von Kenngrößen unabdingbar, weil sie verschiedene Funktionen erfüllen.

### **3.1 Kennzahlen, Kennzahlensysteme und Key Performance Indicators**

Kennzahlen, Kennzahlensysteme und Key Performance Indicators spielen eine wichtige Rolle in der Performance-Messung des Unternehmens und einzelner Bereiche. Daher beschreibt dieser Abschnitt die wesentlichen Aspekte dieser drei Faktoren.

#### **Kennzahlen**

Kennzahlen stellen Informationen und Sachverhalte komprimiert als Zahlen dar und dienen als Instrument der Unternehmensführung und zur Performance-Messung.<sup>63</sup> Die Kennziffern unterstützen die EntscheidungsträgerInnen bei der Planung kurzfristiger und langfristiger Ziele sowie bei deren Steuerung und dienen der effektiven Kontrolle im Unternehmen. Sie geben eine

---

<sup>56</sup> Vgl. LOSBICHLER (2015), S. 2.

<sup>57</sup> Vgl. KRÜGER (2014), S. 152.

<sup>58</sup> Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2016), S. 18.

<sup>59</sup> Vgl. PREISSNER (2002), S. 46.

<sup>60</sup> Vgl. POHL (2016), S. 10.

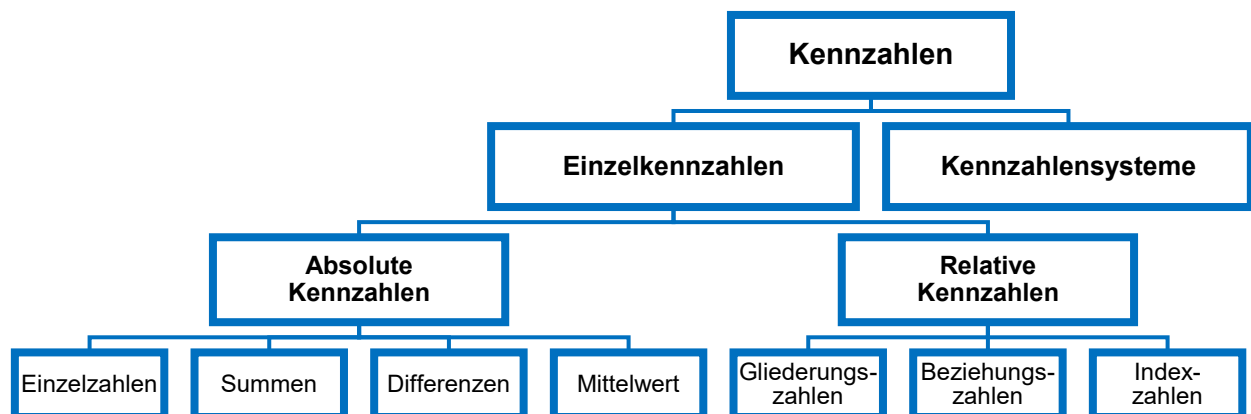
<sup>61</sup> Vgl. LOSBICHLER (2015), S. 2.

<sup>62</sup> Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 21., Vgl. PREISSLER (2008), S. 30., Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 29.

<sup>63</sup> Vgl. PREISSLER (2008), S. 3 f.

Übersicht über die vorhandene Unternehmenssituation und zeigen Stärken und Schwächen bestimmter Sachverhalte auf. Daraus lassen sich sowohl Maßnahmen als auch Maßstäbe für die Zukunft ableiten. Die Bewertung dieser gesetzten Handlungen erfolgt ebenfalls mit Kenngrößen.<sup>64</sup>

Kennzahlen können in Einzelkennzahlen und Kennzahlensysteme untergliedert werden. Einzelkennzahlen teilen sich mathematisch in absolute und relative Kennzahlen auf.<sup>65</sup>



**Abbildung 2:** Kennzahlenarten  
Quelle: PREISLER (2008), S. 12 (leicht modifiziert).

Aus den externen und internen Informationen des Unternehmens können quantitative Kennziffern einfach berechnet werden. Diese bezeichnet die Literatur auch als finanzielle Kennzahlen. Beispiele dafür sind Größen zur Ertragslage, Rentabilität und Liquidität.<sup>66</sup> Finanzielle Kennzahlen sind vergangenheitsorientiert und daher für Prognosen nicht ausreichend. Darüber hinaus fehlen ausreichende Informationen zur Ursachenanalyse von Abweichungen.<sup>67</sup> Der Einbezug von qualitativen Größen (auch als nicht-finanzielle Kennzahlen bezeichnet) in die Unternehmenssteuerung trägt zur Steigerung der Effektivität und Effizienz bei. Durch Umfragen oder Workshops sind diese Werte ermittelbar. Beispiele hierfür sind die KundInnenzufriedenheit, der Prozessfortschritt oder die Erfahrung der MitarbeiterInnen.<sup>68</sup>

<sup>64</sup> Vgl. GLADEN (2014), S. 9.

<sup>65</sup> Vgl. HAESELER/KIRCHBERGER (2005), S. 24.

<sup>66</sup> Vgl. EISL/HANGL (2015), S. 38.

<sup>67</sup> Vgl. ALLWEYER (2007), S. 115 f.

<sup>68</sup> Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2016), S. 128.

## **Kennzahlensysteme**

Durch die isolierte Betrachtung von Kennzahlen ist die Aussagekraft sehr begrenzt. Ein System verbindet einzelne Zahlen miteinander und verstärkt die Aussage zur Leistungsfähigkeit eines Unternehmens.<sup>69</sup> Aus dieser Kombination wird eine Kennzahl zur Inputgröße für eine andere und es entsteht ein Kennzahlensystem.<sup>70</sup> Ein unternehmensweites Ziel, wie ein bestimmtes Umsatzziel, dient als Spitzenkennzahl und zerlegt sich in unterschiedliche Teile, bis eine Detailgröße erreicht ist (z.B. der Preis).<sup>71</sup> Der Erkenntniswert aus dem System ist abhängig von der Auswahl der Spitzenkennzahl und der aufeinander abgestimmten Größen.<sup>72</sup> Enthält ein System quantitative und qualitative Kennzahlen, kann dies als Performance-Measurement-System verwendet werden, weil dadurch ein ganzheitliches Steuerungskonzept zur Leistungsmessung des Unternehmens sowie für alle Unternehmensbereiche gegeben ist.<sup>73</sup> Je nach Verknüpfung der Größen miteinander entstehen Ordnungssysteme oder Rechensysteme; durch eine Kombination beider Arten wird ein Mischsystem erreicht.<sup>74</sup> Für viele, aber nicht für alle Kennzahlen besteht ein Zusammenhang im System. Die verschiedenen Einflussfaktoren der einzelnen Zahlen sind bei der Bewertung des Aussagegehalts zu berücksichtigen.<sup>75</sup> Die in der Literatur und Praxis am häufigsten angewendeten Systeme sind die Balanced Scorecard, das Du Pont-, das ZVEI- und das RL-Kennzahlensystem.<sup>76</sup>

## **Key Performance Indicators**

Key Performance Indicators sind zentrale Steuerungskennzahlen, die die Leistungserbringung von Unternehmenseinheiten, wie beispielsweise der Vertrieb und das Marketing, oder eines gesamten Unternehmens bestmöglich abbilden. KPI's bilden daher die Ausgangsbasis einer effektiven und effizienten Planung und Steuerung. In weiterer Folge wird durch diese Schlüsselkennzahlen der Zielerreichungsgrad dokumentiert.<sup>77</sup> Das innerbetriebliche Berichtswesen stellt die Kommunikation dieser zentralen Faktoren sicher. Definition, Berechnung und Datenquellen müssen auf allen Unternehmensebenen dieselben sein, um eine maximale

---

<sup>69</sup> Vgl. KRÜGER (2014), S. 152.

<sup>70</sup> Vgl. KÜHNAPFEL (2014), S. 13.

<sup>71</sup> Vgl. PREISSNER (2002), S. 50.

<sup>72</sup> Vgl. PREISLER (2008), S. 17.

<sup>73</sup> Vgl. KRÜGER (2014), S. 152.

<sup>74</sup> Vgl. KÜTING/WEBER (2015), S. 56.

<sup>75</sup> Vgl. MEYER (2008), S. 27.

<sup>76</sup> Vgl. KÜTING/WEBER (2015), S. 58.

<sup>77</sup> Vgl. PUFAHL (2015), S. 189.

Aussagekraft zu erhalten. Ist diese vorhanden, können auch interne Vergleiche, wie beispielsweise Standortvergleiche, dargestellt werden.<sup>78</sup> Bei der UNITO GmbH sind dadurch Gegenüberstellungen zwischen den einzelnen Onlineshops möglich.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Kennzahlen und Kennzahlensysteme so gestaltet sein müssen, dass sie die Steuerungsaufgaben unterstützen und die Unternehmensleistungen dadurch messbar sind.<sup>79</sup> Eine Leistungssteuerung durch Key Performance Indicators ist nur dann möglich, wenn es eine/n Verantwortliche/n für die Umsetzung im Unternehmen gibt.<sup>80</sup>

Für die Kooperationspartnerin dieser Arbeit ist es denkbar, ein System einzusetzen, das monetäre und nicht monetäre Kennzahlen abbildet. Ein Beispiel wäre hierfür wäre eine Balanced Scorecard auf der Gesamtunternehmensebene, die alle notwendigen Perspektiven und deren Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinbezieht. Dadurch ist eine gezielte Steuerung der finanziellen Ziele für das gesamte Unternehmen durchführbar.

## **3.2 Grundprinzipien der Kennzahlenanwendung**

Dieser Abschnitt zeigt, welche Auswertungsmethoden von Kennzahlen für die Kooperationspartnerin möglich sind und welche Einschränkungen in der praktischen Anwendung bestehen.

### **3.2.1 Auswertungsmethoden von Kennzahlen**

Eine separate Betrachtung einer Kennzahl hat eine geringe Aussagekraft; erst durch Vergleiche kann diese erhöht werden.<sup>81</sup> Für Kennzahlen und Kennzahlensysteme gibt es unterschiedliche Auswertungsmöglichkeiten: ein Zeitvergleich, ein interner und externer Leistungsvergleich sowie ein Soll-Ist-Vergleich.<sup>82</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. POHL (2016), S. 13.

<sup>79</sup> Vgl. KÜTZ (2007), S. 73.

<sup>80</sup> Vgl. POHL (2016), S. 9.

<sup>81</sup> Vgl. AUER (2004), S. 15.

<sup>82</sup> Vgl. PREISSNER (2002), S. 47.

## **Zeitvergleich**

Die Einflussfaktoren über den Zeitablauf zeigen Ist-Ist-Vergleiche. Dies kann, je nach Unternehmen, über mehrere Jahre, quartalsweise oder monatlich erfolgen. Dieser Periodenvergleich ist sowohl auf die verschiedenen Unternehmensbereiche als auch im Branchenvergleich anwendbar. Abweichungen, deren Ursachen analysiert werden müssen, sind damit feststellbar.<sup>83</sup>

## **Leistungsvergleich**

Im Betrieb sind Gegenüberstellungen von einzelnen Personen, Abteilungen oder Standorten möglich. Für die internen Leistungsvergleiche sind die meisten Daten im Unternehmen vorhanden. Im externen Vergleich, mit anderen Unternehmen in derselben Branche, kann die Beschaffung von Informationen eingeschränkt sein, weil meist nur die Daten aus den veröffentlichten Jahresabschlüssen vorhanden sind.<sup>84</sup> Für einen Branchenvergleich gibt es verschiedene Institutionen, wie die KMU Forschung Austria, die entgeltlich Branchenkenntzahlen von 550 Branchen bzw. Branchengruppen anbietet.<sup>85</sup>

## **Soll-Ist-Vergleich**

Planwerte dienen der Orientierung für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens. Durch eine Gegenüberstellung der Planwerte bzw. Sollwerte mit den Istwerten werden positive und negative Abweichungen aufgezeigt. In welchem Intervall dieser Vergleich stattfindet, ist abhängig vom Unternehmen und dessen Bereichen.<sup>86</sup>

## **Voraussetzungen für einen aussagekräftigen Vergleich**

Ein Vergleich kann nur aussagekräftig sein, wenn die Datenbasis dieselbe ist. Bei unternehmensinterne Vergleiche sind die notwendigen Daten verfügbar. Innerhalb der Branche sind nur öffentliche Informationen vorhanden, mit denen ein Vergleich durchgeführt werden kann. Aufgrund der Bilanzierungsspielräume kann ein verzerrtes Bild entstehen.<sup>87</sup> Zur Vermeidung von Fehlinterpretationen müssen Einflussfaktoren, die Auswirkungen auf die Aussagekraft der

---

<sup>83</sup> Vgl. WEBER (2006), S. 19.

<sup>84</sup> Vgl. PREISSNER (2002), S. 47.

<sup>85</sup> Vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA (o.J.), Onlinequelle [25.10.2017], o.S.

<sup>86</sup> Vgl. FLEIG (2016), Onlinequelle [28.10.2017], S. 27 ff.

<sup>87</sup> Vgl. KRÜGER (2014), S. 18.

Kennzahl haben, berücksichtigt werden. Dies kann durch einen Einbezug weiterer Kenngrößen erfolgen.<sup>88</sup>

### **Vergleiche bei der UNITO GmbH**

Bei der Kooperationspartnerin können interne Vergleiche anhand der drei größten Marken Otto, Universal und Quelle erfolgen. Der Leistungsvergleich durch die Key Performance Indicators soll zukünftig durch das Kennzahlen-Cockpit möglich sein.

Die EHI RETAIL INSTITUTES und die STATISTA veröffentlichen jährlich eine Marktstudie der jeweils 250 umsatzstärksten B2C-Onlineshops für Österreich, Schweiz und Deutschland.<sup>89</sup> Die UNITO GmbH kann ihren Umsatz mit den KonkurrentInnen anhand dieser Statistik messen.

Gegenüberstellungen von Kennzahlen erhöhen die Aussagekraft der Ergebnisse. Um dies zu gewährleisten, muss eine idente Datenbasis vorhanden sein. Verschiedene Methoden dienen dem Vergleich innerhalb der Branche oder des Unternehmens. Mögliche Einflussfaktoren auf die Kennzahlen sind bei der Bewertung zu beachten.

### **3.2.2 Grenzen der Kennzahlenanwendung**

Bei der Berechnung von einzelnen Kennzahlen und Kennzahlensystemen müssen die verwendeten Daten aktuell sein. Unterschiedliche Berechnungsmethoden führen zu Fehlinterpretationen und behindern einen aussagekräftigen Vergleich.<sup>90</sup> Die Informationen für die Kennzahlenberechnung, die aus den Jahresabschlüssen stammen, sind vergangenheitsorientiert.<sup>91</sup> Unternehmen, die ihren Jahresabschluss nach dem dritten Buch des Unternehmensgesetzbuches erstellen, müssen spätestens neun Monate nach dem Bilanzstichtag ihren Abschluss veröffentlichen; somit sind diese Daten beim Bekanntwerden bereits veraltet.<sup>92</sup> Darüber hinaus haben Spielräume in den gesetzlichen Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechten einen Einfluss auf das Ergebnis der Kennzahl.<sup>93</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. KRÜGER (2014), S. 19.

<sup>89</sup> Vgl. EHI/STATISTA (2016), Onlinequelle [23.10.2017], o.S.

<sup>90</sup> Vgl. KRÜGER (2014), S. 152.

<sup>91</sup> Vgl. AUER (2004), S. 17.

<sup>92</sup> S. § 277 (2) UGB.

<sup>93</sup> Vgl. AUER (2004), S. 18.

Eine gleichzeitige Optimierung aller Kenngrößen ist aufgrund von Widersprüchlichkeiten nicht möglich. Es ist festzulegen, welche Kennzahlen Priorität haben und welche in einem Konflikt zueinanderstehen.<sup>94</sup> Nur durch eine gesamtheitliche Betrachtung und der Einbeziehung von weichen Faktoren wird ein Nutzen in der Kennzahlenanwendung erzielt.<sup>95</sup> In die Berechnung dieser Zahlen fließen hauptsächlich quantifizierbare Größen ein. Entscheidungsfindungen sollen nicht nur auf Basis dieser 'harten Faktoren' erfolgen, sondern auch 'weiche Faktoren' mitberücksichtigen.<sup>96</sup> Eine qualitative Aussage, beispielsweise über die KundInnenzufriedenheit, kann eine Umfrage erheben.<sup>97</sup>

Für die Beurteilung der Leistungsmessung ist zu berücksichtigen, ob und welchen Einfluss die MitarbeiterInnen auf die einzelnen Bestandteile der Kennzahlen haben. Beispielsweise hat der Vertrieb keinen Einfluss auf den Preis der Produkte.<sup>98</sup>

Bei der Interpretation der Ergebnisse von Kennzahlen und Kennzahlensystemen sind die verschiedenen Einflussmöglichkeiten, wie die Datenbasis, die Spielräume in den gesetzlichen Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechten sowie externe und interne Faktoren, zu beachten. Erst die Einbeziehung von qualitativen und quantitativen Größen ermöglicht eine effiziente und effektive Beurteilung von Leistungseinheiten.

### **3.3 Kennzahlensysteme auf Basis ausgewählter Key Performance Indicators**

Wie ein Kennzahlensystem und dessen integrierte Schlüsselzahlen für ein Unternehmen aussehen sollen, hängt von dessen Zielen, der Betriebsgröße sowie der Branche ab. Jedes System ist individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse auszurichten, deshalb gibt es für die Praxis kein allgemeingültiges System. Somit ist der Detaillierungsgrad sowie welche und wie viele Kennzahlen darin enthalten sind vom Unternehmen selbst zu definieren. Nur durch ein spezifisch zugeschnittenes Modell sind eine zielorientierte Steuerung und Kontrolle möglich.<sup>99</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. PREISSNER (2002), S. 49.

<sup>95</sup> Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2016), S. 128.

<sup>96</sup> Vgl. PREISLER (2008), S. 32.

<sup>97</sup> Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2016), S. 41.

<sup>98</sup> Vgl. PREISSNER (2002), S. 48.

<sup>99</sup> Vgl. HARTMANN/SCHÖNHERR (2016), S. 60.



Eine mögliche Vorgehensweise bei der Einführung eines Kennzahlensystems im Betrieb ist in Abbildung 3 dargestellt.



**Abbildung 3:** Ablauforganisation Einführung von Kennzahlen  
Quelle: in Anlehnung an PREISLER (2008), S. 8.

## Zieldefinition

Aus der Beschreibung der Kennzahl muss eindeutig ihre strategische oder operative Zielsetzung hervorgehen. In der Praxis kann ein Steckbrief hilfreich sein, aus dem die Bezeichnung, die Beschreibung, die AdressatInnen und die Sollwerte hervorgehen.<sup>100</sup> Ändert sich die strategische Richtung des Unternehmens, sind auch die Kennzahlensysteme und die darin enthaltenen Größen anzupassen.<sup>101</sup>

## Kennzahlenauswahl

Häufig enthalten Systeme nur finanzwirtschaftliche Kenngrößen; dies beschränkt den Aussagegehalt. Deshalb müssen finanzwirtschaftliche und nicht-finanzwirtschaftliche Kennzahlen enthalten sein.<sup>102</sup> Das Unternehmen muss anhand der eigenen Bedürfnisse eine Auswahl von Kennzahlen vornehmen. Hierbei ist aufgrund der Vielfältigkeit von Kenngrößen wichtig, dass diese bestimmte Kriterien erfüllen:

- Wirtschaftlichkeit und Bedarfsanalyse,
- erkennbare Zielsetzung,
- Aktualität und Flexibilität.<sup>103</sup>

Jedes System muss einen eindeutigen Namen haben und aufzeigen, welche Kennzahlen darin enthalten sind. Die Zielverfolgung und die Verantwortlichen sollen klar dokumentiert sein.<sup>104</sup> Kennzahlensysteme müssen flexibel sein und sich auf das Wesentliche konzentrieren, damit eine zielorientierte Steuerung möglich ist.<sup>105</sup>

---

<sup>100</sup> Vgl. KÜTZ (2007), S. 47.

<sup>101</sup> Vgl. PHOHL (2016), S. 6.

<sup>102</sup> Vgl. SURE (2009), S. 99.

<sup>103</sup> Vgl. PREISLER (2008), S. 8.

<sup>104</sup> Vgl. KÜTZ (2007), S. 49 f.

<sup>105</sup> Vgl. KÜTZ (2007), S. 51.

Als Übersicht und für die Kommunikation unterschiedlichster Kennziffern im Unternehmen sollte auch jede Größe einen Namen erhalten und in eine festgelegte Analysegruppe eingeordnet werden. Gruppen sind anhand der Art möglich: Vermögens-, Rentabilitäts- und Kapitalstrukturkennzahlen.<sup>106</sup> Eine weitere Gliederung besteht nach dem Funktionsbereich, wie Finanzen, Beschaffung oder Produktion. Die Einteilung ist abhängig vom jeweiligen Unternehmen und kann daher in der Praxis unterschiedlich erfolgen.<sup>107</sup> Für die Kooperationspartnerin ist eine Untergliederung beispielsweise in Vertrieb und Marketing denkbar.

### **Sicherung einheitlicher Datenbasis**

Daten bilden die Basis für die Berechnung von Kenngrößen.<sup>108</sup> Wie bei der Generierung einzelner Kennzahlen müssen auch die Daten für ein System aktuell und ident sein, weil ansonsten ein aussagekräftiger Vergleich nicht möglich ist.<sup>109</sup> *„Keine Kennzahl kann aktueller sein als die Aktualität der Basisdatenerfassung“*, so FRIEDAG und SCHMIDT.<sup>110</sup> Nicht nur die Aktualität der Zahlen ist entscheidend, sondern auch die Verfügbarkeit der Werte im Unternehmen.<sup>111</sup>

### **Einführung von Kennzahlen**

Wesentlich bei der Einführung eines Kennzahlensystems ist die Kommunikation. Den MitarbeiterInnen sollen die Zielsetzung, die Aussagekraft und die Funktion der einzelnen Werte und des Systems klar vermittelt werden. Dies erhöht den Wissensstand und es kommt weniger häufig zu Fehlinterpretationen.<sup>112</sup> Die Arbeit mit einem Kennzahlensystem im Unternehmen ist ein dynamischer Prozess. Wie die nachfolgende Grafik zeigt, stellt eine regelmäßige Überprüfung fest, ob die bestehenden Größen für das Unternehmen noch geeignet sind oder ob neue ergänzt und alte gestrichen werden müssen.<sup>113</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. HEESEN/GRUBER (2016), S. 113.

<sup>107</sup> Vgl. PREISLER (2008), S. 22.

<sup>108</sup> Vgl. KRÜGER (2014), S. 6.

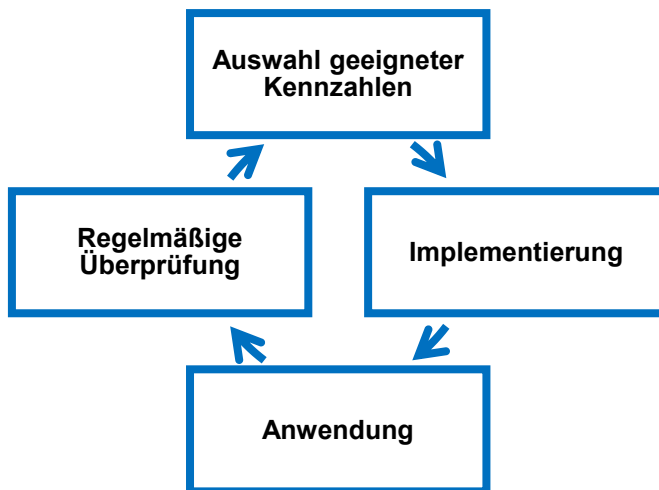
<sup>109</sup> Vgl. KRÜGER (2014), S. 152.

<sup>110</sup> FRIEDAG/SCHMIDT (2001), S. 61.

<sup>111</sup> Vgl. AUER (2004), S. 26.

<sup>112</sup> Vgl. POHL (2016), S. 14.

<sup>113</sup> Vgl. AUER (2004), S. 29; Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2016), S. 17.



**Abbildung 4:** Kennzahlenmanagement  
Quelle: AUER (2004), S. 29.

Zusammenfassend müssen Kennzahlen und Schlüsselkennzahlen sowie deren Informationsgehalt im Unternehmen eindeutig als solche erkennbar sein. Die Datenaktualität zur Berechnung ist ein wesentlicher Faktor zur Beurteilung der Aussagekraft. Um eine wirtschaftliche Anwendung im Unternehmen zu gewährleisten, muss eine geeignete Kenngrößen-Auswahl erfolgen und in die dafür vorgesehenen Betriebsbereiche integriert sein. Eine regelmäßige Überprüfung zeigt die Notwendigkeit von Anpassungen bei der Auswahl von Kennzahlen. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis spielt bei der Einführung eines Kennzahlensystems eine wesentliche Rolle.

### 3.4 Kennzahlen für Marketing und Vertrieb im Onlineversandhandel

In diesem Abschnitt sind die relevanten Kennzahlen für Marketing und Vertrieb im Onlineversandhandel theoretisch aufbereitet. Im Anhang befindet sich eine Zusammenfassung dieser Zahlen, inklusive der internen Datenquellen und der Verantwortlichkeit bei der Kooperationspartnerin.<sup>114</sup> Der Kennzahlenkatalog dient als Basis für die Auswahl der Kenngrößen für das zukünftige Excel-Tool.

<sup>114</sup> Vgl. Anhang S. 96 ff.

### 3.4.1 Marktkennzahlen

Marktkennzahlen spiegeln die Effektivität und die Effizienz der Tätigkeiten von Marketing und Vertrieb wider.<sup>115</sup> Aus diesem Grund sind relevante Größen abgebildet, die durch den Ressourceneinsatz von Vertrieb und Marketing beeinflusst werden.

<b>Marktanteil absolut [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Absatz bzw. Umsatz des Unternehmens}}{\text{Absatz bzw. Umsatz der Branche}} \times 100$
Interpretation	Zeigt, wie stark das Unternehmen im Markt positioniert ist. <sup>116</sup>
Datenquelle	Finanzbuchhaltung, öffentliche Studien, Branchenanalysen
Verantwortlichkeit	Marketing, Vertrieb

**Kennzahl 1:** Marktanteil absolut [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Marktanteil relativ [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Eigener Marktanteil}}{\text{Marktanteil des stärksten Mitbewerbers}}$
Interpretation	Gibt Auskunft über die relative Marktstärke des Unternehmens im Vergleich zum stärksten Mitbewerber/zur stärksten Mitbewerberin der Branche. <sup>117</sup>
Datenquelle	Finanzbuchhaltung, öffentliche Studien, Branchenanalysen
Verantwortlichkeit	Marketing, Vertrieb

**Kennzahl 2:** Marktanteil relativ [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Markt-Sättigungsgrad [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Marktvolumen}}{\text{Marktpotenzial}} \times 100$
Interpretation	Gibt Auskunft über die mögliche Ausschöpfung eines Produktes im Gesamtmarkt. <sup>118</sup>
Datenquelle	Statistiken
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 3:** Markt-Sättigungsgrad [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<sup>115</sup> Vgl. PREISINGER (2015), S. 227.

<sup>116</sup> Vgl. FISCHER (2009), S. 58.

<sup>117</sup> Vgl. ERLÉN/ISAAK (2015), o.S.

<sup>118</sup> Vgl. KIRCHGEORG (2018), Onlinequelle [30.01.2018], o.S.

<b>Marktausschöpfungsgrad [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Absatz- bzw. Umsatzvolumen}}{\text{Absatz- bzw. Umsatzpotenzial}} \times 100$
Interpretation	Daraus lässt sich der Anteil des möglichen Absatz- bzw. Umsatzpotenzials des Marktes ableiten. Ein niedriger Ausschöpfungsgrad deutet auf gute Wachstumsaussichten hin. <sup>119</sup>
Datenquelle	Branchenvergleiche, Statistiken
Verantwortlichkeit	Marketing, Vertrieb

**Kennzahl 4:** Marktausschöpfungsgrad [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

Zusammenfassend zeigen diese Marktkennzahlen, wie stark ein Unternehmen am Markt positioniert ist. Im E-Commerce haben die verschiedenen Marketing- und Vertriebsmaßnahmen einen wesentlichen Einfluss auf das Ergebnis dieser Kennzahlen.

### 3.4.2 Finanzkennzahlen

Das Hauptziel der Kooperationspartnerin ist das Umsatzwachstum. Dieser Abschnitt zeigt eine Auswahl von Finanzkennzahlen und legt den Fokus auf dem Umsatz und den verschiedenen Spannen. Die in den nachfolgenden Abschnitten erfassten Kenngrößen für Marketing und Vertrieb haben eine direkte oder indirekte Auswirkung auf diese Finanzkennzahlen.

Der Nettoumsatz im Onlineversandhandel ist der Bruttoumsatz exklusive Umsatzsteuer und abzüglich der Retouren. Diese Betrachtung differenziert im Vergleich zum Umsatz im stationären Handel.<sup>120</sup>

<b>Umsatzentwicklung [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Umsatz aktuell}}{\text{Vorperiodenumsatz}} \times 100$
Interpretation	Zeigt die Performance des Vertriebes im Vergleich zur Vorperiode. <sup>121</sup>
Datenquelle	Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 5:** Umsatzentwicklung [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<sup>119</sup> Vgl. SCHNEIDER (2013), S. 309.

<sup>120</sup> Vgl. HEINEMANN (2017), S. 162.

<sup>121</sup> Vgl. KÜHNAPFEL (2014), S. 9.

<b>Umsatzstruktur [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Umsatz je Artikelgruppe}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$
Interpretation	Gibt Auskunft über die Umsatztreiber einzelner Artikelgruppen und über die zukünftigen Potenziale. <sup>122</sup>
Datenquelle	Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 6:** Umsatzstruktur [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Handelsspanne pro Stück oder Periode [€]</b>	
Berechnung	$(\text{Netto-})\text{Verkaufspreis} - (\text{Netto-})\text{Einstandspreis}$
Interpretation	Die Handelsspanne soll die Handelskosten decken und einen Gewinn erwirtschaften. Gewährte Rabatte werden in der Berechnung durch den (Netto-)Verkaufspreis berücksichtigt. Die Verkaufspreise und die Einkaufskonditionen beeinflussen die Kennzahl. Diese kann auch auf den Gesamtumsatz, den Warengruppen-Umsatz oder auf einzelne Artikel bezogen werden. <sup>123</sup>
Datenquelle	Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Vertrieb, Einkauf

**Kennzahl 7:** Handelsspanne pro Stück oder Periode [€]  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Gewinnspanne pro Stück oder Periode [€]</b>	
Berechnung	$\text{Handelsspanne} - \text{Kalkulationsspanne}$
<b>Gewinnspanne relativ als Ab- bzw. Aufschlagsspanne [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Gewinnspanne}}{\text{Einstandspreis}} \times 100$
Interpretation	Die Gewinnspanne ist der Gewinnbetrag nach Abzug der fixen und variablen Handelskosten (Kalkulationsspanne) oder das Verhältnis zum Einstandspreis als relative Größe. <sup>124</sup>
Datenquelle	Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Vertrieb, Einkauf

**Kennzahl 8:** Gewinnspanne [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<sup>122</sup> Vgl. PUFAHL (2015), S. 191.

<sup>123</sup> Vgl. KRAUSE (2016), S. 37.

<sup>124</sup> Vgl. KRAUSE (2016), S. 181.

Diese Finanzkennzahlen geben Aufschluss darüber, wie sich der Umsatz entwickelt und welche Handels- und Gewinnspannen einzelne Produkte oder die Periode aufweisen. Ziel ist, Umsatz zu generieren und die dafür notwendigen Handelskosten so gering wie möglich zu halten.

### 3.4.3 Marketingkennzahlen im Onlineversandhandel

Dieser Abschnitt behandelt zuerst Kennzahlen, die auf alle Marketingaktivitäten angewendet werden können. Nachfolgend sind Kenngrößen für Online-Marketing, E-Mail-Marketing und Onlineshop ersichtlich. Spezifische Begriffe für den E-Commerce-Bereich (Onlinehandel) werden zum besseren Verständnis erläutert.

<b>Rücklauf, Bestellquote, Response [%]</b>	
Berechnung	Anhand einer geeigneten Software und verschiedener Kennzahlen
Interpretation	Gezielter Einsatz von Marketingaktivitäten, die Auswirkungen auf die Bestellungen, die Anfragen und den Umsatz haben. Der Rücklauf kann anhand verschiedener Kennzahlen gemessen werden, z.B. Bestellquote nach Marketingaktion. <sup>125</sup>
Datenquelle	Marketing, Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 9:** Rücklauf, Bestellquote, Response [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Bestellquote nach Marketingaktion [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl der Bestellungen}}{\text{Anzahl der verbreiteten Werbemittel}} \times 100$
Interpretation	Misst den Erfolg der eingesetzten Werbemittel. <sup>126</sup>
Datenquelle	CRM, Marketing
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 10:** Bestellquote nach Marketingaktion [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<sup>125</sup> Vgl. SCHNEIDER/HENNIG (2008), S. 292.

<sup>126</sup> Vgl. KREUTZER/RUMLER/WILLE-BAUMKAUFF (2015), S. 78.

<b>Werbeerfolg [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Werbekosten}}{\text{Umsatz}} \times 100$
Interpretation	Zeigt den Erfolg der eingesetzten Werbemittel im Verhältnis zum Umsatz. Zu berücksichtigen ist, dass auch andere Faktoren, wie z.B. saisonale Schwankungen, Einflüsse auf diese Kennzahlen haben. <sup>127</sup>
Datenquelle	Finanzbuchhaltung, Marketing
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 11:** Werbeerfolg [%]

Quelle: eigene Darstellung.

<b>Bekanntheitsgrad [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Zahl der Personen, die eine Marke erkennen}}{\text{Gesamtprobandenanzahl}} \times 100$
Interpretation	Daraus lässt sich die Effektivität von Werbemaßnahmen des Unternehmens ableiten. <sup>128</sup>
Datenquelle	Umfragen
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 12:** Bekanntheitsgrad [%]

Quelle: eigene Darstellung.

## Online-Marketing

Ziel des Online-Marketings ist es, mit Kampagnen und Keyword-Advertising die Umsätze des Unternehmens, die Anzahl der neuen KäuferInnen und die Bestellquote zu erhöhen. Der Einsatz von Controlling-Instrumenten ermöglicht eine Messung des Erfolgs meist in Echtzeit.<sup>129</sup> Zum Online-Marketing zählt das Affiliate-Marketing: Affiliates sind Unternehmen, die Werbeeinschaltungen fremder Produkte oder Dienstleistungen auf der eigenen oder auf bestimmten Internetseiten anbieten. Für jede vorher definierte erfolgreiche Handlung wird eine Provision vereinbart. Die Abrechnung kann pro Klick (Pay per Click), pro Anzahl der gewonnenen Kontakte (Leads) oder als Prozentsatz vom Verkaufserlös (Pay per Sale) erfolgen. Das Affiliate-Marketing ist im Vergleich zum Keyword-Advertising kostengünstiger und hat eine größere Reichweite.<sup>130</sup> Die Abrechnung der Provision für die Affiliates erfolgt über einen hinterlegten Partnercode für jedes Werbemittel. Für die technische Auswertung der Transaktion gibt es

<sup>127</sup> Vgl. PREISLER (2008), S. 279.

<sup>128</sup> Vgl. BECKER/WINKELMANN (2014), S. 251; Vgl. ERLÉN/ISAAK (2015), o.S.

<sup>129</sup> Vgl. LAMMENETT (2017), S 428.

<sup>130</sup> Vgl. KREUTZER (2014), S. 213.



unterschiedliche Tracking-Methoden, wie URL-Tracking, Cookie-Tracking, Session-Tracking, Datenbank-Tracking und Pixel-Tracking.<sup>131</sup>

Ein weiterer Teil des Online-Marketings ist die Suchmaschinenoptimierung (SEO). Google AdWords nimmt dabei eine wichtige Rolle zur Optimierung der Online-Werbung ein. Ein gezielter Einsatz von Keywords, die auch in der URL, im Seitentitel und im Fließtext des Onlineshops vorkommen, verbessert das Ranking in den Suchmaschinen. Andere Suchmaschinen, wie Yahoo! oder Bing, sollten nicht außer Acht gelassen werden, weil auch diese NeukundInnen generieren können.<sup>132</sup> Die Platzierung von bezahlten Anzeigen oder Angeboten in Suchmaschinen wird als Suchmaschinenwerbung (SEA) bezeichnet und zählt zu einem Teilbereich des Online-Marketings. Durch die Hinterlegung von bestimmten Keywords sind die Angebote auf der Ergebnisliste der Suchmaschine oder eines Vergleichsportales, wie Geizhals, ersichtlich.<sup>133</sup>

Im Online-Marketing geben Kennzahlen eine qualitative wirtschaftliche Beurteilung von unterschiedlichen Kampagnen. Die Auswahl geeigneter Kenngrößen gibt Aufschluss darüber, welche Werbemittel und Platzierungen die höchsten Kontaktzahlen sowie (Neu-)KundInnen bringen. Die Keywords mit den höchsten Konversionsraten und der meisten KundInnengenerierung können analysiert werden. Es wird ersichtlich, woher die BesucherInnen des Onlineshops kommen und wie hoch die Kosten dieser sind.<sup>134</sup> Anbieter externer Benchmarks, wie Alexa, zeigen die Effizienz der diversen Online-Marketing-Kampagnen.<sup>135</sup>

<b>Click-Through-Rate, AdClick-Rate [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{AdClicks}}{\text{AdImpressions}} \times 100$
Interpretation	Wie oft eine Werbeeinschaltung, z.B. mittels Banner, erfolgte und wie oft diese angeklickt wurde, misst diese Kennzahl. Sie zeigt den Werbeerfolg im Internet. Eingestellte Pop-up-Blocker können diese Quote negativ beeinflussen. <sup>136</sup>
Datenquelle	Affiliate-Programme, wie adlink, zanox, Affilinet, CJ
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 13:** Click-Through-Rate, AdClick-Rate [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<sup>131</sup> Vgl. LAMMENETT (2017), S. 58.

<sup>132</sup> Vgl. KOLLEWE/KEUKERT (2014), S. 341 ff.

<sup>133</sup> Vgl. ONLINEMARKETING.DE (2018a), Onlinequelle [28.01.201], o.S.

<sup>134</sup> Vgl. LAMMENETT (2017), S. 431.

<sup>135</sup> Vgl. GREINER/PETZ (2015), S. 506.

<sup>136</sup> Vgl. SCHNEIDER/HENNIG (2008), S. 80.

<b>Cost-per-Click [€/Click]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Kosten der Kampagne / Kosten der Keywords}}{\text{Anzahl der AdClicks}}$
Interpretation	Pro Klick auf ein Banner, das auf einer fremden Internetseite geschaltet ist, erfolgt eine Verrechnung vom Vermittler der Bannerwerbung. <sup>137</sup>
Datenquelle	Affiliate-Programme, wie adlink, zanox, Affilinet, CJ
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 14:** Cost-per-Click [€/Click]  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Kosten-Umsatz-Relation, KUR [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Kosten der Kampagne / Werbemaßnahme}}{\text{Erzielter Umsatz aus der Kampagne / Werbemaßnahme}}$
Interpretation	Zeigt die Kosten einzelner Kampagnen, Werbemaßnahmen oder eines Werbeträgers und den damit zusätzlich generierten Umsatz. Je kleiner, desto effektiver sind die Kampagnen oder die Werbemaßnahmen. <sup>138</sup>
Datenquelle	Marketing, Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 15:** Kosten-Umsatz-Relation, KUR [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Tausenderkontaktpreis, TKP [€]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Kosten der Kampagne x 1.000 Personen}}{\text{Anzahl der LeserInnen / Bannerklicks}}$
Interpretation	Drückt den Geldbetrag aus, der zur Erreichung von 1.000 Personen notwendig ist. Der Tausenderkontaktpreis dient dem Vergleich der Kosten verschiedener Werbemittel. <sup>139</sup>
Datenquelle	Marketing, Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 16:** Tausenderkontaktpreis, TKP [€]  
Quelle: eigene Darstellung.

<sup>137</sup> Vgl. LAMMENETT (2017), S. 162.

<sup>138</sup> Vgl. STAHL et al. (2012), o.S.

<sup>139</sup> Vgl. ERLLEN/ISAAK (2015), o.S.

Der Umsatz des Keyword-Advertisings, des Affiliate-Marketings oder der SEO- und SEA-Aktivitäten kann ins Verhältnis mit dem Gesamtumsatz gesetzt werden. So ist der Erfolg der einzelnen Online-Marketing-Maßnahmen ersichtlich.<sup>140</sup>

Leads sind im Online-Marketing Datensätze von neu gewonnenen Kontakten, die von potenziellen KundInnen freiwillig dem Unternehmen hinterlassen werden, beispielsweise durch das Ausfüllen eines Kontaktformulars oder durch Anfragen. Die Generierung von Leads dient der NeukundInnengewinnung.<sup>141</sup> AdClicks ist die Anzahl der BesucherInnen, die durch eine Online-Kampagne, wie einem Banner oder Keywords, auf den Onlineshop zugreifen.<sup>142</sup> AdImpression ist die Häufigkeit, wie oft eine Anzeige für einen Nutzer/eine Nutzerin sichtbar ist.<sup>143</sup>

## E-Mail-Marketing

Durch eine geeignete Newsletter-Software lässt sich der Werbeerfolg einfach messen. Je nach Inhalt der E-Mail ist eine AdressatInnengruppe auszuwählen. Je genauer der Inhalt mit der Zielgruppe abgestimmt ist, desto erfolgreicher ist das E-Mail-Marketing. Ein in der Software integriertes Bounce-Management erfasst die Adressen, die nicht mehr gültig sind und versendet automatisch keine weiteren E-Mails an diese Adressen. Die Verfälschung der Öffnungs- und Klickrate wird dadurch vermieden. Eine professionelle Software ermöglicht die Generierung der Öffnungsrate unique und der Klickrate unique. Diese Funktion hat Auswirkung auf die Aussagekraft der jeweiligen Kennzahl.<sup>144</sup>

<b>Öffnungsrate [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl der Öffnungen der E-Mail/des Newsletters}}{\text{Gesamtanzahl der EmpfängerInnen der E-Mail/des Newsletters}} \times 100$
Interpretation	Sämtliche Öffnungen der E-Mail – auch Doppelöffnungen – werden gezählt. <sup>145</sup>
Datenquelle	E-Mail-Marketing-Software, z.B. Emarsys
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 17:** Öffnungsrate [%]

Quelle: eigene Darstellung.

<sup>140</sup> Vgl. LAMMENETT (2017), S. 162.

<sup>141</sup> Vgl. LAMMENETT (2017), S. 430.

<sup>142</sup> Vgl. KRAUSE (2016), S. 170.

<sup>143</sup> Vgl. ONLINEMARKETING.DE (2018b), Onlinequelle [28.01.2018], o.S.

<sup>144</sup> Vgl. SCHWARZ (2012), S. 238 ff.

<sup>145</sup> Vgl. KREUTZER (2014), S. 317

<b>Öffnungsrate unique [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl der unique Öffnungen der E-Mail/des Newsletters}}{\text{Gesamtanzahl der EmpfängerInnen der E-Mail/des Newsletters}} \times 100$
Interpretation	Anzahl von AdressatInnen, die eine E-Mail geöffnet haben; Doppelzählungen werden vermieden. <sup>146</sup>
Datenquelle	E-Mail-Marketing-Software, z.B. Emarsys
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 18:** Öffnungsrate unique [%]

Quelle: eigene Darstellung.

<b>Klickrate, Clickrate [%]</b>	
Berechnung	Anzahl der Klicks auf einen einzelnen Link
Interpretation	Sämtliche Klicks auf die Links in einer E-Mail, auch Mehrfachklicks, werden gezählt. Diese Kennzahl ist ein Indikator für die Attraktivität des Newsletters. <sup>147</sup>
Datenquelle	E-Mail-Marketing-Software, z.B. Emarsys
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 19:** Klickrate, Clickrate [%]

Quelle: eigene Darstellung.

<b>Klickrate unique, Clickrate unique [%]</b>	
Berechnung	Unique Klickanzahl auf einen einzelnen Link
Interpretation	Gibt an, wie viele Links ein/e EmpfängerIn einmal angeklickt hat. <sup>148</sup>
Datenquelle	E-Mail-Marketing-Software, z.B. Emarsys
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 20:** Klickrate unique, Clickrate unique [%]

Quelle: eigene Darstellung.

<b>Klickrate relativ [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Klickrate}}{\text{Öffnungsrate}} \times 100$
Interpretation	Anteil der Öffnungen, nach denen auch auf einen Link geklickt wurde. <sup>149</sup>
Datenquelle	E-Mail-Marketing-Software, z.B. Emarsys
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 21:** Klickrate relativ [%]

Quelle: eigene Darstellung.

<sup>146</sup> Vgl. SCHWARZ (2012), S. 239.

<sup>147</sup> Vgl. KREUTZER (2014), S. 318.

<sup>148</sup> Vgl. SCHWARZ (2012), S. 239.

<sup>149</sup> Vgl. SCHWARZ (2012), S. 240.

<b>Abmelderate [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Abmeldungen nach dem E-Mail Versand}}{\text{Gesamtanzahl der EmpfängerInnen der E-Mail}} \times 100$
Interpretation	Zeigt, ob die Inhalte der E-Mails für die EmpfängerInnen von Bedeutung sind. <sup>150</sup>
Datenquelle	E-Mail-Marketing-Software, z.B. Emarsys
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 22:** Abmelderate [%]

Quelle: eigene Darstellung.

## Onlineshop

Eine geeignete Software, wie beispielsweise Google Analytics, dokumentiert über die IP-Adresse das Verhalten der BesucherInnen.<sup>151</sup> Diese Software analysiert, woher die Zugriffe kommen, welche Seiten des Onlineshops eine hohe bzw. niedrige Frequenz aufweisen und an welcher Stelle der Shop wieder verlassen wird.<sup>152</sup> Die generierten Informationen dienen als Basis für die Gestaltung des Webshops und der Optimierung der damit verbundenen Prozesse.<sup>153</sup>

<b>NeubesucherInnenquote im Internet [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl neuer BesucherInnen einer Internetseite}}{\text{Gesamtanzahl der BesucherInnen einer Internetseite}} \times 100$
Interpretation	Je höher die Quote, desto erfolgreicher ist die Akquisition. <sup>154</sup>
Datenquelle	Google Analytics, Webalizer, unternehmensinterne Programme
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 23:** NeubesucherInnenquote im Internet [%]

Quelle: eigene Darstellung.

<sup>150</sup> Vgl. KREUTZER (2014), S. 318.

<sup>151</sup> Vgl. SCHNEIDER/HENNIG (2008), S. 251.

<sup>152</sup> Vgl. GREINER/PETZ (2015), S. 500.

<sup>153</sup> Vgl. MEIER/STORMER (2012), S. 106.

<sup>154</sup> Vgl. SCHNEIDER/HENNIG (2008), S. 251.

<b>Einstiegswege auf Internetseite [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Einstieg in den Onlineshop über einen bestimmten Weg}}{\text{Gesamtanzahl der Einstiege auf den Onlineshop}} \times 100$
Interpretation	Diese Kennzahl zeigt den Anteil der Zugriffe auf den Onlineshop über die verschiedenen Möglichkeiten. Einstiegswege, wie der direkte Zugriff, über eine Suchmaschine oder durch eine verweisende Internetseite stehen den BesucherInnen zur Verfügung. <sup>155</sup>
Datenquelle	Google Analytics, Webalizer, unternehmensinterne Programme
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 24:** Einstiegswege auf Internetseite [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Visitors, Unique Visitors</b>	
Berechnung	Visitors ist die Anzahl der BesucherInnen des Onlineshops. Durch Verwendung von Cookies wird jede/r BesucherIn nur einmal gezählt und als unique Visitor bezeichnet.
Interpretation	Zeigt die Reichweite und die Frequenz des Onlineshops. <sup>156</sup>
Datenquelle	Google Analytics, Webalizer, unternehmensinterne Programme
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 25:** Visitors, Unique Visitors  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Page Impressions</b>	
Berechnung	Anzahl der aufgerufenen Unterseiten des Onlineshops.
Interpretation	Zeigt die Reichweite von Online-Angeboten. <sup>157</sup>
Datenquelle	Google Analytics, Webalizer, unternehmensinterne Programme
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 26:** Page Impressions  
Quelle: eigene Darstellung.

<sup>155</sup> Vgl. HASSLER (2012), S. 152.

<sup>156</sup> Vgl. KREUTZER (2014), S. 141.

<sup>157</sup> Vgl. JACOB (2015), S. 53.

<b>Absprungrate, Bounce Rate [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Absprünge einer bestimmten Seite im Onlineshop}}{\text{BesucherInnenanzahl der bestimmten Seite im Onlineshop}} \times 100$
Interpretation	Drückt die Ineffizienz des Onlineshops aus. Ursachen dafür können eine komplizierte Handhabung oder fehlende Informationen sein. Dies kann sich negativ auf die NeukundInnengewinnung auswirken. <sup>158</sup>
Datenquelle	Google Analytics, Webalizer, unternehmensinterne Programme
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 27:** Absprungrate, Bounce Rate [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Ø-Besuchszeit, Verweildauer, View Time</b>	
Berechnung	$\frac{\sum \text{der Verweildauer im Onlineshop}}{\text{GesamtbesucherInnen des Onlineshops}}$
Interpretation	Je höher die Verweildauer, desto höher ist das Interesse am Angebot des Onlineshops. <sup>159</sup>
Datenquelle	Google Analytics, Webalizer, unternehmensinterne Programme
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 28:** Ø-Besuchszeit, Verweildauer, View Time  
Quelle: eigene Darstellung.

Die bisherigen Kennzahlen zur Messung von Aktivitäten im Onlineshop lassen nur quantitative Aussagen zu und zeigen nur eingeschränkt die Qualität sowie den Erfolg der Website. Verschiedene Konversionsraten dienen der genaueren Analyse der UserInnen und des Onlineshops.<sup>160</sup> Die Konversionsraten sind eine der wichtigsten Kennzahlen im E-Commerce-Bereich und haben einen direkten Einfluss auf die Bestellungen. Sie zeigen bestimmte KundInnenhandlungen im Verhältnis zur Anzahl der gesamten BesucherInnen des Onlineshops.<sup>161</sup> Die Conversion Rate misst, wie viele Websitezugriffe (Traffics) zu einer Bestellung führen und untergliedert sich in drei Bereiche: Die erste Conversion Rate zeigt die Anzahl der Traffics im Verhältnis zu den erstellten Warenkörben. Wird in weiterer Folge der Warenkorb auch bestellt ('zur Kasse'), wird diese Anzahl in Relation zu den Traffics gestellt. Die dritte Konversionsrate misst das Verhältnis der tatsächlichen Bestellungen zur BesucherInnenanzahl. Durch diese Untergliederungen ist ersichtlich, an welchen Stellen die User

<sup>158</sup> Vgl. SCHNEIDER/HENNIG (2008), S. 8.

<sup>159</sup> Vgl. GREINER/PETZ (2015), S. 496.

<sup>160</sup> Vgl. KRÜGER (2011), S. 23.

<sup>161</sup> Vgl. KRÜGER (2011), S. 23 f.

die Seite verlassen. Die Berechnung anhand der unique Visitors erhöht die Aussagekraft der Kennzahlen.<sup>162</sup>

<b>Konversionsrate, Conversion Rate, Umwandlungsrate [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl bestimmter Aktionen von Onlineshop-BesucherInnen}}{\text{Gesamtanzahl der BesucherInnen/Unique Visitors}} \times 100$
Interpretation	Je höher die Quote, desto mehr BesucherInnen tätigten eine bestimmte Aktion im Onlineshop, die Auswirkungen auf die Bestellquote hatten und in weiterer Folge auf den Umsatz. <sup>163</sup>
Datenquelle	Google Analytics, Webalizer, unternehmensinterne Programme
Verantwortlichkeit	Marketing

**Kennzahl 29:** Konversionsrate, Conversion Rate, Umwandlungsrate [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Ø-Warenkorbwert / Bestellwert, Average Order Value [€]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Gesamtumsatz der Warenkörbe/Bestellungen}}{\text{Anzahl der Warenkörbe/Bestellungen}}$
Interpretation	Zeigt den durchschnittlichen Warenkorbwert bzw. Bestellwert. Dieser Wert kann mit anderen MarktteilnehmerInnen der Branche verglichen werden. <sup>164</sup>
Datenquelle	Vertrieb, CRM
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 30:** Ø-Warenkorbwert/Bestellwert, Average Order Value [€]  
Quelle: eigene Darstellung.

Zusammenfassend erstrecken sich die Marketingkennzahlen im E-Commerce über mehrere Bereiche, wie das Online-Marketing, den Onlineshop und das E-Mail-Marketing. Alle Bereiche zeigen den Einfluss der Marketingmaßnahmen auf das KundInnenverhalten und welche Aktivitäten schlussendlich zu einer Bestellung führen.

<sup>162</sup> Vgl. DITZ (2016), S. 68.

<sup>163</sup> Vgl. ERLÉN/ISAAK (2015), o.S.

<sup>164</sup> Vgl. REDLER (2016), S. 708.



### 3.4.4 Vertriebskennzahlen im Onlineversandhandel

Der Fokus dieses Abschnittes liegt auf den Kennzahlen für den Vertrieb im E-Commerce und gliedert sich in die Bereiche Verkauf, KundInnen und Lieferung. Diese Kennzahlen drücken die Leistungen der Vertriebsaktivitäten aus.

#### Verkauf

Nachfolgend werden der durchschnittliche Bestellwert und die Vertriebskostenstruktur sowie die Retourenquote dargestellt, weil diese einen wesentlichen Einfluss auf den Nettoumsatz inklusiver Umsatzsteuer im Onlineversandhandel hat. Diese Kennzahlen zeigen den Erfolg einzelner Bestellwege und die KundInnenzufriedenheit indirekt über die Retourquote.

<b>Ø-Bestellwert [€]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Umsatz der Bestellungen über einen bestimmten Bestellweg}}{\text{Anzahl der Bestellungen über diesen Bestellweg}}$
Interpretation	Abhängig vom Bestellweg verursacht jede Bestellung Kosten für das Unternehmen. Diese Kosten sind meist unabhängig vom Bestellwert. Daher sollte der Wert der Bestellung möglichst hoch ausfallen. <sup>165</sup>
Datenquelle	Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 31:** Ø-Bestellwert [€]

Quelle: eigene Darstellung.

<b>Retourquote [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl/Umsatz der Retouren}}{\text{Anzahl/Umsatz der Gesamt-Bestellungen}} \times 100$
Interpretation	Diese Kennzahl zeigt das mengenmäßige oder monetäre Verhältnis der Retouren zu den Gesamt-Bestellungen. Diese Quote sollte möglichst gering sein. <sup>166</sup>
Datenquelle	Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Vertrieb, Einkauf

**Kennzahl 32:** Retourquote [%]

Quelle: eigene Darstellung.

<sup>165</sup> Vgl. SCHNEIDER/HENNIG (2008), S. 65 ff.

<sup>166</sup> Vgl. SCHNEIDER (2013), S. 313.

Die Retourenquote ist von der Produktkategorie abhängig und fällt im Onlinehandel höher aus als im stationären Handel. Die Quote liegt online im Durchschnitt zwischen 40-50 %.<sup>167</sup> Das Modesortiment ist risikobehafteter und weist meist eine Retourquote von über 50 % auf.<sup>168</sup>

<b>Vertriebskostenstruktur [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{variable Vertriebskosten}}{\text{Vertriebskosten gesamt}} \times 100$
Interpretation	Ein hoher Anteil an variablen Vertriebskosten bedeutet eine höhere Flexibilität bei Marktschwankungen. Variable Kosten, wie beispielsweise Akquisitionskosten, können vom Unternehmen selbst gesteuert werden. <sup>169</sup>
Datenquelle	Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 33:** Vertriebskostenstruktur [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

## KundInnen

Aus den Kennzahlen auf KundInnenebene lässt sich ableiten, wie sich der Bestand entwickelt, wie hoch die Kosten der KäuferInnen sind und wie oft diese bestellen.<sup>170</sup>

<b>KundInnenentwicklung [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl der KundInnen im laufenden Jahr}}{\text{Anzahl der KundInnen im vorigen Jahr}} \times 100$
Interpretation	Eine steigende Anzahl ist ein Indikator für eine gute Entwicklung der Leistungen im Vertrieb. Die Kennzahl spiegelt die KundInnenzufriedenheit wider. <sup>171</sup>
Datenquelle	CRM, KundInnenstatistik
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 34:** KundInnenentwicklung [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<sup>167</sup> Vgl. DITZ (2016), S. 69.

<sup>168</sup> Vgl. HEINEMANN (2017), S. 162.

<sup>169</sup> Vgl. PUFAHL (2015), S. 192.

<sup>170</sup> Vgl. LAMMENETT (2017), S. 430.

<sup>171</sup> Vgl. ERICHSEN (2011), S. 60.

<b>NeukundInnenquote, NeukundInnen(-umsatz)intensität [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl neuer KundInnen}}{\text{Gesamtanzahl der KundInnen}} \times 100$
Berechnung	$\frac{\text{Umsatz mit NeukundInnen}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$
Interpretation	Der Erfolg der Akquise wird durch diese Kennzahl ersichtlich. Die Berechnung kann auf Basis der GesamtkundInnenanzahl oder des Umsatzes erfolgen. <sup>172</sup> Zu welchem Zeitpunkt ein Kunde/eine Kundin als ´neu´ gilt, muss im Vorfeld definiert werden. <sup>173</sup>
Datenquelle	CRM, Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 35:** NeukundInnenquote [%]

Quelle: eigene Darstellung.

Eine Alleinbetrachtung der NeukundInnenquote in Bezug auf die Menge kann zu einer Falschinterpretation führen, weil meist weniger Umsatz mit NeubestellerInnen generiert wird als mit dem Bestand. Durch den Anteil des Umsatzes mit NeukundInnen am Gesamtumsatz erhält die Kennzahl eine höhere Aussagekraft.<sup>174</sup>

<b>Wiederkaufsrate [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Zahl der WiederkäuferInnen}}{\text{Anzahl der KäuferInnen des Produktes}} \times 100$
Interpretation	Wiederholungskäufe sind ein Indiz für Zufriedenheit. Die Kennzahl kann für ein einzelnes Produkt, eine Produktgruppe oder ein Produktsegment berechnet werden. Eine hohe Quote reduziert gegebenenfalls die Werbekosten für dieses Produkt. <sup>175</sup>
Datenquelle	CRM, Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 36:** Wiederkaufsrate [%]

Quelle: eigene Darstellung.

<sup>172</sup> Vgl. PREISLER (2008), S. 263, S. 276.

<sup>173</sup> Vgl. KRAUSE (2016), S. 151.

<sup>174</sup> Vgl. SCHNEIDER/HENNIG (2008), S. 252.

<sup>175</sup> Vgl. PREISLER (2008), S. 263.

<b>Neu-/VerlustkundInnen [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Umsatz mit NeukundInnen}}{\text{Umsatz mit VerlustkundInnen} - 1} \times 100$
Interpretation	Zeigt die Qualität und Effektivität des Vertriebes. Nur eine Gegenüberstellung der Anzahl der KundInnen hat wenig Aussagekraft, weil ein Verlust eines Großkunden/einer Großkundin mehr Auswirkungen auf das Ergebnis hat als kleinere KundInnen. <sup>176</sup>
Datenquelle	CRM, Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 37:** Neu-/VerlustkundInnen [%]

Quelle: eigene Darstellung.

<b>KundInnenabwanderungsrate, KundInnenverlustintensität, Churn Rate [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Zahl der verlorenen KundInnen im Betrachtungszeitraum}}{\text{Ø-KundInnenbestand}} \times 100$
Interpretation	Zeigt den Anteil der KundInnen in einem bestimmten Zeitraum, welche das Unternehmen verlassen. Eine hohe Churn Rate kann auf eine Unzufriedenheit hindeuten. <sup>177</sup>
Datenquelle	CRM, Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 38:** KundInnenabwanderungsrate, KundInnenverlustintensität, Churn Rate [%]

Quelle: eigene Darstellung.

<b>Reaktivierungsquote [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Reaktivierte KundInnen}}{\text{Ruhende KundInnen}} \times 100$
Interpretation	Misst den Anteil der zurückgewonnenen KundInnen. Dies kann durch gezielte Maßnahmen erreicht werden, wie beispielsweise bestimmte Rabattaktionen. <sup>178</sup>
Datenquelle	CRM
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 39:** Reaktivierungsquote [%]

Quelle: eigene Darstellung.

<sup>176</sup> Vgl. PUFAHL (2015), S. 193.

<sup>177</sup> Vgl. SCHNEIDER/HENNIG (2008), S. 183.

<sup>178</sup> Vgl. SCHNEIDER/HENNIG (2008), S. 286.

<b>KundInnenumsatz [€]</b>	
Berechnung	Umsatz des Kunden/der Kundin innerhalb einer Periode
Interpretation	Drückt die Wichtigkeit eines Kunden/einer Kundin für das Unternehmen aus. Je höher der Umsatz, desto bedeutender ist dieser Kunde/diese Kundin. Durch die Erhebung der einzelnen Umsätze kann ein KundInnencluster vorgenommen werden. Dies dient der Basis verschiedener Auswertungen und für gezielte Marketingaktivitäten. <sup>179</sup>
Datenquelle	CRM, Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 40:** KundInnenumsatz [€]

Quelle: eigene Darstellung.

<b>KundInnenbestellwegquote, mengenmäßig [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl der Bestellungen über einen bestimmten Bestellweg}}{\text{Gesamtzahl der Bestellungen über diesen Bestellweg}} \times 100$
<b>KundInnenbestellwegquote, umsatzabhängig [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Umsatz der Bestellungen über einen bestimmten Bestellweg}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$
Interpretation	Zeigt die Anzahl der Bestellungen eines bestimmten Bestellweges im Verhältnis zu den gesamten Bestellungen. Die Aussagekraft wird erhöht, wenn die Gegenüberstellung des Umsatzes über diesen Bestellweg zum Gesamtumsatz erfolgt. <sup>180</sup>
Datenquelle	Vertrieb, Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 41:** KundInnenbestellwegquote [%]

Quelle: eigene Darstellung.

<b>KundInnenrentabilität [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Vertriebskosten pro Kunde / Kundin}}{\text{Umsatz pro Kunde / Kundin}} \times 100$
Interpretation	Diese Kennzahl ist ähnlich der Auftragseffizienz und zeigt die Relation der Vertriebskosten eines Kunden/einer Kundin zum erzielten Umsatz. Je niedriger die Kosten, desto höher ist die Rentabilität. <sup>181</sup>
Datenquelle	Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 42:** KundInnenrentabilität [%]

Quelle: eigene Darstellung.

<sup>179</sup> Vgl. ERICHSEN (2011), S. 60.

<sup>180</sup> Vgl. SCHNEIDER/HENNIG (2008), S. 185 ff.

<sup>181</sup> Vgl. PUFAHL (2015), S. 193.

<b>KundInnenwert, Customer Lifetime Value, CLV [€]</b>	
Berechnung	$C_0 = \sum_{t=0}^w (e_t - a_t) \times (1 + i)^{-t}$ <p> <math>C_0</math> = Kapitalwert (in Periode t=0)  <math>t_i</math> = Periode  <math>w</math> = Anzahl betrachteter zukünftiger Perioden  <math>e_t</math> = Einzahlung in Periode t  <math>a_t</math> = Auszahlung in Periode t  <math>i</math> = Kalkulationszinsfuß </p>
Interpretation	Unter Berücksichtigung der Kosten und des Umsatzes wird der aktuelle und zukünftige Wert eines Kunden/einer Kundin ermittelt. Die Berechnung kann anhand der Kapitalwertmethode erfolgen. Der CLV gibt Auskunft darüber, wie viel zusätzlich für die Akquise bzw. KundInnenbindung, unter Beachtung einer Gewinnmarge, ausgegeben werden darf. <sup>182</sup>
Datenquelle	Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Marketing, Vertrieb

**Kennzahl 43:** KundInnenwert, Customer Lifetime Value, CLV [€]  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Ø-KundInnenwert [€]</b>	
Berechnung	$\frac{\sum \text{der KundInnenwerte (CLV)}}{\text{Gesamtanzahl der KundInnen}}$
Interpretation	Eine Steigung des durchschnittlichen KundInnenwerts zeigt, dass auch die Zufriedenheit steigt. <sup>183</sup>
Datenquelle	Vertrieb
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 44:** Ø-KundInnenwert [€]  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Kaufintensität, Intensitätsfaktor, Mengenintensität [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Ø-Kaufmenge einer bestimmten Marke}}{\text{Ø-Kaufmenge einer bestimmten Marke pro KäuferIn}} \times 100$
Interpretation	Intensiv-, Normal- und ExtensivkäuferInnen werden ersichtlich. Eine kumulierte Gegenüberstellung der KäuferInnen und der Mengen ergibt eine ABC-Analyse. Diese ist Ausgangsbasis für weitere Analysen. Für die verschiedenen Typen können individuelle Marketingmaßnahmen, wie Newsletter, erstellt werden. <sup>184</sup>
Datenquelle	CRM, Vertrieb
Verantwortlichkeit	Vertrieb, Marketing

**Kennzahl 45:** Kaufintensität, Intensitätsfaktor, Mengenintensität [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<sup>182</sup> Vgl. KRAUSE (2016), S. 159.

<sup>183</sup> Vgl. PUFAHL (2015), S. 193.

<sup>184</sup> Vgl. KILIAN/MIRSKI (2016), S. 89.

<b>Ø-KundInnenakquisekosten, KAK [€]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Marketingkosten} + \text{Vertriebskosten}}{\text{Anzahl neu gewonnener KundInnen}}$
Interpretation	Daraus lässt sich ableiten, die hoch die Kosten pro gewonnenem Kunden/gewonnener Kundin sind. Zu den Kosten gehören alle Verkaufsförderungskosten, aber auch Personalkosten. <sup>185</sup>
Datenquelle	Vertrieb, Marketing
Verantwortlichkeit	Vertrieb, Marketing

**Kennzahl 46:** Ø-KundInnenakquisekosten, KAK [€]  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>KundInnen-Bonitätsstruktur [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl der kreditschwachen KundInnen}}{\text{Gesamtanzahl der KundInnen}} \times 100$
Interpretation	Misst den Anteil der KäuferInnen, bei denen das Risiko eines Forderungsausfalles besteht. Diese Quote soll möglichst geringgehalten werden. <sup>186</sup>
Datenquelle	CRM, Kreditabteilung
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 47:** KundInnen-Bonitätsstruktur [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Rabattquote [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\sum \text{der gewährten Rabatte}}{\text{Bruttoumsatzerlöse}} \times 100$
Interpretation	Zeigt den Durchschnittsrabatt, der den KundInnen gewährt wurde. Fällt dieser Wert hoch aus, kann dies auf schlechte Marktbedingungen hindeuten. <sup>187</sup>
Datenquelle	Finanzbuchhaltung
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 48:** Rabattquote [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<sup>185</sup> Vgl. SCHNEIDER/HENNIG (2008), S. 163.

<sup>186</sup> Vgl. BECKER/WINKELMANN (2014), S. 267

<sup>187</sup> Vgl. KÜHNAPFEL (2014), S. 11.

<b>RabattkundInnenquote [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{KundInnenanzahl, denen ein Rabatt gewährt wurde}}{\text{Gesamtanzahl der KundInnen}} \times 100$
Interpretation	Zeigt, wie oft ein Rabatt eingesetzt wurde. Gibt aber keine Auskunft über die Höhe der gewährten Rabatte. <sup>188</sup>
Datenquelle	CRM
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 49:** RabattkundInnenquote [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>KundInnenreklamationsquote [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl der KundInnenreklamationen}}{\text{Gesamtanzahl der KundInnen}} \times 100$
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl der reklamierten Produkte}}{\text{Gesamtanzahl der verkauften Produkte}} \times 100$
Interpretation	Fällt die Beschwerdequote niedrig aus, weist dies auf eine gute Qualität der Produkte und der Serviceleistungen hin. Ein hoher Wert kann dem Image des Unternehmens schaden. <sup>189</sup>
Datenquelle	Vertrieb, Beschwerdemanagement
Verantwortlichkeit	Vertrieb

**Kennzahl 50:** KundInnenreklamationsquote [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>KundInnenzufriedenheit, Score [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl der zufriedenen KundInnen}}{\text{Gesamtanzahl der KundInnen}} \times 100$
<b>Gesamtzufriedenheit des Kunden / der Kundin</b>	
Berechnung	$GZ = \sum_i^n EZ_i \times W_i$ <p>           GZ = Gesamtzufriedenheit des Kunden / der Kundin            EZ<sub>i</sub> = Zufriedenheit einer Leistungskomponente (Einzelzufriedenheit)            W<sub>i</sub> = Wichtigkeit der Leistungskomponente i            i = Art der Leistungskomponente (z.B. Beratungsqualität, Sortiment)         </p>
Interpretation	Zur Feststellung, ob die Vertriebsstrategie erfolgreich war, ist die KundInnenzufriedenheit ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ist die Kennzahl im Periodenvergleich gleichbleibend oder höher, war die Strategie erfolgreich.
Datenquelle	Die Erhebung der Zufriedenheit ist durch Umfragen feststellbar. <sup>190</sup>
Verantwortlichkeit	Vertrieb, CRM, Einkauf, Marketing

**Kennzahl 51:** KundInnenzufriedenheit [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<sup>188</sup> Vgl. SCHNEIDER/HENNIG (2008), S. 281 f.

<sup>189</sup> Vgl. KRAUSE (2016), S. 164.

<sup>190</sup> Vgl. ERICHSEN (2011), S. 60.



Die KundInnenzufriedenheit ist einer der wichtigsten Faktoren für den langfristigen Unternehmenserfolg. Durch die einfache Sammlung von Informationen kann diese analysiert werden und dementsprechende Maßnahmen erfolgen. Individuelle Marketingaktivitäten und Angebote, wie Rabattaktionen oder zusätzliche Serviceleistungen, fördern die Zufriedenheit und tragen zur Erhöhung der NeukundInnen bei.<sup>191</sup>

## Lieferung

Eine kurze Lieferzeit hat einen positiven Einfluss auf die KundInnenzufriedenheit. Die Prozesse der Bestellabwicklung und der Lagerhaltung sowie die verwendeten Transportmittel und die Auswahl des Lagerstandortes beeinflussen die Lieferzeit und die Lieferzuverlässigkeit.<sup>192</sup>

<b>Lieferzuverlässigkeit, Liefertermintreue [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl der termingerecht durchgeführten Lieferungen}}{\text{Gesamtanzahl der Lieferungen}} \times 100$
Interpretation	Die Lieferzuverlässigkeit ist wichtig für die Steigerung der Zufriedenheit. Diese Kennzahl zeigt auch, ob die Prozesse im Unternehmen funktionieren und dadurch die versprochenen Lieferzeiten eingehalten werden. <sup>193</sup>
Datenquelle	Lagerhaltung, CRM
Verantwortlichkeit	Logistik

**Kennzahl 52:** Lieferzuverlässigkeit, Liefertermintreue [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Ø-Lieferzeit [in Tagen]</b>	
Berechnung	$\frac{\sum \text{der Lieferzeiten aller Lieferungen}}{\text{Gesamtanzahl der Lieferungen}}$
Interpretation	Gibt in Tagen an, wie lange die BestellerInnen im Durchschnitt auf die Lieferungen warten müssen. <sup>194</sup>
Datenquelle	Logistik, CRM
Verantwortlichkeit	Logistik

**Kennzahl 53:** Ø-Lieferzeit [in Tagen]  
Quelle: eigene Darstellung.

<sup>191</sup> Vgl. KILIAN/MIRSKI (2016), S. 15.

<sup>192</sup> Vgl. SCHNEIDER/HENNIG (2008), S. 212.

<sup>193</sup> Vgl. FISCHER (2015), S. 126.

<sup>194</sup> Vgl. WIRTSCHAFTSLEXIKON24.COM, Onlinequelle [30.01.2018], o.S.

<b>Lieferzeitzuverlässigkeit [%]</b>	
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl der Lieferungen innerhalb einer bestimmten Lieferfrist}}{\text{Gesamtanzahl der Lieferungen}} \times 100$
Interpretation	Beschreibt die Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte Lieferfrist vom Unternehmen eingehalten wird. Ausreißer werden sichtbar. <sup>195</sup>
Datenquelle	Logistik, CRM
Verantwortlichkeit	Logistik

**Kennzahl 54:** Lieferzeitzuverlässigkeit [%]  
Quelle: eigene Darstellung.

Letztendlich ist zur Generierung von Umsatz eine Erhöhung der NeukundInnen und die Steigerung der KundInnenzufriedenheit wesentlich. Die zur Verfügung stehenden Kennzahlen bieten eine Analyse des Verhaltens der KäuferInnen; daraus sind gezielte Handlungen und auch Marketingaktivitäten ableitbar. Eine gemeinsame Betrachtung der Vertriebs- und Marketing-Kennzahlen bieten ein aussagekräftigeres Ergebnis bei der Analyse der KundInnen.

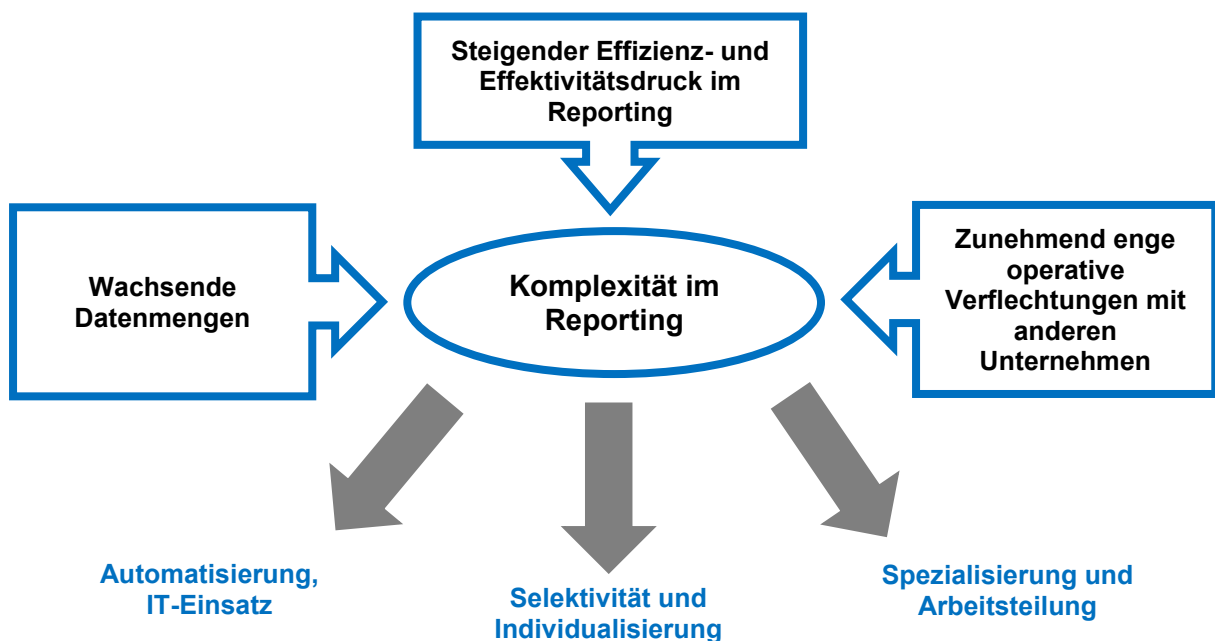
---

<sup>195</sup> Vgl. SCHNEIDER/HENNIG (2008), S. 213.

## 4 KENNZAHLEN-COCKPIT ALS REPORTINGINSTRUMENT

Das Reporting ist die Versorgung der Führungskräfte und des Managements mit relevanten Informationen zur Entscheidungsfindung.<sup>196</sup> Die Effektivität und Effizienz der Berichterstattung ist abhängig von der Aufbereitung und der Darstellung der Daten; diese müssen aktuell und verständlich abgebildet sein. Die optimale Auswahl von Gestaltungs- und Darstellungsmöglichkeiten gewährleistet eine rasche Informationsvermittlung. Dafür ist es notwendig, diese Merkmale auf die Zielgruppe abzustimmen.<sup>197</sup>

Verschiedene Einflussfaktoren erhöhen die Herausforderungen in der Erstellung von Berichten. Die folgende Grafik stellt die Komplexität für ein effizientes Berichtswesen im Unternehmen dar, die ein/e ControllerIn bewerkstelligen muss:<sup>198</sup>



**Abbildung 5:** Komplexität im Reporting  
Quelle: in Anlehnung an TASCHNER (2014), S. 13.

### 4.1 Dimensionen der Berichterstattung

Der zukünftige Nutzen aus der Berichterstattung ist der Ausgangspunkt für die Erstellung eines effizienten Reports. Der Bericht muss im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen, damit EntscheidungsträgerInnen daraus wesentliche Maßnahmen ableiten können.<sup>199</sup> Die Zielgruppe

<sup>196</sup> Vgl. HARTMANN/SCHÖNHERR (2016), S. 59 f.

<sup>197</sup> Vgl. SCHNEIDER/WIENER/SONNENBERG (2016), S. 19.

<sup>198</sup> Vgl. TASCHNER (2014), S. 12 f.

<sup>199</sup> Vgl. UNREIN (2016), S. 14.

ist bereits im Vorfeld zu definieren, weil es Unterschiede im Informationsbedarf geben kann. Beispielsweise können AbteilungsleiterInnen andere Auskünfte wünschen als eine höhere Hierarchieebene im Unternehmen. Nach diesen Bedürfnissen richtet sich der Inhalt aus.<sup>200</sup> Neben der Definition des AdressatInnenkreises ist auch festzulegen, wer für die Erstellung verantwortlich ist und welche Kompetenzen dafür notwendig sind.<sup>201</sup> Existieren bereits Berichte im Unternehmen, ist es sinnvoll, diese zu analysieren, um mögliche Informationsdefizite bei der Erstellung eines neuen Reports oder bei der Optimierung eines bestehenden zu vermeiden.<sup>202</sup> Nach der Festlegung des Zwecks und des Inhaltes müssen die notwendigen Datenquellen erhoben werden. Danach erfolgt die Festlegung der formalen Ausgestaltung des Berichts. Dazu gehören der Detaillierungsgrad der Werte, die optische Gestaltung in Form von Zahlen, Tabellen sowie Grafiken und welche IT-Unterstützung zur Datengenerierung im Unternehmen vorhanden ist. Mit der Zielgruppe ist abzustimmen, in welchem Intervall der Report aktualisiert werden muss und für welche vergangenen Perioden sowie für eventuelle zukünftige Zeiträume die Werte zur Verfügung stehen sollen.<sup>203</sup>

Für die Übergabe des Berichts an den EmpfängerInnenkreis ist es sinnvoll, diesen nicht formlos zu übermitteln, sondern in einem festgelegten Intervall auch zu diskutieren. Dadurch wird gewährleistet, dass alle wesentlichen Informationen im Report enthalten sind und etwaige Fragen beantwortet werden können. Die Aufgaben des Controllings sind, die Ergebnisse zu kommunizieren und die Verantwortlichen zu Handlungen zu motivieren.<sup>204</sup>

Die Auswahl des geeigneten Programmes zum Aufbau eines Berichts ist abhängig von der Anzahl der Daten und der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten. Bis zu einer gewissen Datenmenge kann mit Excel gearbeitet werden.<sup>205</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass verschiedene Punkte bei der Erstellung eines Berichts beachtet werden müssen. Wesentlich ist die Abstimmung des Inhalts mit der definierten Zielgruppe des Reports. Nur eine empfängerInnenorientierte Berichterstattung kann die Entscheidungsfindung unterstützen.

---

<sup>200</sup> Vgl. POLLMANN/RÜHM (2007), S. 45 f., Vgl. TASCHNER (2015), S. 2.

<sup>201</sup> Vgl. TASCHNER (2015), S. 5.

<sup>202</sup> Vgl. WANICZEK (2002), S. 117 f.

<sup>203</sup> Vgl. TASCHNER (2015), S. 5.

<sup>204</sup> Vgl. WANICZEK (2002), S. 237.

<sup>205</sup> Vgl. HARTMANN/SCHÖNHERR (2016), S. 62.

## 4.2 Gestaltungs- und Darstellungsprinzipien

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der richtigen Wahl des Umfangs, der Anordnung von Informationen und den Visualisierungsmöglichkeiten eines Berichts; diese Faktoren unterstützen die Vermittlung von Informationen.

### Umfang und Struktur der Informationen

Abhängig von der enthaltenen Datenmenge können Berichte als Nachschlagewerk oder als Eckdatenblatt erstellt werden. Nachschlagewerke haben einen höheren Detaillierungsgrad als Eckdatenblätter, die eine komprimierte Zusammenfassung aller wichtigen Informationen sind. Jede Darstellungsmöglichkeit hat ihre Vor- und Nachteile:<sup>206</sup>

	Nachschlagewerk	Eckdatenblatt
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dient einer großen Zielgruppe zur Informationsversorgung,</li> <li>• Reduzierung von Rückfragen, weil bereits sehr viele Informationen enthalten sind,</li> <li>• umfassende Berichtserstattung an alle Führungskräfte möglich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschränkung der Informationen auf das Wesentliche,</li> <li>• schnellere Aufnahme und Verarbeitung der Informationen vom EmpfängerInnenkreis,</li> <li>• Aufwand der Berichtserstellung ist geringer.</li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Überblick geht bei einer nicht übersichtlichen Gestaltung leicht verloren,</li> <li>• einem geringen Nutzungsgrad der Information steht ein hoher Aufwand der Berichtserstellung gegenüber,</li> <li>• möglicher Informationsüberfluss, weil alle AdressatInnen alle Informationen erhalten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsdefizite für Führungskräfte möglich,</li> <li>• zusätzliche Berichte für einzelne AdressatInnen notwendig,</li> <li>• fehlender Überblick der Führungskräfte über alle Unternehmensbereiche.</li> </ul>

**Tabelle 2:** Vor- und Nachteile unterschiedlicher Gestaltungsprinzipien  
Quelle: in Anlehnung an WANICZEK (2009), S. 40 f.

Für den Informationstransfer ist eine konsistente Struktur und Anordnungen sinnvoll und nur in Ausnahmefällen zu ändern. Dies gilt für Grafiken, Zahlen, für den Einsatz von Farben sowie für Schriftart und -größe. Kommen für gleiche Informationen unterschiedliche Gestaltungen zum Einsatz, beispielsweise eine Tabelle und eine dazugehörige Grafik, sollten diese möglichst nahe beieinander platziert werden. Diese Regel gilt auch für Kommentare, um dadurch den

<sup>206</sup> Vgl. WANICZEK (2009), S. 40 f.

Informationsgehalt der Zahlen aufzuwerten. Ein einheitlicher Aufbau des Berichts ermöglicht den LeserInnen eine rasche Gewinnung der notwendigen Informationen.<sup>207</sup>

### Visualisierungsmöglichkeiten

Zur Visualisierung der Daten stehen in der Praxis viele Möglichkeiten zur Verfügung. Beim Aufbau oder der Optimierung eines Reports ist dabei zu achten, dass die Zielgruppe alle wesentlichen Fakten auf einen Blick erhalten und interpretieren kann. Dabei wird die Aufmerksamkeit des Betrachters/der Betrachterin einer Seite folgendermaßen verteilt:<sup>208</sup>

35 %	25 %
25 %	15 %

**Abbildung 6:** Verteilung der Aufmerksamkeit der LeserInnen auf einer Seite  
Quelle: POLLMANN/RÜHM (2007), S. 183.

Die LeserInnen nehmen die Informationen von oben nach unten wahr. Dem linken Bereich wird die meiste Beachtung geschenkt, deshalb sind an dieser Stelle die Grafiken zu platzieren. Die Tabellen sind auf der rechten Seite aufzubauen. Werden die Werte auch kommentiert, ist dies im rechten unteren Viertel sinnvoll. So erhalten die BetrachterInnen die wesentlichen Ergebnisse zuerst und je weiter sie vorgehen, desto höher wird der Detaillierungsgrad.<sup>209</sup>

### Deckblatt

Zur eindeutigen Zuordnung des Berichts ist es sinnvoll, ein Deckblatt anzufertigen. Daraus soll klar hervorgehen, für welches Unternehmen oder welchen Geschäftsbereich der Report erstellt wurde. Die Periode und das genaue Datum für den Datenstand müssen ebenfalls enthalten sein.<sup>210</sup>

### Dashboard

Durch den Einsatz eines Dashboards ist es den EntscheidungsträgerInnen im Unternehmen rasch möglich, einen Überblick über die wesentlichen Kennzahlen zu erhalten. Aufgrund der Verteilung der Aufmerksamkeit auf einer Seite muss die Spitzenkennzahl an erster Stelle stehen.

---

<sup>207</sup> Vgl. WANICZEK (2009), S. 94.

<sup>208</sup> Vgl. POLLMANN/RÜHM (2007), S. 182 f.

<sup>209</sup> Vgl. SCHMIDT (2016), S. 43.

<sup>210</sup> Vgl. SCHMIDT (2016), S. 45.

Als Orientierungshilfe soll im Dashboard der Inhalt, die Einheit der abgebildeten Zahlen und die gezeigte Periode beschrieben sein.<sup>211</sup> Operational Dashboards zeigen die aktuelle Entwicklung und die Abweichungen auf. Die EmpfängerInnen können so rasch Gegensteuerungsmaßnahmen ergreifen. Für die Praxis gibt es noch das Analytical und das Explorative Dashboard.<sup>212</sup>

### Diagramme

Ob und welche Diagramme zum Einsatz kommen, hängt davon ab, welche Informationen dargestellt werden. Diagramme können die Differenz zwischen Soll- und Ist-Wert oder den Prozentanteil von Zahlen, die Daten für einen Zeitpunkt oder einen Zeitraum darstellen.<sup>213</sup> Diagramme visualisieren für die BerichtsempfängerInnen die relevanten Fakten. Säulen- oder Liniendiagramme eignen sich für die Darstellung des Verlaufs einer Periode oder zum Vergleich mehrerer Zeiträume. Ein Balkendiagramm zeigt die (Vergleichs-)Werte zu einem bestimmten Zeitpunkt, beispielsweise den Soll- und Ist-Wert.<sup>214</sup> Ein Kreisdiagramm ist für die Darstellung von Entwicklungen ungeeignet, weil der Aussagegehalt der Flächen gering und die Ergänzung der Zahlenwerte notwendig ist. Ein sparsamer Einsatz dieser Art wird empfohlen.<sup>215</sup> Wenig Informationsgehalt haben 3D-Formen oder sonstige Effekte, wie Animationen.<sup>216</sup> Wenn Diagramme die Visualisierungen zu den Informationen aus den Tabellen sind, sollten sie möglichst nahe beieinander platziert werden. Dies gestattet den LeserInnen eine raschere Aufnahme der Ergebnisse.<sup>217</sup>

### Tabellen

Der Einsatz von Tabellen eignet sich für die Anführung vieler Daten und bietet eine hohe Genauigkeit der transferierten Informationen in Form von Zahlen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine geeignete und übersichtliche Formatierung gewählt wird. Der/die LeserIn muss die in den Tabellen vorhandenen Fakten verstehen und selbst interpretieren können.<sup>218</sup> Für die klare

---

<sup>211</sup> Vgl. MEHLFELD/WIENER (2017), S. 161 f.

<sup>212</sup> Vgl. MEHLFELD/WIENER (2017), S. 171.

<sup>213</sup> Vgl. POLLMANN/RÜHM (2007), S. 104

<sup>214</sup> Vgl. UNREIN (2016), S. 244.

<sup>215</sup> Vgl. SCHMIDT (2016), S. 55.

<sup>216</sup> Vgl. NELLES (2014), S. 780.

<sup>217</sup> Vgl. UNREIN (2016), S. 216.

<sup>218</sup> Vgl. UNREIN (2016), S. 204.

Darstellung der Werte in den Spalten und Zeilen sind diese mit einem Namen (z.B. Umsatz Ist) und der jeweiligen Einheit (z.B. TEUR) zu hinterlegen.<sup>219</sup>

### Individualisierung

Durch den Einbau von Auswahlmöglichkeiten ist es den EmpfängerInnen gestattet, individuell Informationen aus dem Bericht abzufragen. Dies kann durch eine Dropdown-Liste erfolgen, die automatisch die Werte in die dafür vorgesehene Tabelle und/oder Grafik überträgt.<sup>220</sup>

### Farben

Die Anwendung von verschiedenen Farben ist grundsätzlich auf die Grafiken zu beschränken.<sup>221</sup> Werden Farben für Zahlen gewählt, sollten diese nur für Unterschiede, Abweichungen oder Zusammengehörigkeit verwendet werden. Damit der Report übersichtlich bleibt, ist zu beachten, dass nicht zu viele Farbtöne zum Einsatz kommen.<sup>222</sup>

### Kommentierung

Eine Kommentierung ist abhängig vom jeweiligen Unternehmen und von den Bedürfnissen der Zielgruppe. Ein Text nimmt Bezug auf die dargestellten Werte. Der Kommentar muss objektiv formuliert sein und soll keine Wertungen enthalten.<sup>223</sup>

Alles in einem sind die Berichte entsprechend der strategischen Ausrichtung des Unternehmens anzufertigen. Je nach Anforderungen und Unternehmen wird eine passende Struktur und Darstellung gewählt. Bei der Gestaltung der einzelnen Seiten ist die Verteilung der Aufmerksamkeit der LeserInnen zu beachten.

---

<sup>219</sup> Vgl. SCHMIDT (2016), S. 52.

<sup>220</sup> Vgl. STOKLOSSA (2009), S. 537.

<sup>221</sup> Vgl. SCHMIDT (2016), S. 49.

<sup>222</sup> Vgl. NELLES (2014), S. 791.

<sup>223</sup> Vgl. SCHMIDT (2016), S. 64.



## 5 UMSETZUNG DES KEY PERFORMANCE INDICATOR-TOOLS

Dieses Kapitel widmet sich dem praktischen Teil der Masterarbeit. Ein geeignetes KPI-Tool für die UNITO GmbH wird erarbeitet, das die Key Performance Indicators für Marketing und Vertrieb abbildet. Ausgangsbasis für den Aufbau des KPI-Tools ist ein Workshop: Dieser gibt Aufschluss über die notwendigen Schlüsselkennzahlen für das Excel-Tool und welche Darstellungsmöglichkeiten den besten Überblick über den Leistungsfortschritt geben. Nach der Festlegung der KPI's finden die Erhebung und die Analyse der Daten für die Kennzahlenberechnung statt. Die Gestaltung und Darstellungen der Kenngrößen im Tool werden beschrieben und der Bericht mit Excel aufgebaut. Die Art der Kommunikation und die Übermittlung des Berichts sind ebenfalls festzulegen. Abschließend finden die Implementierung und die Überprüfung des Tools im Unternehmen statt. Die theoretischen Ausarbeitungen in den vorherigen Kapiteln und die Ergebnisse des Workshops fließen in den Aufbau des Reports mit ein.

Die Vorgehensweise des Praxisteils gliedert sich in folgende Punkte:



**Abbildung 7:** Vorgehensweise im Praxisteil  
Quelle: eigene Darstellung.

### 5.1 Untersuchungsdesign

Nach welcher Methode und welchen Parametern die empirische Erhebung erfolgte, wird in diesem Abschnitt dargestellt. Ziel war es, die Schlüsselkennzahlen für Marketing und Vertrieb der UNITO GmbH zu definieren. Die gewählte Methode und ein strukturierter Ablauf sollten sicherstellen, dass eine empfängerInnenorientierte Auswahl und Darstellung des KPI-Tool möglich ist.

#### Workshop als Methode

Für die Erhebung wurde ein Workshop gewählt. Die gemeinsame Diskussion und Festlegung der Key Performance Indicators gewährleistete die empfängerInnenorientierte Auswahl. Als Vorbereitung für den Workshop wurde ein Kennzahlenkatalog mit allen wesentlichen Kennzahlen

für das Marketing und den Vertrieb im Onlineversandhandel in Tabellenform erstellt. Der Katalog gliedert sich in vier Hauptbereiche: Markt, Finanz, Marketing und Vertrieb. Zur leichteren Handhabung während des Workshops wurde jede Kenngröße auf eine Präsentationskarte gedruckt. Darauf waren, wie im Kennzahlenkatalog, der Name, die Beschreibung, die Berechnung, die Interpretation und die Verantwortlichkeit sowie die Datenquelle, die die Literatur vorschlägt, ablesbar.

### **TeilnehmerInnen des Workshops**

Am Workshop nahmen aus den verschiedenen Hierarchieebenen der UNITO GmbH folgende MitarbeiterInnen teil: ein Bereichsleiter, ein Abteilungsleiter der Planung und Steuerung der Vertriebs- und Marketingaktivitäten sowie die Mitarbeiterinnen dieser Abteilung. Diese Mitarbeiterinnen gehören in Zukunft nicht nur zum EmpfängerInnenkreis des Kennzahlen-Cockpits, sondern auch zu den Verantwortlichen für die Erstellung und die Kommunikation des Tools. Diese Auswahl der TeilnehmerInnen gewährleistete, dass der Informationsbedarf über alle notwendigen Unternehmensebenen abgedeckt ist.

### **Gesprächsleitfaden als Erhebungsinstrument**

Als Erhebungsinstrument wurde ein Gesprächsleitfaden gewählt; dieser dient der strukturierten Vorgehensweise und als Orientierungshilfe während des Workshops. Bei der Erstellung des Leitfadens wurde darauf geachtet, dass dieser hauptsächlich offene Fragen enthält, um die TeilnehmerInnen bei Beantwortung und Auswahl der Kennzahlen nicht zu beeinflussen. Nur wenn eine weitere Eingrenzung der zuvor gewählten Größen notwendig war, kamen geschlossene Fragen zum Einsatz. Der detaillierte Gesprächsleitfaden ist im Anhang ersichtlich.<sup>224</sup>

### **Ablauf des Workshops**

Das `Du-Wort` ist Teil der Unternehmenskultur der UNITO GmbH, deshalb war auch der Workshop und die Einladung zum Workshop in der Du-Form formuliert.

Der Ablauf des Workshops gliederte sich in vier Phasen: Als Einstieg wurden die Zielsetzung des Workshops und die Vorgehensweise erklärt. Der erste Bearbeitungspunkt war die Definition der Key Performance Indicators für Marketing und Vertrieb. Als Unterstützung diente der zuvor theoretisch erstellte Kennzahlenkatalog. Neben der strukturierten Abarbeitung jedes Bereichs

---

<sup>224</sup> Vgl. Anhang S. 104 ff.

(Markt, Finanz, Marketing, Vertrieb) fand parallel dazu die Dokumentation statt, anhand welcher Kriterien die Auswahl erfolgte. Zudem sollte geklärt werden, ob und wie der Vertrieb oder das Marketing diese Zahl beeinflussen können. Nach Festlegung der Verantwortung für jede Kenngröße im Unternehmen wurde die bestmögliche Datenbasis ausgewählt, die für alle drei Onlineshops gleichermaßen gilt. Im Anschluss der Grobstrukturierung der Kennzahlen fand eine nochmalige Überprüfung statt, ob die Auswahl den Key Performance Indicators entspricht oder ob eine weitere Eingrenzung möglich und notwendig war. Abschließend sind die Zielwerte je Kenngröße und Marke (Otto, Universal, Quelle) definieren worden.

Der zweite Teil des Workshops beschäftigte sich mit der Visualisierung des Kennzahlen-Cockpits. Der empfängerInnenorientierte Aufbau des Tools und die optimalste Darstellung der gewählten Kennzahlen sind das Ergebnis. Ziel ist es auch, den notwendigen Detaillierungsgrad zu definieren. Nach der Auswahl der Kommunikationsart und dem Erhebungsintervall der Daten wurde die genaue Zielgruppe definiert und die Verantwortlichkeit für die Datenaktualisierung des Kennzahlen-Cockpits festgelegt. Die zusammengefassten Ergebnisse und eventuelle vorgenommene Ergänzungen bildeten den Abschluss des Workshops. Die Dauer des Workshops war für zweieinhalb Stunden angesetzt. Die Zustimmung zur Aufnahme des Gespräches erleichterte die Auswertung.

Das gewählte Erhebungsinstrument stellte sicher, dass eine den EmpfängerInnen des KPI-Tools gerechte Kennzahlenauswahl getroffen wurde. Der zuvor geplante und strukturierte Ablauf unterstützte das gewünschte Ergebnis und der erstellte Gesprächsleitfaden leitete durch den Workshop. Die gezielten Fragestellungen ermöglichten den TeilnehmerInnen, die wesentlichsten Key Performance Indicators für die Marketing- und Vertriebsaktivitäten auszuwählen.

## **5.2 Kennzahlen-Cockpit für die UNITO GmbH**

Dieser Abschnitt beschreibt die Ergebnisse aus dem leitfadengestützten Workshop. Für jede Kennzahl sind die Auswahlkriterien angeführt und die interne Verantwortlichkeit sowie die geeignetste Datenquelle erhoben. Der theoretische Input und die Ergebnisse aus der empirischen Erhebung bilden die Basis für die Erstellung eines geeigneten Kennzahlen-Cockpits für die UNITO GmbH. Die Analyse und Generierung der notwendigen Daten aus dem vorhandenen Systemen erfolgen im nächsten Schritt. Im Anschluss werden die Werte in das Programm Excel integriert, die Zahlen aufbereitet und die Kennzahlen berechnet. Nach dem grafischen Aufbau finden die Implementierung und die Funktionsüberprüfung im Unternehmen statt. Die Darstellung des internen Reportingprozesses für das Excel-Tool bildet den Abschluss dieses Abschnitts.

## 5.2.1 Analyse der Kennzahlen für Marketing und Vertrieb

Der Workshop für die Analyse und Auswahl der Key Performance Indicators der UNITO GmbH dauerte zweieinhalb Stunden. Der ursprünglich geplante Bereichsleiter konnte aufgrund eines kurzfristigen unternehmensinternen Termins nicht teilnehmen. Schritt für Schritt wurden die Kennzahlen jedes Bereiches (Markt, Finanz, Marketing und Vertrieb) abgearbeitet und eine Auswahl getroffen. Die Herausforderung bei der Festlegung der Schlüsselkennzahlen lag darin, dass fast alle Kenngrößen in irgendeiner Art und Weise für die TeilnehmerInnen des Workshops wichtig waren. Aufgrund einer zu großen Anzahl an Kennzahlen mussten diese nochmals selektiert werden. In einer erneuten Diskussion fanden sich die Key Performance Indicators für die Leistungsmessung des Marketings und des Vertriebes der drei wichtigsten Onlineshops Otto, Universal und Quelle. Angesichts der zahlreichen zur Verfügung stehenden Datenquellen wurde jeweils die optimalste Quelle, die die Daten für alle drei Onlineshops enthält, ausgewählt. Der Verantwortungsbereich jeder Kennzahl ist definiert. Der Kennzahlenkatalog im Anhang ist mit den internen Informationen zur Datenquelle und dem Verantwortungsbereich ergänzt.<sup>225</sup>

### Marktkennzahlen

Der **Marktanteil** absolut und relativ, der **Marktsättigungsgrad** sowie der **Marktausschöpfungsgrad** dienen als Ausgangspunkt und zur Orientierung für etwaige strategische Entscheidungen. Diese Kennzahlen werden nicht von den einzelnen Onlineshops berechnet, sondern von der Konzernmutter Otto.

Externe Markenbefragungen erheben, wie bestehende Hauptsortimente, beispielsweise die Bekleidung oder die Hardware, am Markt positioniert sind. Daraus erfolgen die strategischen Ausrichtungen und eine Forcierung bestimmter Sortimente für die einzelnen Onlineshops. Teilergebnisse oder Auswertungen der Befragungen sind komprimiert für das Marketing- und Vertriebscontrolling zugänglich.

Darüber hinaus analysiert der Konzern die Positionierung der einzelnen Shops im Vergleich zum österreichischen Markt und welche Chancen sich daraus ergeben. Diese Analyse dient der Information für die Geschäftsführung, die BereichsleiterInnen sowie die MitarbeiterInnen und hat einen Einfluss auf die strategische Zielfindung und die Markenpositionierung am Markt. Die Marktkennzahlen erscheinen aus den genannten Gründen nicht im Excel-Tool.

Im Verlauf des Workshops ist eine neue Clusterung der weiteren Kennzahlen in drei neue Bereiche vorgenommen worden. Der erste umfasst die vertrieblichen Finanzkennzahlen, weil

---

<sup>225</sup> Vgl. Anhang S. 96 ff.

jede Vertriebsaktivität einen direkten Einfluss auf diese Kenngrößen hat. Der zweite Bereich beinhaltet die KundInnenkennzahlen. Als Abschluss sind die Online-Marketing-Kennzahlen zusammengefasst. Diese Einteilung dient der leichteren Handhabung und in weiterer Folge zur besseren Orientierung im Excel-Tool.

### Vertriebliche Finanzkennzahlen

Der absolute **Nettoumsatz** inklusive Umsatzsteuer ist die Spitzenkennzahl zur Darstellung des Leistungsfortschrittes. Da der Markt derzeit die Chance zur Steigerung des Umsatzes zeigt, ist dies das vorrangige Ziel der UNITO GmbH. Die absolute KundInnennachfrage (unternehmensintern als `Ansprache` bezeichnet) berücksichtigt bereits eine Kreditüberprüfung und ergibt, abzüglich der Lieferausfälle, den Bruttoumsatz inklusive Umsatzsteuer. Die **Retourquote** hat einen wesentlichen Einfluss auf den Nettoumsatz. Vor allem im Distanzhandel ist die Retourquote ein bedeutender Faktor, sie lässt unter anderem Rückschlüsse auf die KundInnenzufriedenheit zu.

Als Untergliederung zum Umsatz gehört die **Umsatzentwicklung** im Vergleich zur Vorsaison und die **Umsatzstruktur** der Sortimente Bekleidung und Hardware und deren Hauptsortimente. Die separate Betrachtung ist notwendig, weil jede Gruppe eine eigene Retourenquote und Kostenstruktur aufweist.

Die **Handelspanne** und die **Gewinnspanne** werden im Unternehmen nicht direkt betrachtet, sondern die **Kalkulation**. Diese wird in den Kennzahlenkatalog aufgenommen und berechnet sich wie folgt:

$$\frac{\text{Nettoumsatz inkl. USt} + \text{Wareneinstand}}{\text{Wareneinstand} \times (-1)} \times 100$$

**Kennzahl 55:** Kalkulation [%]  
Quelle: UNITO GmbH (2018b).

Wesentlich für die Leistungsmessung des Vertriebes sind die damit verbundenen variablen Kosten für die Abwicklung, die Werbekosten und die Kosten für die Verkaufsförderung (VF), die sich direkt im **Vertriebsergebnis** widerspiegeln. Unter den Begriff der Kosten fallen alle Aufwendungen, die von der Bestellung bis hin zur Übergabe der Ware an die EmpfängerInnen entstehen. Fixkosten sind hier nicht berücksichtigt. Unter einem Einkaufswert von 75 EUR müssen die KäuferInnen eine Versandkostenpauschale zahlen; diese und die Erträge aus der Ratenzahlung verbessern das Vertriebsergebnis. Die Kosten buchen das Zentralcontrolling und das Werbekostencontrolling in das unternehmensinterne System P.A.P.A. ein. Die **Kosten-Umsatz-Relation** (KUR) ist ein wichtiges Indiz für die Effektivität des Vertriebes und der

eingesetzten Marketingmaßnahmen. Der **Vertriebskostenstruktur** wird im Unternehmen weniger Beachtung geschenkt.

Diese Tabelle zeigt die Ermittlung der relevanten vertrieblichen Finanzkennzahlen und ihre Einflussfaktoren der UNITO GmbH:

<b>Ansprache (Nachfrage nach Kreditprüfung)</b>
- Lieferausfälle
<b>Bruttoumsatz</b>
- Retouren
<b>Nettoumsatz inkl. USt</b>
- Umsatzsteuer
<b>Nettoumsatz exkl. USt</b>
- Umsatzminderungen (z.B. Gutscheine, Rabatte)
+ Kostenbeteiligung des Kunden (z.B. Versandkosten)
<b>Nettoumsatz KundInnen</b>
- Wareneinstand (Kosten des verkauften Artikels)
<b>Kalkulation (Gewinnspanne)</b>
- Abwicklungskosten (z.B. Versandkosten, Retourabwicklung)
- Werbeaktionskosten
+ Kreditergebnis (z.B. Erträge aus Ratenzahlung)
- Lagerkosten
- Personal- und Sachkosten (z.B. Call-Center)
<b>Grenzergebnis</b>
- Kosten der Angebotspräsentation (z.B. Kataloge)
<b>VT-Ergebnis</b>

**Tabelle 3:** Ergebnisbeitragsrechnung der UNITO GmbH  
Quelle: UNITO GmbH (2018c), (leicht modifiziert).

Die Hauptverantwortung für diese Kennzahlen trägt der/die BereichsleiterIn des jeweiligen Onlineshops. Das Zentralcontrolling nimmt eine unterstützende Funktion ein und stellt ein Gesamtbild je Shop dar. In der langfristigen Planung sind die Visionen, die Strategien und die daraus abgeleiteten Ziele abgebildet. Das Marketing- und Vertriebscontrolling bewertet alle Marketingmaßnahmen für den saisonalen Plan und inwiefern die langfristigen Ziele, wie das Umsatzwachstum und das Vertriebsergebnis, dadurch erreicht werden können. Das Zentralcontrolling prognostiziert während der Saison, ob das geplante Vertriebsergebnis bis zum Saisonende und in weiterer Folge bis zum Jahresende erreicht werden wird oder nicht. Von Marketing und Vertrieb sind diese Kennzahlen vor allem in der Ist-Entwicklung der aktuellen Saison kurzfristig steuerbar. Durch den gezielten Einsatz von Marketingmaßnahmen im Online-

und Printbereich (z.B. durch Kataloge) können negative Abweichungen vom Plan reduziert werden.<sup>226</sup>

## KundInnenkennzahlen

Die KundInnen werden bei der UNITO GmbH in drei Gruppen gegliedert. Der Kunde/die Kundin ist aktiv, wenn diese/r in der aktuellen Saison Umsatz generiert. Dies bedeutet, dass es am Saisonanfang keine Aktivquote gibt. Die aktiven KundInnen sind in die aktivierten, reaktivierten und in die NeukundInnen gegliedert. Die AktivkäuferInnen sind jene, die in der letzten Saison eine Bestellung tätigten. Zu den ReaktivierungskundInnen zählen die AltkundInnen, die in der letzten Saison inaktiv waren und die UralkundInnen, die zwei Saisonen keinen Umsatz erzielt haben.

BestandskundInnen müssen eine Performanceleistung erbringen, ohne dass das Unternehmen Investitionen in diese Gruppe tätigt. Zum Bestand zählen jene KäuferInnen, die in den letzten zwei Saisonen mindestens eine Bestellung tätigten. Ein Budget gibt es nur für die Reaktivierung und Akquisition. Eine Gegenüberstellung der dafür notwendigen **Akquisekosten** dieser unterschiedlichen Gruppen mit dem damit erreichten **KundInnenumsatz** ist ausschlaggebend für die Budgetverteilung. Für den Printbereich sind die Kosten leichter ermittelbar als im Onlinebereich, weil je nach Höhe der Katalogauflage bereits im Vorfeld Kosten kalkulierbar sind. Im Onlinebereich entstehen der Großteil an Kosten erst je nach Aktivität der KundInnen. Im Hintergrund durchgeführte Analysen von der Business Intelligence (BI) versuchen, die Kosten für den Onlinehandel den gewonnenen KäuferInnen zuzuordnen. Die Maßnahmen und Werbemittel, die Auslöser für die Bestellungen waren, müssen analysiert werden. Eine periodische Betrachtung der **KundInnenrentabilität** zeigt die Zielerreichung. Die **Reaktivierungsquote** und die NeukundInnenquote messen den Erfolg der getätigten Investitionen.

Ziel ist es, mit unterschiedlichen Kennzahlen das Folgeverhalten der BestellerInnen zu analysieren. Daraus werden weitere Vorgehensweisen zur Akquisition und Reaktivierung abgeleitet und dementsprechend das Budget verteilt. Zum Folgeverhalten zählen die **Wiederkaufsrate**, die Relation der **Neu- und VerlustkundInnen** sowie die **KundInnenabwanderungsrate**.

Die große Herausforderung liegt in der Verfolgung des Weges vom Einstieg in den Onlineshop bis hin zur Bestellung. Die letzten Schritte davor sind die Anmeldung im Shop und die Hinterlegung eines Warenkorbes. Nun erfolgt die Bestellung. Nach Abschluss dieser Schritte ist ein Neukunde/eine Neukundin gewonnen oder haben aktive KäuferInnen bestellt. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, sich zu registrieren, ohne einen Kauf durchzuführen. Dieser Vorgang

---

<sup>226</sup> Vgl. UNITO GMBH (2018), o.S.

führt dazu, dass ein Neukunde/eine Neukundin ohne Umsatzgenerierung gezählt wird. Auch die Möglichkeit einer Gastbestellung (ohne Registrierung) verfälscht derzeit das Ergebnis der **NeukundInnenquote**. Diese Quote muss auf allen Kanälen und Sortimentsebenen betrachtet werden, um zu analysieren, welcher Weg zur höchsten NeukundInnengewinnung führt. Für die Zukunft wird bei der UNITO GmbH angestrebt, die Quote auch auf den Device-Ebenen und anhand der Zahlungsart zu erheben. Zu den NeukundInnen zählen jene, die in der letzten Saison die erste Bestellung aufgegeben haben (intern als NeukundInnen zwei bezeichnet) und jene, die in der aktuellen Saison zum ersten Mal einen Umsatz generierten.

Für die Budgetsteuerung ist die Unterscheidung zwischen Neu- und BestandsbestellerInnen wesentlich, weil es unterschiedliche Marketingmaßnahmen dafür gibt. Für die **KundInnenentwicklung** und für den **KundInnenumsatz** ist es sinnvoll, diese in die eingangs erwähnten drei Gruppen zu untergliedern. Eine Jahresbetrachtung der **KundInnenbestellwegquote** in Bezug auf den Umsatz und die Menge erfolgt nur auf der NeukundInnenebene.

Die Messung des **Customer Lifetime Values** findet in der von der Literatur vorgeschlagenen Art nicht statt. Die UNITO GmbH wendet ein vereinfachtes Verfahren, den KundInnenbestandsaufbauwert (KBA), an. Das BI ermittelt und analysiert diese Kennzahl. Den KBA berücksichtigt das Marketing- und Vertriebscontrolling in der Planung und Steuerung des Budgets und dieses ist dementsprechend auf die OnlineshopmanagerInnen aufgeteilt. Während der Saison wird diese Kenngröße für die Überwachung verwendet und gegebenenfalls eine Anpassung innerhalb des Budgetrahmens durchgeführt. Der **durchschnittliche KundInnenwert** ist im KBA enthalten und findet separat keine Betrachtung.

Das Marketing- und Vertriebscontrolling führt in Zusammenarbeit mit der BI die Selektion der Zielgruppen durch und fügt sie zu einer ABC-Analyse zusammen. Die **Kaufintensität** und die **KundInnen-Bonitätsstruktur** finden in der Analyse Berücksichtigung. Daraus erfolgt die Entscheidung, bei welchen Gruppen welche Marketingmaßnahmen im Fokus stehen und welche Verkaufsförderungshebel zum Einsatz kommen. Für die geplanten Marketingaktivitäten wird gezielt nach Zielgruppen gesucht. Dadurch wird die Personalisierung und Individualisierung forciert. Beispielsweise erhalten KundInnen, die eine hohe Bestellquote für Übergrößen aufweisen, dafür gezielt Werbung in Form eines Newsletters oder eines Kataloges. Ein weiteres Beispiel sind C-KundInnen, die eine schlechte Bonität aufweisen und daher keine Rabatt- oder Gutscheinkaktionen erhalten. Oft versuchen Personen, eine Bestellung im Onlinehandel aufzugeben, ohne eine Zahlung leisten zu wollen. Für kritische Sortimente, wie Mobiltelefone, muss nach der Bestellung eine Anzahlung erfolgen oder mit Kreditkarte bezahlt werden, um das Risiko zu minimieren. Vor allem bei NeukundInnen ist dieses Risiko sehr hoch. Sichere Zahlungsmittel, wie Pay Pal oder Kreditkarten, sollen das vermeiden. Bei BestandsbestellerInnen



ist die Ermittlung der Bonitätsstruktur aufgrund von Erfahrungswerten gegeben. Die KundInnendatenbank Teradata, die BI und die Kreditabteilung übermitteln diese Werte. In der UNITO Gruppe wird nicht die **Rabattquote** betrachtet, sondern die VF-KUR. Mehr Beachtung wird den VF-Kosten absolut geschenkt; aufgeteilt auf die verschiedenen Rabatt- und Gutscheinaktionen. Die Berechnung der **RabattkundInnenquote** erfolgt nicht. In Zukunft wird versucht, nicht nur durch Rabatt- und Gutscheinaktionen Umsatz zu generieren, sondern mehr Marktrelevanz mit der Erweiterung der Sortimente und über neue Marken zu erhalten. Dies soll durch den laufenden Artikelausbau gelingen; beispielsweise konnte zuletzt die Marke Mango gewonnen werden. Für diese Kennzahlen ist das Vertriebs- und Marketingcontrolling verantwortlich. Das System P.A.P.A. enthält die Daten.

Das Customer Care Center der UNITO GmbH ermittelt die **KundInnenreklamationsquote**. Das Marketing muss Maßnahmen zur Minimierung dieser Quote setzen.

Durch Befragungen und den Weiterempfehlungsmonitor kann die **KundInnenzufriedenheit** gemessen werden. Die Erreichung der Ziele oder die Bewertungen von Preis- und Produktsuchmaschinen zeigen indirekt die Zufriedenheit. Zur Steigerung der **Gesamtzufriedenheit des Kunden/der Kundin** läuft derzeit das bereichsübergreifende Projekt KIM (Kunde im Mittelpunkt). Aufgrund der zahlreichen Bewertungsmöglichkeiten von Onlineshops haben die KundInnen die Möglichkeit, ihre Zufriedenheit öffentlich zu kommunizieren. Die Hauptverantwortung für die KundInnenkennzahlen liegt beim Marketing- und Vertriebscontrolling. In Zusammenarbeit mit der BI werden diese Kenngrößen erhoben und analysiert.

Auf die **Kennzahlen der Lieferung** hat das Controlling nur Einfluss im Trachtensortiment, weil hier die Einkaufsverantwortung bei Otto Österreich liegt. Auf die weiteren Sortimente besteht keine Einflussmöglichkeit und deshalb werden die Lieferkennzahlen nicht betrachtet. Wenn die Ware nicht verfügbar ist, ist sie nicht online gestellt. Die Verantwortung trägt die Otto Group in Deutschland, die den zentralen Einkauf der übrigen Sortimente der drei Onlineshops tätigt.

### **Online-Marketing-Kennzahlen**

Die **Bestellquote** allgemein und die **Bestellquote nach bestimmten Marketingaktionen** sind wichtige Faktoren zur Beurteilung von Werbemaßnahmen. In der Conversion Rate und im Umsatz sind die Bestellquoten enthalten und werden deshalb separat nicht betrachtet. Die Kosten-Umsatz-Relation zeigt den Werbeerfolg der jeweiligen Marketingmaßnahme. Die KUR ist Bestandteil des Bereiches der vertrieblichen Finanzkennzahlen. Die Planung beinhaltet jede einzelne Marketingmaßnahme online sowie offline mit den dafür notwendigen Kosten und dem dadurch geplanten Umsatz. Während der Saison wird die Zielerreichung der Aktivitäten

überwacht und etwaige notwendige Gegenmaßnahmen gesetzt. Diese Ergebnisse haben einen wesentlichen Einfluss darauf, ob diese Marketingaktionen in der zukünftigen Saison weiterhin zum Einsatz kommen oder ob Anpassungen notwendig sind.

Der **Bekanntheitsgrad** des Onlineshops ist für die operative vertriebliche Tätigkeit nicht relevant. Das Marketing arbeitet mit verschiedenen Instrumenten zur Bewertung des Bekanntheitsgrades; beispielsweise durch den Weiterempfehlungsmonitor<sup>227</sup> oder anhand von Befragungen. Eine Entwicklung ist durch den Vergleich unterschiedlicher Perioden erkennbar. Derzeit wird das Branding der Onlineshops fokussiert, das zuvor eher außer Acht gelassen wurde. Daraus soll sich eine Erhöhung der Bekanntheit der Shops ergeben, um NeukundInnen zu gewinnen. Neben dem Umsatzziel ist auch ein Ausbau der Reichweite geplant, um das Interesse von Drittanbietern (OSS-PartnerInnen) im B2B-Bereich zu erhöhen. Verantwortlich für diese Kennzahlen ist das Marketing. Die Daten enthalten das P.A.P.A. System und das Webtracking-Tool bzw. ergeben sich aus den Ergebnissen der Umfragen.

Aufgrund von Trackingfehlern in der aktuellen Saison dient die Ermittlung der **Click-Through-Rate** derzeit nur als Warnsignal. Sie zeigt, ob die Kanäle, in denen Werbebanner geschaltet sind, über- oder unterzeichnet bzw. die generierten Ergebnisse realistisch dargestellt werden. Der Vergleich mit den Vergangenheitswerten macht dies ersichtlich. Diese Kennzahl ist wesentlich für die Beurteilung der Effektivität von Werbebannern. Erst der zweite Klick zählt als Qualitätsklick. Das bedeutet, wenn der/die UserIn im Onlineshop auf ein Banner klickt und dann nochmals auf eine Unterseite, wertet das System dies als qualifizierten Klick. Dieser Vorgang reduziert die Fehlinterpretation der Click-Through-Rate. Erfolgt zum Beispiel ein Klick auf ein Banner, der direkt zum Shop führt, und dieser wird sofort wieder verlassen, zählt dieser Klick nicht. In Zukunft vermeidet auch eine device-übergreifende Click-Through-Rate Doppelklicks. Eine Analyse im Zusammenhang mit dieser Kennzahl zeigt, an welcher Stelle der Onlineshop verlassen wird; daraus sind Maßnahmen abzuleiten. Ein aktueller Schritt zur Erhöhung der Click-Through-Rate für den Onlineshop Otto ist die Auswahlmöglichkeit zwischen Damen und Herren beim Einstieg über die Storefront. Die IP-Adresse speichert die Auswahl und öffnet beim nächsten Einstieg direkt den Untershop. Ziel ist es, durch Individualisierung und Personalisierung Aufmerksamkeit zu generieren, damit der/die BesucherIn eine Click-Through-Rate erzielt und in einem weiteren Schritt eine Bestellung tätigt. Verantwortlich für diese Kennzahl ist das Marketing; diese kann über das Webtracking-System ermittelt werden. Das Marketing- und Vertriebscontrolling übernimmt für diese Kennzahl die Monitoringfunktion.

Die Bewertung von noch nicht in den Plan aufgenommenen Marketingmaßnahmen erfolgt anhand der jeweiligen **Kosten-Umsatz-Relation**. Ist in der aktuellen Saison noch Budget

---

<sup>227</sup> Nach der Bestellung wird der Kunde/die Kundin gefragt, ob sie den Onlineshop weiterempfehlen würden.

vorhanden, kommen jene Aktivitäten zusätzlich zum Einsatz, die eine niedrige KUR aufweisen. Für die Einhaltung der festgelegten Kosten-Umsatz-Relationen sind die OnlinemanagerInnen verantwortlich, die jede Abweichung dem Controlling melden.

Die **Cost-per-Click** ist in der Kosten-Umsatz-Relation der einzelnen Aktivität ersichtlich und dient unter anderem zur Steuerung der Suchmaschinenwerbung (SEA). Für den/die verantwortliche/n OnlineshopmanagerIn ist diese Kennzahl und auch der **Tausenderkontaktpreis** essentiell. Die Daten sind aus dem Webtracking-Tool sowie aus verschiedenen Programmen der externen Dienstleister, wie beispielsweise Google Analytics, generierbar. Das Controlling übernimmt die Überwachungsfunktion für das definierte Budget und den geplanten Umsatz. Kurzfristige Gegensteuerungen erfolgen nur im Rahmen des möglichen Budgets, die Zielwerte sind in den saisonalen Plänen enthalten. In Zukunft soll es auch den OSS-PartnerInnen möglich sein, über die UNITO GmbH Werbung zu schalten. Der Cost-per-Click und der Tausenderkontaktpreis fließen in die Kalkulation dieser Möglichkeit mit ein.

Das Marketing führt laufend Tests durch, welcher Betreff eines Newsletters eine höhere **Öffnungsrate** erzielt; beispielsweise eine Rabattaktion oder ein eher witziges Thema. Die Ergebnisse dieser Tests sind ausschlaggebend für die Auswahl des zukünftigen Betreffs. Entscheidend ist dabei die **Öffnungsrate unique**, die jeden Zugang nur einmal zählt. Die Quote, die Doppelzählungen zulässt, ist nicht aussagekräftig und daher als Kennzahl nicht geeignet. Eine schlechte Öffnungsrate kann ein Indiz dafür sein, dass die E-Mail im Spam-Ordner der KundInnen landet. Ein wesentlicher Faktor für das Marketing ist die **Klickrate unique**, die das Interesse der LeserInnen an den E-Mail-Inhalten zeigt. Ein relativer Vergleich zwischen Klickrate und Öffnungsrate erfolgt nicht. Entscheidend sind nur die absoluten Werte dieser Kennzahlen sowie die **An- und Abmeldungen** zu den Newslettern. Die Conversion Rate im E-Mail-Marketing-Bereich zeigt, welcher Klick zu einer Bestellung führte. Der/die E-Mail-MarketingmanagerIn ist verantwortlich für diese Kennzahlen und erhält die dafür notwendigen Daten aus Agnitas, einem unternehmensinternen Newsletter-Programm.

Anhand der IP-Adressen der NutzerInnen ermittelt das Webtracking-System die **NeubesucherInnenquote**. Der **Einstiegsweg auf die Internetseite** ist für die Budgetsteuerung maßgeblich und gibt Auskunft darüber, welcher Kanal und welches Devices (z.B. Mobile, Tablet) gut oder weniger gut funktioniert. Der `last-click` ist ausschlaggebend für die Ermittlung dieser Kennzahl und dem Kanal zugeordnet, über den die Bestellung abgeschlossen wurde. Dieser letzte Klick betrifft nur einen Teil des Bestellvorganges und eine geplante Prozessoptimierung für die Zukunft verbessert diese Vorgehensweise. Die Erhöhung der **unique Visitors** ist ein entscheidender Faktor zur Generierung von Reichweite. Dies erreicht der Einsatz verschiedener Werbemittel, wie TV-Werbung oder Kataloge, wobei ein ausgewogener `Marketingmix` ausschlaggebend ist. Ein Ausbau von AdWords bewirkt eine Steigerung der unique Visitors.

Große Bedeutung für die customer journey-Analysen haben die **Page Impressions** und die **durchschnittliche Besuchszeit** des Onlineshops. Diese Kennzahlen erhebt das Onlineshop-Management in Zusammenarbeit mit der BI. Die Page Impression und die durchschnittliche Besuchszeit zeigen auf, an welchen Stellen die UserInnen im Onlineshop aktiv waren. Eine Analyse gibt Aufschluss darüber, wie ein zuvor versendeter Newsletter oder Katalog die KundInnen beeinflusst. Welche Handlungen zu einer Bestellung führten, zeigt die Nachstellung des Weges bis zur endgültigen Bestellung. Im Marketing- und Vertriebscontrolling fließen nur die Endergebnisse in die Budgetierung mit ein. Die **Absprungrate** findet isoliert keine Betrachtung, sondern indirekt in der Konversionsrate. Die **Conversion Rate** ist die bedeutendste Kennzahl im Online-Marketing. Jeder Kanal und jedes Devices weist eine unterschiedliche Rate auf. In dieser Kennzahl sind die Bestellungen über die verschiedenen Vertriebskanäle, die unterschiedlichen Devices oder der eingelöste Rabattcode ersichtlich. Deshalb muss diese Schlüsselkennzahl auf den verschiedensten Ebenen betrachtet werden, sodass eine gezielte Maßnahmensteuerung möglich ist. Analysen zeigen die unterschiedlichen Verhaltensweisen der Onlineshop-BesucherInnen auf, die sich direkt auf die Bestellquote und den Umsatz auswirken. Für die Planung und Steuerung von Vertriebs- und Marketingaktivitäten hat die Conversion Rate eine große Bedeutung. Im Fokus der Betrachtung liegen die Aktionen der UserInnen, die eine hohe Rate aufweisen. Ein aussagekräftigeres Ergebnis des **durchschnittlichen Warenkorbwertes** und des **Bestellwertes** ergibt sich durch die Abgrenzung zwischen Neu- und BestandskundInnen und einer Untergliederung in die verschiedenen Devices und Kanäle. Eine weitere Aufteilung in Online und Print ist für die UNITO GmbH notwendig, um zu erkennen, welche KundInnen und welche Möglichkeiten die höchsten Bestellwerte aufweisen. Je höher der durchschnittliche Wert ausfällt, desto niedriger sind die dahinterstehenden Abwicklungskosten. Diese Kennzahl sagt aus, ob das Umsatzwachstum ein KäuferInneneffekt ist. Beispielsweise kann die Anzahl von Bestellungen gleichbleiben und sich der Durchschnittswert trotzdem erhöhen. Markt- und KundInnenanalysen stellen fest, welche Wünsche und Bedürfnisse die KonsumentInnen haben. Durch die Individualisierung und Personalisierung in der Kommunikation mit den KundInnen erhöht sich in der Regel der Bestellwert, weil die KundInnen das erhalten, was sie möchten. Verantwortlich für die Kennzahlen im Onlineshop sind der/die OnlineshopmanagerIn und das Marketing. Die Daten enthält das Webtracking-Tool.

Anhand der Ausführungen wird zusammenfassend festgestellt, dass fast alle Kennzahlen, aufgrund der verschiedenen Betrachtungsweisen der TeilnehmerInnen am Workshop, wichtig waren. Da es notwendig ist, sich auf die Key Performance Indicators zu einigen, erfolgte eine neuerliche Eingrenzung der bisher ausgewählten Kenngrößen. Alle zuvor festgelegten Kennzahlen mussten neu diskutiert werden, um eine Eingrenzung zu erreichen.

## 5.2.2 Key Performance Indicators für Marketing und Vertrieb

Nach einer erneuten Analyse und Eingrenzung lokalisieren sich acht Key Performance Indicators für die Bereiche Marketing und Vertrieb der UNITO GmbH heraus, die auch in einem Bericht darstellbar sind. Die nachfolgenden Kennzahlen sind die wichtigsten für die Leistungsmessung. Aus welcher Datenquelle die Zahlen für die Berechnung sowie die Sollwerte entnommen werden können, ist angeführt. Diese gewählten Schlüsselkennzahlen sind im Excel-Tool ersichtlich.

### Vertriebliche Finanzkennzahlen

Die Retourquote, der Nettoumsatz inklusiver Umsatzsteuer und die Kalkulation in Prozent in Verbindung mit dem Warenrohertrag zählen zu den aussagekräftigsten vertrieblichen Finanzkennzahlen während der Saison. Der Warenrohertrag wurde im Nachhinein ergänzt und ergibt sich aus dem Nettoumsatz exklusive Umsatzsteuer abzüglich des verrechneten Einkaufspreises. Am Ende der Saison sind auch die Kosten absolut, die KUR und das Vertriebsergebnis entscheidende Faktoren. Die Gegenüberstellung der Kosten mit dem erwirtschafteten Umsatz zeigt die Effektivität der Vertriebs- und Marketingaktivitäten. Diese drei Werte finden derzeit im Bericht keine Berücksichtigung, weil die Ergebnisse erst nach dem Saisonende ermittelbar sind. Alle anderen Kenngrößen aus dem Kennzahlenkatalog beeinflussen die ausgewählten Zahlen direkt oder indirekt. Für die Berechnung der Zahlen steht die unternehmensinterne und konzernweite Datenquelle P.A.P.A. zur Verfügung. Der finale Plan jeder Saison, intern als `Kalendarisierung` bezeichnet, enthält die Planwerte für die erwähnten Kennzahlen. Otto, Universal und Quelle müssen diesen Plan verpflichtend der Unternehmensleitung vorlegen und bestätigen lassen.

Nach Berücksichtigung der Retourquote ist der Nettoumsatz inklusive Umsatzsteuer als Spitzenkennzahl definiert.

### KundInnenkennzahlen

Eine ausgewählte Schlüsselkennzahl ist die KundInnenquote, untergliedert in die aktiven, reaktivierten und aktivierten KäuferInnengruppen. Die aktiven BestellerInnen spiegeln die Wiederkaufsrate wider, die deshalb nicht separat im Tool dargestellt wird. Die NeukundInnenquote steigert als entscheidender Faktor den Umsatz und ist im Excel-Tool ersichtlich. In der Detailansicht befindet sich auch eine Darstellung des Nettoumsatzes inklusiver Umsatzsteuer jeder Gruppe. Eine Betrachtung der Akquisekosten erfolgt nicht, weil die vertrieblichen Finanzkennzahlen diese enthalten. Die zwei gewählten Kennzahlen sind im Excel-Tool als absolute Zahlen ersichtlich. Die interne KundInnendatenbank Teradata steht als

Datenquelle zur Verfügung und teilweise müssen die Werte auch von der BI angefordert werden. Die Sollwerte sind aus der Kalendarisierung ermittelbar.

### Online-Marketing-Kennzahlen

Zwei Schlüsselkennzahlen bilden den wesentlichen Teil für die Steuerung und Überwachung der Ziele im Marketing: die unique Visitors und die Conversion Rate, die vom Excel-Tool abgebildet werden. Die Konversionsrate umfasst alle wesentlichen Handlungen der UserInnen und unterteilt diese auf die Kanalebenen. Die KUR beinhaltet alle Umsätze und Kosten im Zusammenhang mit dem Online-Marketing und kann am Saisonende betrachtet werden. Der durchschnittliche Warenkorb ist indirekt in der KUR erkennbar; diese kann in alle Aktivitäten der Webshop-BesucherInnen bis hin zum Cost-per-Click aufgegliedert werden. Es erfolgt keine separate Aufnahme der KUR im Bereich des Online-Marketings in das Excel-Tool. Die unique Visitors benennt die UNITO GmbH als `qualified Visits` und umfasst auch die Click-Through-Rate. Die Kenngrößen dieser Visits und der Conversion Rate sind in der Detailansicht auf allen Kanälen ersichtlich. Spezielle Kennzahlen aus dem Online- und E-Mail-Marketing sind nicht im Tool als Schlüsselkennzahlen vorhanden. Die Zielwertberechnung erfolgt aus dem saisonalen Plan.

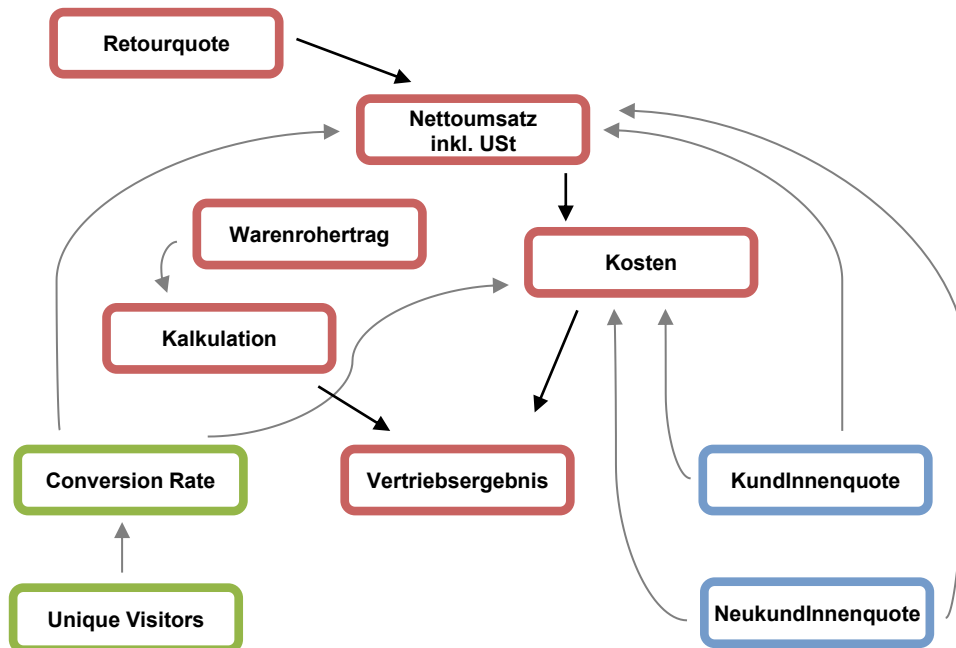
### Überblick der Key Performance Indicators für das Excel-Tool

Vertriebliche Finanzkennzahlen	KundInnenkennzahlen	Online-Marketing-Kennzahlen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nettoumsatz inklusive Umsatzsteuer absolut,</li> <li>• Retourquote in Prozent,</li> <li>• Warenrohertrag absolut,</li> <li>• Kalkulation in Prozent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktiv KundInnen absolut,</li> <li>• NeukundInnen absolut.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualified Visits (unique Visitors) absolut,</li> <li>• Conversion Rate in Prozent.</li> </ul>

**Tabelle 4:** Überblick der Key Performance Indicators für das Excel-Tool  
Quelle: eigene Darstellung.

### Ursache-Wirkungs-Beziehung der Key Performance Indicators

Diese Grafik veranschaulicht die Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen den gewählten Key Performance Indicators der UNITO GmbH. Dadurch wird deutlich, welche Kennzahl durch andere beeinflusst wird:



**Abbildung 8:** Ursache-Wirkungs-Beziehung der Key Performance Indicators  
Quelle: eigene Darstellung.

Die schwarzen Pfeile symbolisieren die Beeinflussung der vertrieblichen Finanzkennzahlen auf das Vertriebsergebnis. Die übrigen Kenngrößen wirken sich direkt oder indirekt auf den Nettoumsatz inklusive Umsatzsteuer und die Kosten aus. Die Farben der Darstellung finden sich im KPI-Tool wieder. Für die Abbildung dieser ausgewählten Schlüsselkennzahlen im Excel-Tool müssen zuvor die Erhebung und die Analyse der Daten erfolgen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass acht Key Performance Indicators für die Leistungsmessung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten der UNITO GmbH gefunden wurden. Am Saisonende sind zwei weitere Kennzahlen, die Kosten und das Vertriebsergebnis, zu ergänzen. Dadurch ist die Effektivität des Marketings und des Vertriebes erkennbar. Eine grafische Darstellung der Ursache-Wirkungs-Beziehung zeigt die Verbindung und die Einflussfaktoren der jeweiligen Kennzahl.

### 5.2.3 Datenerhebung und -analyse

Die Überprüfung der verfügbaren Datenquellen der Kooperationspartnerin sichert die Datenqualität der Kennzahlen im Excel-Tool. Dadurch wird ersichtlich, ob eine Möglichkeit besteht, die Datenbanken direkt mit dem Programm Excel zu verknüpfen. Ist eine Integration nicht durchführbar, muss ein anderer Lösungsweg, eventuell durch die Erstellung einer Hilfsdatei,

gefunden werden. Die Datenquellen gelten für alle drei Onlineshops Otto, Universal und Quelle gleichermaßen. Dies gewährleistet die Datensicherheit und -qualität.

Die Werte für die Berechnung der vertrieblichen Finanzkennzahlen enthält das System P.A.P.A. Das Zentralcontrolling überprüft die tägliche Datenladung von der Otto Group in Deutschland und meldet, sobald die Zahlen aktuell sind. Eine Pivot-Tabelle im Excel-Tool kann direkt auf diese Datenbank mit einem Passwort zugreifen. Die Werte stehen für alle drei Onlineshops und für jedes Sortiment sowie deren Hauptsortimente zur Verfügung. Die Abfrage dieses Systems ist sehr komplex aufgebaut und kann über das integrierte SAP Business Objects erfolgen. Diese Datenbank speichert nur die Werte der letzten drei Jahre, danach erfolgt eine Löschung. Auf später zurückliegende Informationen kann nur durch eine unternehmensintern aufgebaute Quelle mittels SQL zugegriffen werden. Eine Abfrage enthält die Daten nur als Wertekopie. Das bedeutet, dass erstellte Berichte einen anderen Datenstand aufweisen können als das System. Zum Saisonende werden die Daten 'eingefroren' und das tatsächliche Saisonergebnis kann sich bis zu einem halben Jahr danach ändern.

Teradata ist die Bezeichnung der internen KundInnendatenbank, die von einem externen Anbieter zugekauft wurde. Die Datenquelle enthält alle relevanten Zahlen zur Berechnung der KundInnenkennzahlen. Nur die Business Intelligence kann gegenwärtig auf diese Datenbank zugreifen, weshalb eine direkte Verknüpfung mit dem Excel-Tool nicht möglich ist. Die BI ruft die Daten der jeweiligen Onlineshops ab, bereitet diese auf und stellt sie in einer Excel-Datei dem Marketing- und Vertriebscontrolling zur Verfügung. Derzeit sind die Zahlen im KPI-Tool als Wertekopie hinterlegt. An einer Lösung für die Zukunft wird gearbeitet. Alle Daten der KundInnen sind nur auf Monatsbasis verfügbar. Der aktuelle Datenstand ist im Excel-Tool vermerkt. In Teradata sind alle Zahlen aus dem P.A.P.A. System, die über drei Jahre hinausgehen, hinterlegt. Ein Zugriff ist mit SQL möglich.

Das Webtracking stellt die Aktivitäten der Onlineshop-BesucherInnen dar. Dieses System bietet nur eine Ansicht der Werte auf den Ebenen der Kanäle und der Devices. Es besteht derzeit keine Möglichkeit zur Untergliederung in die Sortimentsgruppen. Aus diesem Grund können die Online-Marketing-Kennzahlen nur in dieser Weise dargestellt werden. Das System ermöglicht eine leichte Handhabung in der Abfrage der Daten und verfügt über verschiedene vorgefertigte Visualisierungsmöglichkeiten, die mit Tableau erstellbar sind. Eine direkte Generierung der Daten kann mit SQL erfolgen; dazu sind dementsprechende Kenntnisse der Programmiersprache notwendig. Der Datalayer gewährt eine Darstellung der Daten in Form einer Tabelle oder Pivot-Tabelle, was individuelle Abfragen erlaubt. Der rasche Informationsfluss ist bei dieser Datenbank hervorzuheben. Eine fehlerhafte Datenladung oder eine Korrektur der Daten wird sofort allen MitarbeiterInnen mitgeteilt. Dies vermeidet die Erstellung von Auswertungen mit falschen Informationen.



Notwendige Rollierungen und Korrekturen der Daten in P.A.P.A. und Teradata beanspruchen sehr viel Zeit. Aufgrund der hohen verfügbaren Datenmenge ist eine Bearbeitung mit Excel beschränkt. Die Systeme enthalten nicht alle notwendigen Abfragemöglichkeiten. Beispielsweise kann P.A.P.A. durch die Abfrage mit Business Objects keine Kanalebene darstellen. Dennoch bieten das System P.A.P.A. und das Webtracking-Tool eine Vielzahl an anderen Auswertungsmöglichkeiten. Für Vergleichsanalysen ist zu beachten, dass das Webtracking-Tool die Daten tagesaktuell zur Verfügung stellt, das P.A.P.A. System aber nur bis zum Vortag. Aufgrund von Problemen in der Datengenerierung für den Onlineshop von Quelle fiel die Entscheidung, dass dieser Shop derzeit nicht im Excel-Tool dargestellt wird. Der Aufbau des Tools bietet eine leichte Handhabung für die nachträgliche Integration der Werte an.

Trotz der notwendigen Datenbanken und der Detaillierungsgrade der Kennzahlen steht der höchstmögliche Automatisierungsgrad bei der Erstellung des Excel-Tools im Vordergrund und findet bei der Implementierung der Datenquellen Berücksichtigung. Jedes Tabellenblatt mit den Daten enthält den Hinweis auf die ausgewählte Quelle.

Die Sollwerte für jeden Onlineshop enthält die Kalendarisierung; diese Werte müssen als Wertekopie im Excel-Tool hinterlegt werden. Nicht jeder Onlineshop weist die gleiche Planungstiefe auf und das Excel-Tool macht die Unterschiede sichtbar.

Zusammenfassend stehen der UNITO GmbH zur Generierung der Daten für die Kennzahlenberechnung drei wesentliche Quellen zur Verfügung: das P.A.P.A. System, das Webtracking-Tool und die KundInnendatenbank Teradata. Jede Datenquelle muss unterschiedlich in das System integriert werden. Der Großteil der Planwerte für die neun Key Performance Indicators bildet die Kalendarisierung des jeweiligen Onlineshops ab.

#### **5.2.4 Gestaltung und Darstellung der Kennzahlen**

Dieser Abschnitt beschreibt die Darstellung und die notwendige Detailansicht der vertrieblichen Finanzkennzahlen, der KundInnen- sowie der Online-Marketing-Kennzahlen im Excel-Tool. Die Auswahl fand gemeinsam mit den TeilnehmerInnen des Workshops statt. Die verschiedenen Untergliederungsmöglichkeiten der Kennzahlen, die der UNITO GmbH zur Verfügung stehen, werden beschrieben.

## **Vertriebliche Finanzkennzahlen**

Die Darstellung des Nettoumsatzes inklusive Umsatzsteuer absolut erfolgt isoliert und kumuliert für die aktuelle Saison. Eine Untergliederung in die Sortimente und deren Hauptsortimente ist notwendig, damit eine gezielte Maßnahmensteuerung erfolgen kann. Als Detailinformation dient die prozentuale Umsatzentwicklung im Vergleich zur Vorjahressaison und zum Plan. Die Retourquote beeinflusst den Nettoumsatz wesentlich und ist deshalb mit dem Detaillierungsgrad des Umsatzes dargestellt. Dies gilt auch für die Kalkulation, die als Prozentwert angegeben wird und für den Warenrohertrag. Aufgrund der Zunahme der OSS-PartnerInnen sowie des eigenen Trachteneinkaufes der UNITO GmbH müssen die bisherigen Kennzahlen auch für diese Kategorien angezeigt werden. Das KPI-Tool bildet, zusätzlich zur Aufteilung der Werte aus dem Onlineshop, die Zahlen für den Printbereich ab. Im Dashboard, das als rascher Überblick dient, ist für jeden Onlineshop der Nettoumsatz inklusive Umsatzsteuer kumuliert und dessen Zielerreichungsgrad angeführt.

## **KundInnenkennzahlen**

Das Excel-Tool bildet die Kennzahlen der KundInnen als absolute Zahlen ab, weil diese ein aussagekräftigeres Ergebnis zeigen als die Darstellung als Quote. Zu den aktiven KundInnen zählen die Aktivierungs- und ReaktivierungskundInnen sowie die NeukundInnen der laufenden Saison. Darin sind die NeukundInnen eins und zwei enthalten. Wurde von den KäuferInnen die erste Bestellung in der aktuellen Saison getätigt, zählen diese zu den NeukundInnen eins. Erfolgte die erste Bestellung in der Saison davor, gehören diese KäuferInnen zu den NeukundInnen zwei. Beide Schlüsselkennzahlen sind isoliert und kumuliert im Excel-Tool ersichtlich. Das Dashboard beinhaltet die kumulierten Werte dieser Kennzahlen. Ein Vergleich der Werte zeigt die Abweichungen zur Vorjahressaison und zum Plan per Saisonende.

## **Online-Marketing-Kennzahlen**

Die Key Performance Indicators für den Online-Marketingbereich beinhalten die qualified Visits absolut und die Conversion Rate. Aufgrund des Webtracking-Systems besteht nur eine Aufteilung der Kennzahlen auf Kanalebene und wird in dieser Form im Excel-Tool dargestellt. Zur Beurteilung der Leistung sind beide Kennzahlen im Vergleich zum Vorjahr und zum Plan abgebildet.

## **Untergliederungsmöglichkeiten**

Die Untergliederung der gewählten Kennzahlen basiert auf den Kanalebenen, den Devices und den Sortimenten sowie deren Hauptsortimenten. Die UNITO GmbH nutzt die Kanäle SEO, SEA, E-Mail, Affiliate, Display, Social Media und URL direkt. Zu den Devices gehören Mobile, Tablet, Web und App. Die Zuordnung erfolgt über den last-click. Die drei größten Onlineshops der UNITO verfügen über die Sortimente Bekleidung und Hardware. Die Bekleidung lässt sich in die Hauptsortimente Damen Oberbekleidung, Herren Oberbekleidung, Kinder Oberbekleidung, Bademoden, Wäsche, Schuhe/Reisegepäck/Taschen, Schmuck und Sporttextilien untergliedern. Im Hardwarebereich gibt es zwei Hauptsortimente, das Living und die Technik. Zum Living zählen die Heimtextilien, die Möbel, die Haushaltswaren und die Freizeitartikel. Die Haushaltselektronik und die Unterhaltungselektronik gehören zum Technikbereich. Die Untergliederung im Excel-Tool umfasst, je nach Möglichkeit und Wichtigkeit, den notwendigen Detaillierungsgrad der Kennzahlen.

Für die drei gewählten Kennzahlenbereiche sind unterschiedliche Detailinformationen der Kenngrößen notwendig. Die vertrieblischen Finanzkennzahlen fordern eine Untergliederung in die Sortimente und deren Hauptsortimente. Eine Abgrenzung der aktiven KundInnenkennzahlen ist in den Gruppen reaktivierte, aktivierte und neue KäuferInnen vorzunehmen. Die NeukundInnen teilen sich nochmals in NeukundInnen eins und zwei auf. Das Webtracking-System erlaubt, die Online-Marketing-Kennzahlen auf die Kanäle aufzuteilen. Diese beschriebenen Untergliederungen sind zur Ergebnisinterpretation und zur gezielten Maßnahmenableitung für die EmpfängerInnen notwendig. Beim Aufbau des Excel-Tools findet der jeweilige Detaillierungsgrad der Kennzahlen Beachtung und die Darstellung erfolgt bestmöglich.

### **5.2.5 Aufbau des Kennzahlen-Cockpits mit Excel**

Das KPI-Tool dient dem Marketing und dem Vertrieb zur Leistungsfeststellung und enthält den internen Betriebsvergleich der beiden größten Marken Otto und Universal. Zur Erstellung des Kennzahlen-Cockpits steht das Programm Microsoft Excel zur Verfügung und ist anhand der notwendigen Datenmenge auch nutzbar. Alle Berichte im Unternehmen werden derzeit in dieser Form erstellt. Excel lässt das einfache Kopieren von Werten für andere Dateien oder Zwecke zu und eine individualisierte Auswahl der angezeigten Daten ist integrierbar. Die Vorgehensweise für die Implementierung der notwendigen Datenquellen, die Berechnung der Kennzahlen und die Gestaltung der verschiedenen Tabellenblätter werden in diesem Abschnitt beschrieben.

## **Implementierung der Datenquellen**

Die Werte für die vertrieblichen Finanzkennzahlen sind aus der Datenbank P.A.P.A. mit einer Pivot-Tabelle abrufbar. Die dafür notwendige zwischengeschaltete Datenquelle stellt das Zentralcontrolling zur Verfügung und ist mit einem Passwort gesichert. Eine tägliche Abfrage ist mit der Datenbasis vom Vortrag möglich; vier Datenblätter beinhalten für Otto und Universal die Werte und die Berechnung der Kennzahlen. Die hohe Datenmenge und der notwendige Detaillierungsgrad fordern diesen Aufbau. Die Sollwerte des Nettoumsatzes inklusive Umsatzsteuer sind aus der Kalendarisierung entnehmbar. Nicht jeder Onlineshop hat einen gleichen Aufbau der Planungsdatei, deshalb müssen diese als Wertekopie in das Excel-Tool eingefügt werden; diese Tätigkeit ist einmal pro Saison erforderlich. Die Vorjahreswerte sind in der gleichen Vorgehensweise in den Daten-Tabellenblättern hinterlegt.

Ein direkter Zugriff auf die KundInnendatenbank Teradata ist nur von der Business Intelligence mit einer SQL-Abfrage möglich. Diese Abteilung erstellt eine Excel-Tabelle mit den gewünschten Werten. Gegenwärtig ist es notwendig, die Zahlen mit einer Wertekopie in das vorgesehene Tabellenblatt zu kopieren. Die Daten für die KundInnen werden nur monatlich zur Verfügung gestellt. Die Planwerte sind aus dem saisonale Plan ablesbar und müssen in das Tool kopiert werden.

Nach der Abfrage der Daten aus dem Webtracking-Tool sind diese in einem separaten Tabellenblatt hinterlegt und mit einer Pivot-Tabelle verknüpft. Das Tabellenblatt mit dem Pivot zeigt auch die notwendigen Hilfstabellen und Vorjahreswerte. Die Plandaten für den Otto-Onlineshop sind aus der Kalendarisierung entnommen. Für Universal erfolgt keine Planung für diese Marketing-Kennzahlen, daher besteht keine Möglichkeit für die Abbildung im Excel-Tool.

## **Berechnung der Kennzahlen**

Die Datei enthält mehrere Tabellenblätter, die die Daten für das Dashboard, für die Tabellen und die Grafiken enthalten. Um die Berechnung der Kennzahlen zu ermöglichen, werden aufgrund der notwendigen Untergliederungen und der damit verbundenen großen Datenmenge mehrere Hilfstabellen benötigt. Hinterlegte Formeln übertragen die Werte aus den Pivot-Tabellen in die vorgesehenen Hilfstabellen. An den Stellen, wo eine Hinterlegung der Formeln `PIVOTDATENZUORDNEN` oder `SVERWEIS` möglich sind, erfolgt dies. Diese Funktionen gewährleisten die richtige Zuweisung der Werte bei einer Aktualisierung der Pivot-Tabellen. Für die Übermittlung des KPI-Tools an die EmpfängerInnen werden die Tabellenblätter, die nur Daten und Berechnungen enthalten, ausgeblendet. Dies reduziert die Dateigröße und gewährleistet die Datensicherheit.

## Deckblatt

Jeder Bericht bei der UNITO GmbH enthält an erster Stelle ein Deckblatt: Dieses beinhaltet den Namen des Reports und die Saison sowie die Kalenderwoche und das Datum der aktuellen Datenbasis. Die Logos der Onlineshops, die im Bericht verarbeitet sind, scheinen ebenfalls auf. Die Änderung der Kalenderwoche am Deckblatt bewirkt, dass alle anderen Tabellenblätter den Datenstand dieser gewählten Woche anzeigen.



**Abbildung 9:** Deckblatt  
Quelle: eigene Darstellung.

## Darstellung des Dashboards

Der Aufbau des Dashboards beginnt mit der Spitzenkennzahl, dem Nettoumsatz inklusive Umsatzsteuer, als absoluter kumulierter Wert sowie als Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Ein Ringdiagramm zeigt den Zielerreichungsgrad der bisherigen Saison. Der grüne Bereich bildet den Anteil des bisher erreichten saisonalen Plans ab. Der hellrote Teil muss zur Erreichung des Ziels bis zum Saisonende noch erarbeitet werden. Die Platzierung der Werte und Diagramme befindet sich links oben, weil dieser Bereich die meiste Aufmerksamkeit einer Seite erhält. Unter der vertrieblichen Finanzkennzahl sind die Gesamtsumme der aktiven KundInnen und die NeukundInnen, kumuliert für die aktuelle Saison, als absolute Zahlen abgebildet. Die NeukundInnen eins und zwei sind unter dem Begriff der `NeukundInnen` zusammengefasst. Der Vergleich zum Vorjahr und zum Plan per Saisonende zeigt eine prozentuale Darstellung. Nachfolgend sind die Schlüsselkennzahlen des Marketings, die qualified Visits der bisherigen Saison als absoluter Wert und die Conversion Rate kumuliert angeführt. Auch hier ist die Abweichung zum Vorjahr und zum Plan des Saisonendes zu sehen. Für den Onlineshop Universal gibt es in der aktuellen Frühjahr-Sommer-Saison keinen Plan für die Online-Marketing-Kennzahlen; aus diesem Grund bildet das Excel-Tool derzeit keine Abweichungen zu den Planwerten ab. Jede Kennzahl ist von links nach rechts für Otto und Universal abgebildet. Die

Anordnung der Schlüsselkennzahlen und der beiden Onlineshops richtet sich nicht nach der in der Literatur beschriebenen Verteilung der Aufmerksamkeit auf einer Seite. Das Unternehmen hinterlegt in den meisten Berichten im oberen Bereich die Logos der Marken und auf der linken Seite die Beschreibung der Werte. Die Darstellungsart wird beibehalten, um die BerichtsempfängerInnen nicht zu verwirren. Zur schnellen Orientierung im Tool ist jeder Bereich in einer eigenen Farbe dargestellt, die sich auf der Tabellenblatt-Leiste wiederfindet. Bei jeder Kennzahl sind der Name, die Einheit und die Periode zu sehen. Eine hinterlegte Verknüpfung ermöglicht durch einen Klick auf den Kennzahlennamen das Wechseln auf die Detailansicht. Unter dem Dashboard befindet sich eine Beschreibung der angeführten Fußnoten und Abkürzungen. Zur Darstellung der Zahlen im Dashboard sind im rechten Bereich Hilfstabellen mit Funktionen hinterlegt, die die notwendigen Daten aus den nachfolgenden Tabellenblättern ziehen.

Der Button `Aktualisierung` dient zur Berechnung der integrierten Formeln und Funktionen für die gesamte Datei. Erst die Ausführung des hinterlegten Makrocodes erlaubt, alle Berechnung zu aktualisieren; dadurch wird ein schnelleres Öffnen der Datei erreicht und die Dauer der automatischen Zwischenspeicherungen wird reduziert.

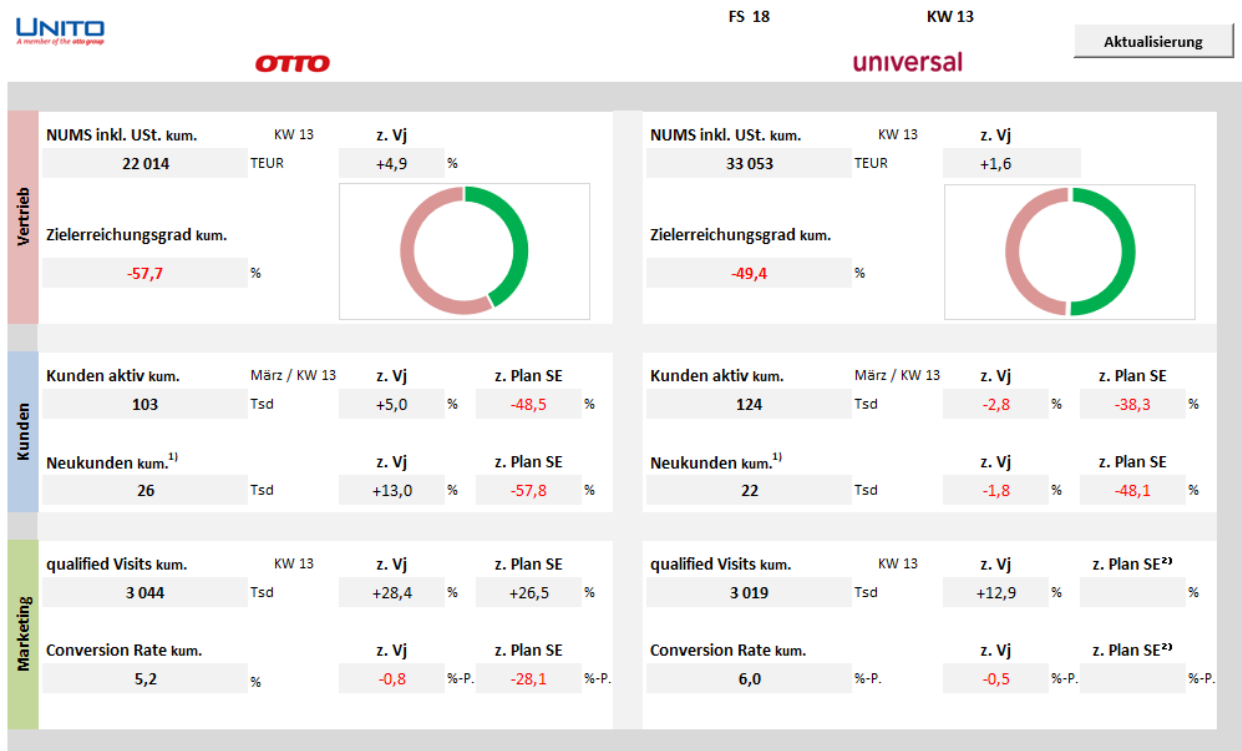


Abbildung 10: Dashboard  
Quelle: eigene Darstellung.

## Darstellung der vertrieblichen Finanzkennzahlen

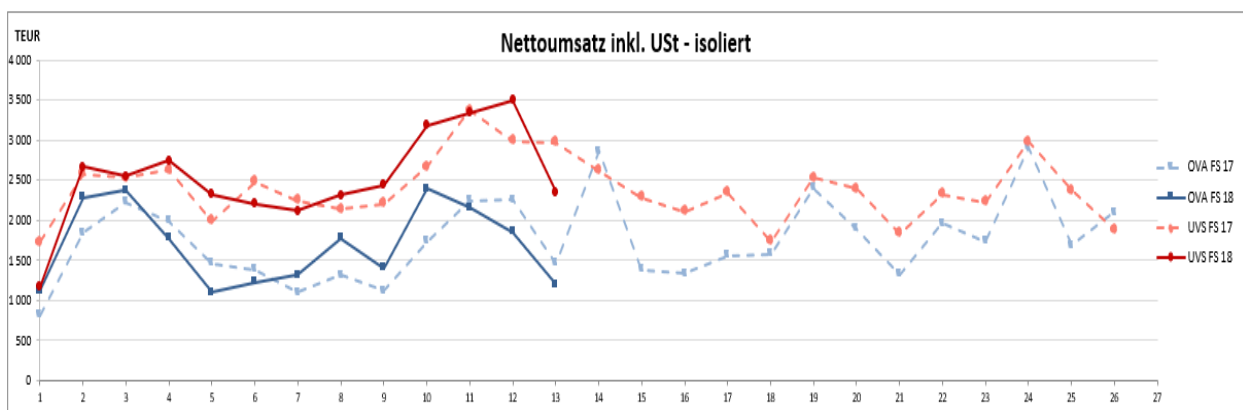
Für den Detaillierungsgrad der vertrieblichen Finanzkennzahlen sind der Nettoumsatz inklusive Umsatzsteuer und die Retourquote in einem Tabellenblatt sowie der Warenrohertrag und die Kalkulation in einem separaten Blatt hinterlegt. Die Werte kommen mit der Funktion `SVERWEIS` aus den Tabellenblättern mit den Daten. Die Formelzusätze `Wenn` und `ISTFEHLER` unterstützen die Funktion; dadurch wird gewährleistet, dass die richtigen Daten aus den Hilfstabellen der Datenblätter gezogen werden. Der NUMS und der Warenrohertrag sind als Eurobetrag in Tausenderschritten angezeigt, die Retourquote und die Kalkulation in Prozent. Die jeweilige Einheit findet sich unter der Beschreibung der Kennzahl. Die Tabelle gliedert sich in die isolierten Werte der aktuellen Woche und für die Saison kumuliert. Die prozentuelle Abweichung zum Vorjahr ist pro Woche und für die Saison gesamt ersichtlich sowie zusätzlich der absolute Wert in der kumulierten Betrachtung. Eine negative Differenz wird, entgegen der Empfehlungen der Literatur, in der Farbe Rot gezeigt.

Dashboard		OTTO inkl. MAK's										
NUMS TEUR		KW 13 isoliert			Plan		Saison kumuliert				Plan	
		VJ	IST	% z. VJ	Soll	% z. IST	VJ	IST	% z. VJ	abs. z. VJ	Soll	% z. IST
Saisonende Kalendarisierung							45 751	52 004	+13,7	+6 252	52 004	-58%
dv. Bekleidung							31 280	35 009	+11,9	+3 728	35 009	-63%
dv. Hardware							14 471	16 995	+17,4	+2 524	16 995	-47%
<b>GESAMT</b>		<b>1 463</b>	<b>1 199</b>	<b>-18,0</b>	<b>1 374</b>	<b>-13%</b>	<b>20 991</b>	<b>22 014</b>	<b>+4,9</b>	<b>+1 023</b>	<b>20 645</b>	<b>7%</b>
dv. Internet Online Shop		1 004	849	-15,4	889	-5%	13 934	15 011	+7,7	+1 077	13 927	8%
dv. Online Bekleidung		485	374	-22,9			7 506	7 211	-3,9	-295		
dv. Online Hardware		518	475	-8,4			6 428	7 800	+21,3	+1 372		
dv. Internet OSS		123	141	+14,3	99	42%	1 472	2 523	+71,3	+1 050	1 218	107%
dv. Online Bekleidung		89	94	+5,1			1 091	1 739	+59,4	+648		
dv. Online Hardware		34	47	+38,8			381	784	+105,6	+403		
dv. Internet Trachten		34	51	+52,1	31	67%	888	852	-4,1	-37	679	25%
dv. Internet Trachten Verwertung		-2	5	-302	2	106%	82	76	-7,1	-6	34	126%
dv. Print / Offline		305	153	-50	352	-57%	4 614	3 552	-23,0	-1 062	4 788	-26%
dv. Print Bekleidung		241	123	-48,9			3 965	3 091	-22,0	-874		
dv. Print Hardware		63	30	-53,2			649	461	-29,0	-188		
<b>GESAMT</b>		<b>1 463</b>	<b>1 199</b>	<b>-18,0</b>	<b>1 374</b>	<b>-13%</b>	<b>20 991</b>	<b>22 014</b>	<b>+4,9</b>	<b>+1 023</b>	<b>20 645</b>	<b>7%</b>

Abbildung 11: Auszug der Detailansicht des NUMS  
Quelle: eigene Darstellung.

Zusätzlich zu den Ist- und Vorjahreswerten sind die jeweiligen Sollwerte zu sehen. Nicht jeder Onlineshop berücksichtigt bei der Planung alle Werte gleichermaßen, deshalb gibt es Unterschiede in der Darstellung der Daten. Ein hinterlegtes Ampelsystem vermittelt einen raschen Überblick über den Zielerreichungsgrad der aktuellen Woche. Ist der jeweilige Wert zwei Prozent unter der Wochenzielsetzung, wird dies mit der Farbe Gelb angezeigt, darunter in der Farbe Rot. Auf und über dem Plan kennzeichnet die Farbe Grün. Für die Retourquote, den Warenrohertrag und die Kalkulation gibt es keine Planwerte. Jedes Tabellenblatt mit der Detailansicht enthält im linken oberen Bereich einen Button, der es ermöglicht, zurück auf das Dashboard zu kommen.

Für die grafische Darstellung der isolierten Daten wurde das Liniendiagramm gewählt, das den Verlauf der drei Onlineshops mit den aktuellen Werten und den Vorjahreswerten zeigt. Zur besseren Wahrnehmung der Linien im Diagramm hat jeder Onlineshop eine eigene Farbe. Das Vorjahr ist mit einer verminderten Farbkraft und in einer strichlierten Linie ersichtlich. Für die kumulierte Ansicht dient das Säulendiagramm, das direkt neben der isolierten Grafik platziert ist und auch den Vorjahreswert zeigt. Durch ein integriertes Dropdown-Menü am rechten oberen Rand kann von den LeserInnen die gewünschte Ansicht, je nach vorhandenem Detaillierungsgrad, gewählt werden.



**Abbildung 12:** Auszug der grafischen Darstellung des NUMS  
Quelle: eigene Darstellung.

Aus platztechnischen Gründen sind für jeweils zwei Kennzahlen ein Tabellenblatt mit der grafischen Auswahlmöglichkeit auf der Werbemittellebene und ein Tabellenblatt auf der Sortimentsebene aufgebaut. Die getätigte Auswahl zeigt die dazugehörigen Werte in den Grafiken sowie in den darunterliegenden Tabellen. Aufgrund der Detailansichten der Kenngrößen musste diese Abgrenzung gewählt werden.

### Darstellung der KundInnenkennzahlen

Eine Tabelle für jeden Onlineshop bildet die Werte der KundInnenkennzahlen ab; daraus sind die Aktiven als absolute Zahl und als Quote ablesbar. Zur besseren Beurteilung der KäuferInnen ist der Umsatz jeder Gruppe angeführt. Die aktuelle Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr stellt ein Prozentwert dar. In einem gruppierten Bereich sind die Sollwerte aus der Planung für die KundInnenanzahlen und des Nettoumsatzes in den Tabellen hinterlegt. Der eingblendete Bereich zeigt die Veränderung des saisonalen Planes zum Ist-Wert des Vorjahres. Die Abbildung der Zahlen muss derzeit als Wertekopie erfolgen, weil eine direkte Integration der Daten aus dem System Teradata nicht möglich ist. Die Werte zur Berechnung der KundInnenkennzahlen sind nur in einem monatlichen Intervall generierbar und werden dem Marketing- und



Vertriebscontrolling von der Business Intelligence zur Verfügung gestellt. Nach der Hinterlegung der neuen Zahlen muss die Bezeichnung für den aktuellen Datenstand aktualisiert werden. Von einer grafischen Darstellung der Kennzahlen wird aus Platzgründen abgesehen. Ein direktes Zurückkehren auf das Dashboard ermöglicht der eingebaute Button.

OTTO		Kundenbestandsentwicklung - FS 18 / KW 13								Dashboard														
Übersicht - Aktive	Kundenbasis Tsd				Saison Plan				Aktive Tsd				Saison Plan				Aktivquote %				Saison Plan			
	VJ		IST		±% z.VJ		±% z.VJ		VJ		IST		±% z.VJ		±% z.VJ		VJ		IST		±%-P. VJ		±%-P. VJ	
	FS17	FS18	±% z.VJ	±% z.VJ	FS17	FS18	±% z.VJ	±% z.VJ	FS17	FS18	±% z.VJ	±% z.VJ	FS17	FS18	±%-P. VJ	±%-P. VJ	FS17	FS18	±%-P. VJ	±%-P. VJ				
<b>Aktivierung</b>	104	126	+21,1 %	+21,2 %	39	42	+7,6 %	+9,8 %	37,7	33,5	-4,2 %P.	-5,4 %P.												
Altkunden	100	103	+3,5 %	+5,9 %	17	16	-1,7 %	+0,6 %	16,7	15,8	-0,8 %P.	-1,6 %P.												
Uralkunden <sup>23</sup>	404	446	+10,4 %	+9,8 %	19	18	-4,3 %	+1,9 %	4,7	4,1	-0,6 %P.	-0,7 %P.												
<b>Reaktivierung</b>	504	550	+9,1 %	+9,0 %	36	34	-3,0 %	+1,3 %	7,1	6,3	-0,8 %P.	-1,0 %P.												
<b>Neukunden 2</b>	42	58	+36,3 %	+36,4 %	4	6	+30,7 %	+33,6 %	10,3	9,8	-0,4 %P.	-0,4 %P.												
<b>Summe vor NK-1</b>	651	734	+12,8 %	+12,8 %	79	83	+4,1 %	+6,7 %	12,2	11,2	-0,9 %P.	-1,1 %P.												
<b>Neukunden 1</b>	32	38	+19,7 %	+12,1 %	19	21	+8,9 %	+13,2 %	59,4	54,1	-5,4 %P.	+0,6 %P.												
<b>Versandkunden</b>	683	772	+13,1 %	+12,7 %	98	103	+5,0 %	+8,3 %	14,4	13,4	-1,0 %P.	-1,0 %P.												
<b>Saison Gesamt SE - VJ / FX-</b>	724	816	+12,7 %		185	200	+8,3 %		25,5	24,5	-1,0 %P.													
Erfüllungsgrad	94%	95%			53%	52%			56%	54%														

Abbildung 13: Auszug aus der Detailansicht der KundInnenkennzahlen  
Quelle: eigenen Darstellung.

### Darstellung der Online-Marketing-Kennzahlen

Vier Tabellen zeigen die qualified Visits als absolute Zahlen in Tausenderschritten und die Conversion Rate für Otto und Universal. Die Vorjahres- und Istwerte sind jeweils isoliert und kumuliert für jeden Kanal dargestellt. Die Kalendarisierung des Onlineshops Otto enthält auch Planwerte für die Online-Marketing-Kennzahlen; diese können somit im Excel-Tool angezeigt werden. Für Universal gibt es in dieser Saison keinen Plan. Durch die Darstellung in Tabellenform und der Gegenüberstellung der zwei Shops sind Unterschiede in der Handhabung der Planung zu sehen. Die Abweichungen zum Vorjahr und zu den vorhandenen Planwerten sind neben den absoluten Zahlen abgebildet. Die hinterlegten Daten aus dem Webtracking-Tool in den dafür vorgesehenen Tabellenblättern ermöglichen eine einfache Erweiterung der Marketing-Kennzahlen.

qualified Visits										
in Tsd.	isoliert					kumuliert				
	VJ	Plan	IST	% z. VJ	% z. Plan	VJ	Plan	IST	% z. VJ	% z. Plan
E-Mail	19	19	28	+44,3	+42,9	348	352	417	+19,8	+18,3
SEA	30	41	44	+45,3	+6,7	510	549	554	+8,8	+1,0
SEO	44	41	67	+54,0	+65,4	652	650	903	+38,4	+38,8
PPSM	2	4	6	+136,8	+53,1	57	58	81	+42,2	+40,3
Affiliate	3	4	7	+108,4	+80,7	51	53	95	+84,7	+77,3
Display	22	24	30	+35,7	+23,9	348	323	418	+20,0	+29,4
Social Portale	0	1	1	+338,0	-7,7	4	7	13	+193,4	+84,3
URL Direkt	32	29	43	+31,7	+49,5	400	414	564	+40,8	+36,3
<b>Gesamt</b>	<b>154</b>	<b>163</b>	<b>225</b>	<b>+46,6</b>	<b>+38,6</b>	<b>2 371</b>	<b>2 406</b>	<b>3 044</b>	<b>+28,4</b>	<b>+26,5</b>

Conversion Rate										
in %	isoliert					kumuliert				
	VJ	Plan	IST	%-P z. VJ	%-P z. Plan	VJ	Plan	IST	%-P z. VJ	%-P z. Plan
E-Mail	9,3	10	7	-1,9 P	-2,8 P	8,7	10	8	-0,7 P	-2,2 P
SEA	3,3	4	3	-0,1 P	-0,7 P	3,3	4	3	+0,0 P	-0,7 P
SEO	6,3	9	5	-1,3 P	-3,7 P	7,0	9	6	-1,2 P	-3,0 P
PPSM	6,3	6	6	-0,8 P	-0,8 P	5,5	7	6	+0,2 P	-0,8 P
Affiliate	6,3	10	9	+2,6 P	-1,4 P	8,8	11	8	-1,3 P	-3,8 P
Display	3,0	4	2	-1,0 P	-1,8 P	3,1	4	2	-1,2 P	-1,9 P
Social Portale	1,1	3	4	+2,8 P	+0,9 P	2,6	3	4	+0,9 P	+0,5 P
URL Direkt	6,2	9	6	-0,4 P	-3,4 P	7,9	9	6	-2,1 P	-3,3 P
<b>Gesamt</b>	<b>5,6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>-0,7 P</b>	<b>-2,0 P</b>	<b>6,0</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>-0,8 P</b>	<b>-2,0 P</b>

Abbildung 14: Auszug der Detailansicht der Marketing-Kennzahlen  
Quelle: eigene Darstellung.

Die grafische Entwicklung der isolierten qualified Visits der beiden Onlineshops zeigt ein Liniendiagramm, das die aktuelle Saison und das Vorjahr abbildet. Rechts daneben sind die kumulierten Werte als Säulen zu sehen. Jeder Shop ist in derselben Farbe wie bei den vertrieblichen Finanzkennzahlen zu sehen.

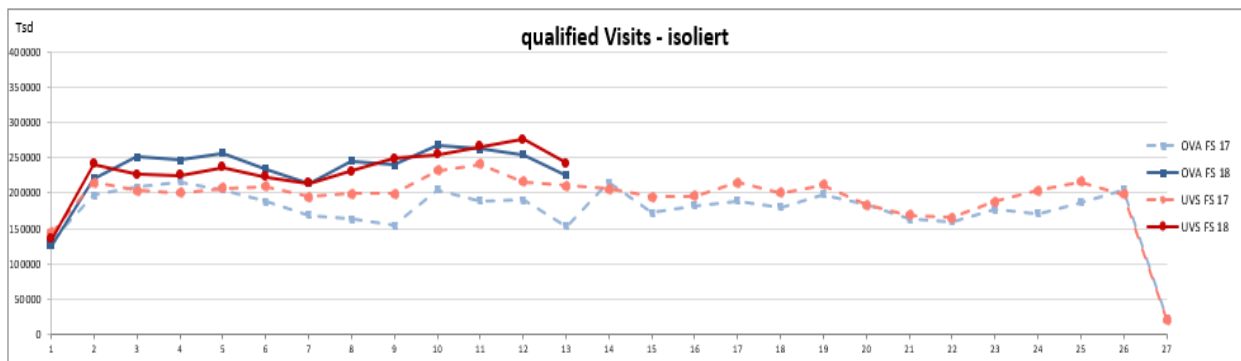


Abbildung 15: Auszug der grafischen Darstellung der qualified Visits  
Quelle: eigene Darstellung

## **Interpretation der dargestellten Werte**

Die dargestellten Tabellen und Grafiken lassen für die 13. Kalenderwoche folgende Interpretationen für den Onlineshop Otto zu: Die isoliert und kumulierten qualified Visits sind über dem Plan und dem Vorjahr, dennoch ist die Conversion Rate in den meisten Kanälen rückläufig. Dies schlägt sich auch in der Betrachtung des isolierten Nettoumsatzes inklusive Umsatzsteuer nieder, der weit unter dem im Vorjahr und der Planerwartung liegt. In der kumulierten Ansicht übertrifft der Shop Otto den Plan und den Vorjahreswert. Ein Anstieg der Retourquote, isoliert und kumuliert, ist im Vergleich zur Vorjahressaison zu verzeichnen. Negative Abweichungen weisen auch der Warenrohertrag und die Kalkulation in der Wochen- sowie Saisonbetrachtung auf. Die aktive KundInnenanzahl ist, mit Ausnahme der Reaktivierungsgruppe, im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Auch die NeukundInnen eins und zwei weichen positiv vom Vorjahr ab.

Wie die Marke Otto, konnte auch Universal die qualified Visits im Vergleich zum Vorjahr isoliert und kumuliert erhöhen, aber auch hier sind die Conversion Rates unter der Vorsaison. Der Nettoumsatz inklusive Umsatzsteuer liegt über der Planerwartung, aber unter dem Vorjahresniveau. In der kumulierten Betrachtung konnten sowohl der Plan als auch die Vorsaison übertroffen werden. Ein Anstieg der Retourquote ist auch in diesem Onlineshop zu sehen. Universal weist einen Rücklauf des Warenrohertrages und der Kalkulation in der kumulierten und isolierten Betrachtung auf. Einen leichten Anstieg gibt es bei den AktivierungskundInnen und den NeukundInnen zwei. Alle übrigen KundInnenbereiche liegen unter dem Vorjahr; aus diesem Grund weist die Gesamtanzahl der aktiven KäuferInnen eine negative Abweichung zur Vorsaison auf.

## **Kommentierung**

Von einer Kommentierung der einzelnen Tabellenblätter wird abgesehen, weil die Schlüsselkennzahlen mit dem vorhandenen Detaillierungsgrad zur Interpretation für die Zielgruppe ausreichend sind. Hinweise zu den Zahlen kennzeichnen ein Stern oder eine Nummer. Die Beschreibung findet sich am unteren Rand der Darstellung. Für eine Integration einer Kommentierung müsste die Gestaltung der Tabellen und Grafiken kleiner ausfallen; dies kann dazu führen, dass die einzelnen Tabellenblätter unübersichtlich werden und die Werte an Aussagekraft verlieren. Eine kurze Kommentierung erfolgt mit dem Versand im E-Mail-Textfeld: Hier werden die beiden Shops mit dem Nettoumsatz inklusive Umsatzsteuer isoliert und kumuliert in einer Tabelle dargestellt und die Marketingaktivitäten, beispielsweise Rabattaktionen, der aktuellen Woche angeführt.

NUMS inkl. USt	OVA			UVS		
	IST	z. VJ	z. Plan	IST	z. VJ	z. Plan
<b>isoliert</b>	2 448	-17,7 %	-18,0 %	2 448	-17,7 %	+18,0 %
<b>kumuliert</b>	22 014	+4,9 %	+7,0 %	33 053	+1,6 %	-1,0 %

**Tabelle 5:** Kommentierung in der Tabellenform für den E-Mail Text  
Quelle: eigene Darstellung.

## Versanddatei

Zu besserer Handhabung findet in einer Arbeitsdatei die Datenaktualisierung und gegebenenfalls Formatierungen sowie Anpassungen statt. Nach dem aktuellen Datenstand ist eine separate Datei mit den möglichen Wertekopien und mit ausgeblendeten Datenblättern zu erstellen. Dies schränkt die Dateigröße ein und ermöglicht einen schnelleren Versand per E-Mail. Bei der Erstellung des Excel-Tools wurde ein vordefinierter Druckbereich hinterlegt, der einen rascheren Ausdruck mit den Tabellen und Grafiken bietet. Angeführte Hilfstabellen sind nicht am Ausdruck erkennbar.

## Dimensionen und Gestaltung des Key-Performance-Indicator-Tools

Durch den Aufbau des KPI-Tools geht hervor, dass dieses sowohl ein Eckdatenblatt als auch ein Nachschlagewerk ist. Das angezeigte Dashboard dient als Übersicht über die wesentlichen Informationen. Die nachfolgenden Tabellenblätter erzielen eine umfassende Berichterstattung für alle EmpfängerInnen. Der für die Zielgruppe notwendige Detaillierungsgrad der Kennzahlen hat zur Folge, dass die von der Literatur beschriebene Aufmerksamkeit der BetrachterInnen einer Seite nicht immer eingehalten werden konnte. Der unterschiedliche Farbeinsatz der Zahlen bietet eine bessere Lesbarkeit. So sind Untergruppen in Grau formatiert und Gesamtsummen fett geschrieben sowie mit Farben unterlegt. Die internen Abkürzungen `OVA` und `UVS` stehen für Otto und Universal; diese sind auch im KPI-Tool zu sehen. Der Zusatz `MAK's` bei der Marke Otto bedeutet multiple Angebotskonzepte, in die derzeit die beiden Lascana-Shops in Österreich und der Schweiz reinfallen. Dieser interne Vermerk muss zur Beurteilung der Ergebnisse angeführt werden. Bei der optischen Gestaltung des Reports wurde auf einen konsistenten Aufbau der Berichtselemente geachtet; an erster Stelle stehen die vertrieblichen Finanzkennzahlen, gefolgt von den KundInnenkennzahlen und den Online-Marketing-Kennzahlen. Jedes Tabellenblatt enthält an erster Stelle den Berichtstitel, der den LeserInnen ein rasches Verständnis über den Inhalt gibt. In den Überschriften sind die aktuelle Saison, die angeführten Kennzahlen sowie die Kalenderwoche angegeben. Diese ändert sich in den

Überschriften automatisch durch die Änderung der Woche im Deckblatt. Mit der Eingabe einer Wochenanzahl wird der Datenstand dieser Woche in allen Tabellen und Grafiken angezeigt. Diese Vorgehensweise gilt nicht für die Überschrift der KundInnenkennzahlen, weil diese nur auf Monatsbasis vorhanden sind und dadurch eine händische Eingabe des aktuellen Datenstandes notwendig ist. Alle Berichte, die das Marketing- und Vertriebscontrolling erstellt, weisen dieselbe Schriftart auf. Diese ist auch im erstellten Excel-Tool vorhanden und es wurde eine Schriftgröße gewählt, die eine leichte Lesbarkeit ermöglicht. Hilfslinien sind ausgeblendet, weil diese keinen Mehrwert darstellen. Die angezeigten Grafiken dienen der selektiven Vertiefung der Ergebnisse aus den Tabellen. Fixierungen von ausgewählten Bereichen in den Tabellenblättern ermöglichen, dass die Überschriften beim Hinunterscrollen bestehen bleiben. In allen Tabellen sind die Spalten mit den Werten gleich angeordnet: Von links nach rechts, beginnend mit dem Vorjahr, gefolgt von den Istwerten und den Planwerten. Auf eine einheitliche Verwendung von Abkürzungen wurde geachtet. Ein Ampelsystem ist nur bei den vertrieblichen Finanzkennzahlen, dem Nettoumsatz inklusiver Umsatzsteuerung, zu sehen, weil diese Planwerte von allen anderen Kennzahlen beeinflusst werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass vor der Erstellung des KPI-Tools eine Analyse der drei gewählten Datenquellen durchgeführt werden muss, ob eine direkte Verknüpfung mit Excel möglich ist. Teilweise sind für die Daten Hilfsdateien oder Auswertungen von der Business Intelligence notwendig. Danach erfolgt die Implementierung der Daten in das Excel-Tool. Aufgrund von fehlerhaften Datenladungen können aktuell keine Werte von der Marke Quelle in das Tool eingebaut werden. Das KPI-Tool zeigt die Gegenüberstellung der Onlineshops Otto und Universal. Ein Deckblatt beinhaltet die wichtigsten Eckdaten des Reports. Ein Dashboard zu Beginn des Berichts dient dem raschen Überblick über die Key Performance Indicators. Die weiteren Tabellenblätter enthalten den notwendigen Detaillierungsgrad der Kennzahlen. Der Aufbau des Kennzahlen-Cockpits weicht teilweise von den Empfehlungen der Literatur ab. Aufgrund der erforderlichen Detailansicht der Kenngrößen und des eingeschränkten verfügbaren Platzes im Excel-Tool mussten diese Abweichungen erfolgen. Jeder Kennzahlenbereich hat eine eigene Farbe zur besseren Orientierung. Die hinterlegten Auswahlmöglichkeiten sind gekennzeichnet. In jedem Tabellenblatt, das den Detaillierungsgrad zeigt, gibt es die Möglichkeit, direkt auf das Dashboard zurückzukehren. Auf eine einheitliche Gestaltung für alle Tabellenblätter wurde geachtet. Der festgelegte Aufbau des KPI-Tools ist für die MitarbeiterInnen und die Führungskräfte eine Unterstützung für die Entscheidungsfindung.

## 5.2.6 Implementierung und Überprüfung im Unternehmen

Nach dem Aufbau des Kennzahlen-Cockpits mit Excel muss dieses in den Berichtsprozess der UNITO GmbH integriert werden. Zur Überprüfung aller eingebauten Funktionen im Tool wird eine neue Aktualisierung der Daten aus den drei Systemen vorgenommen. Der Verlauf und die Probleme, die dabei entstehen können, werden nachfolgend beschrieben.

Die Excel-Datei ist als Binärformat mit der Endung `XLSB` gespeichert. Dadurch ist die Dateigröße wesentlich kleiner, die Öffnung schneller und eine große Datenmenge kann verarbeitet werden. Erst durch einen Befehl, ausgelöst durch das Drücken des Buttons `Aktualisierung`, der im Dashboard hinterlegt ist, erfolgt eine neue Berechnung aller Formeln im Tool. Die Dauer der Datenaktualisierung ist abhängig vom Zeitpunkt der Saison, zu dem sie stattfindet. Zu Beginn der Saison dauert eine Aktualisierung der Werte aus dem P.A.P.A. System wenige Sekunden, aber je länger der vergangene Zeitraum ist, desto mehr Zeit wird in Anspruch genommen. Zum Saisonende kann dies bis zu zehn Minuten dauern. Eine Abfrage und die Integration der Daten aus dem Webtracking-Tool sind, unabhängig vom Zeitpunkt, rasch möglich. Die Business Intelligence stellt zwei Tage nach Abschluss eines Monats die Daten für die KundInnenkennzahlen zur Verfügung und diese können anschließend in das vorhandene Tabellenblatt kopiert werden.

Das für alle MitarbeiterInnen des Marketings- und Vertriebscontrollings zugängliche Laufwerk ist als Speicherort definiert. In Zukunft gibt es je Saison eine Arbeitsdatei. Diese wird wöchentlich für den Versand nochmals auf einen öffentlichen, internen Speicherplatz mit folgender Bezeichnung `KPI Tool\_FS18\_KW 13` gelegt. Dieser Speicherort erlaubt allen internen MitarbeiterInnen der Onlineshops den Zugang. Hinterlegte Wertekopien aller Zahlen, zu denen keine Verknüpfung zu einer Auswahlmöglichkeit besteht, reduzieren den Speicherplatz und die Übermittlungsdauer des Tools per E-Mail. Die Tabellenblätter, die nur Daten enthalten, sind ausgeblendet.

Der Saisonanfang erfordert eine einmalige Änderung aller Überschriften. Die Planwerte sind aus der Kalendarisierung in das Tool zu integrieren. Dieser Vorgang nimmt mehr Zeit für die zwei Onlineshops in Anspruch, weil der Aufbau der Planungsdateien nicht ident ist. Für jede Saison erstellt das Zentralcontrolling eine eigene Datenquelle, die auf das P.A.P.A. System zugreift. Diese Quelle muss neu mit den vorhandenen Pivot-Tabellen verknüpft werden. Aufgrund der hinterlegten Funktion `PIVOTDATENZUORDNEN` muss keine weitere Überprüfung der Zuordnung der Werte in den Daten-Tabellenblättern erfolgen. Für die Hinterlegung der Vorjahreswerte stehen zwei Varianten zur Verfügung: Eine Zuordnung der Pivot-Tabellen mit der Datenquelle aus der vergangenen Saison oder eine Integration von Wertekopien der Zahlen aus

der Arbeitsdatei der Vorperiode. Die zweite Variante ist nur möglich, wenn die Vergleichssaison bereits mit diesem KPI-Tool erstellt wurde.

Die letzte Datenaktualisierung für das erstellte KPI-Tool fand in der Kalenderwoche 13, am Ende des Monats März, statt. Dies lässt eine Interpretation über alle acht gewählten Key Performance Indicators zu, weil auch die Monatsdaten der KundInnen aktuell sind. Am Ende des Monats ist der Zeitaufwand für das Update höher, weil auch die KundInnenzahlen in das Tool integriert werden müssen. Eine Gegenüberstellung der Kosten und das Vertriebsergebnis mit dem aktuellen Datenstand ist am Saisonende erforderlich. Dies gibt eine Aussage über die Effektivität der Marketing- und Vertriebsleistung.

Bei der Implementierung des Tools in die Systemlandschaft des Unternehmens gab es keine Probleme. Der zuvor durchdachte Ablauf und der Aufbau des Tools förderten eine positive Einführung.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Zeitaufwand für die Datenaktualisierung abhängig vom Zeitpunkt der Saison ist. Je näher am Saisonende dies gemacht wird, desto länger dauert die Abfrage der neuen Werte. Am Saisonanfang sind die Plandaten im Excel-Tool zu hinterlegen, die Datenquelle in das P.A.P.A.-System zu integrieren und alle Überschriften anzupassen, was einen einmaligen Aufwand pro Saison bedeutet. Die Änderung der Wochenbezeichnung im Deckblatt ändert alle Tabellenblätter auf diesen Datenstand. Der hinterlegte Button mit der Aktualisierung berechnet alle Funktionen. Am Ende der Saison sind die Kosten und das Vertriebsergebnis zu integrieren. Eine separat abgespeicherte Datei, die eine niedrigere Größe aufweist, dient zur Übermittlung des KPI-Tools.

## **5.2.7 Reportingprozess**

Dieser Abschnitt erläutert, in welchem Intervall das Reporting stattfindet und wer die Verantwortung für das Excel-Tool im Unternehmen trägt. Der Reportingprozess beschreibt die Vorgehensweise für die Datenerhebung, die Informationsbereitstellung und die Analyse der Ergebnisse.

Die Verantwortung für die Datenaktualisierung für den Versand und die Optimierung des Tools tragen die MitarbeiterInnen des Marketing- und Vertriebscontrollings. Die Verantwortung zur Erreichung des Hauptziels, das Umsatzwachstum, liegt ebenfalls im Verantwortungsbereich dieser Abteilung; sie muss der Bereichsleitung und der Geschäftsführung Bericht erstatten. Die Datenaktualisierung findet im wöchentlichen Intervall statt. Anschließend muss eine Überprüfung der Daten auf Plausibilität erfolgen. Das Zentralcontrolling zieht täglich eine Excel-Datei aus dem

P.A.P.A.-System, die alle Shops mit allen Artikelgruppen enthält. Dies ermöglicht einen Abgleich, ob es bei der Aktualisierung des KPI-Tools zu Fehlern gekommen ist. Nachteil der Datei des Zentralcontrollings ist, dass die Filtermöglichkeiten der Pivot-Tabelle selbst gewählt werden müssen und die Datenladung, aufgrund der großen Menge, einige Minuten in Anspruch nehmen kann. Für die beiden anderen Systeme, dem Webtracking-Tool und Teradata, ist keine andere Datei für einen Abgleich vorhanden. Hier sind die MitarbeiterInnen angewiesen, selbst eine Überprüfung durchzuführen. Dies kann beispielsweise anhand der Vergangenheitswerte erfolgen. Nach der Datenaktualisierung und der Überprüfung auf Plausibilität der Zahlen erfolgt die Erstellung der Versanddatei. Das KPI-Tool wird jeden Freitag mit dem Datenstand vom Donnerstag der aktuellen Woche übermittelt. Im Unternehmen ist eine Kalenderwoche jeweils von Freitag bis Donnerstag definiert, die als 'Laufverkettung' bezeichnet wird und für alle Onlineshops im Konzern gleichermaßen gilt. Die Aussendung erfolgt via E-Mail an den definierten EmpfängerInnenkreis. Dieser setzt sich aus der Bereichsleitung, der Abteilungsleitung des Marketing- und Vertriebscontrollings (intern als Planung und Steuerung bezeichnet) und dessen MitarbeiterInnen zusammen. Darüber hinaus wird der AdressatInnenkreis auf die OnlineshopmanagerInnen ausgeweitet, weil diese für die Kennzahlen im Online-Marketing verantwortlich sind. Das Tool wird als Excel-Datei versendet, damit die eingebauten Auswahlmöglichkeiten bestehen bleiben. Dabei ist wichtig, dass so viele Daten wie möglich als Wertekopie hinterlegt werden, um die Dateigröße zu reduzieren. Dazu erfolgt der Versand mit einer separat abgespeicherten Datei. Dies dient zur Vermeidung von Eliminierung der hinterlegten Formeln und Verweise in der Arbeitsdatei. In der E-Mail ist eine Tabelle mit der Gegenüberstellung des Nettoumsatzes inklusive Umsatzsteuer von Otto und Universal sowie die Aufzählung der Marketingaktivitäten in der aktuellen Woche zu sehen.

Wöchentlich am Freitag findet ein bereichsübergreifender Austausch statt. In diesem Jour fixe werden der Leistungsfortschritt und die geplanten Marketingaktivitäten für die kommende Woche besprochen. Eine gemeinsame Betrachtung der Ergebnisse und die Diskussion möglicher Gegensteuerungsmaßnahmen fördern die Erreichung des Umsatzziels. Die MitarbeiterInnen des Marketing- und Vertriebscontrollings und Personen aus dem Marketing sowie aus dem Onlineshopmanagement nehmen am Meeting teil.

Das Marketing- und Vertriebscontrolling ist der Hauptverantwortliche für die Erreichung des Umsatzziels im Unternehmen. Die Datenabfrage und die Optimierung des KPI-Tools liegen deshalb auch im Verantwortungsbereich dieser Abteilung. In einem wöchentlichen Intervall werden die Daten aktualisiert, aufbereitet und an die definierte Zielgruppe per E-Mail versendet. Ein fix eingeplanter, bereichsübergreifender Termin ermöglicht die gemeinsame Diskussion der Ergebnisse und die Festlegung notwendiger Handlungsbedarfe.



## **6 RESÜMEE**

Das abschließende Kapitel der Masterarbeit zieht ein Resümee, das die wesentlichsten Aussagen zusammenfasst. Die Ergebnisse beantworten die in der Einleitung angeführten Fragestellungen. Herausforderungen bei der Erstellung der Arbeit werden beschrieben und Lösungswege aufgezeigt. Eine kritische Reflexion und ein Ausblick bilden den Abschluss der Masterarbeit.

### **6.1 Zusammenfassung**

Ziel der vorliegenden Masterarbeit war es, ein geeignetes KPI-Cockpit für die UNITO GmbH zu erstellen, das zur Steuerung und Überwachung der Unternehmensziele beiträgt. Da es im Unternehmen keine einheitliche Definition der Kennzahlen gab, fand die Erhebung von Kenngrößen für die Bereiche Marketing und Vertrieb statt, die zur Messung des Leistungsfortschrittes dienen. Diese sind in einem Kennzahlenkatalog zusammengefasst, der Ausgangsbasis für die Erstellung des Excel-Tools war.

Die Darstellung der Problem- und Fragestellungen wurde die Arbeit in mehrere Kapitel gegliedert. Die Einleitung enthält die Beschreibung und spezifische Ausgangssituation der UNITO GmbH, den gewünschten Praxisoutput sowie die Problem- und Fragestellungen. Der Aufbau der Arbeit, die methodische Vorgehensweise zur Beantwortung der Fragen und eine Abgrenzung der Arbeit ist in diesem Kapitel ersichtlich. Daraus abgeleitet fand die Literaturerhebung statt.

Da das Marketing- und Vertriebscontrolling der Hauptverantwortliche für die Zielerreichung bei der Kooperationspartnerin ist, wurden die Spezifika dieses Controllings im nächsten Abschnitt erläutert. Die Informationsversorgung, die Planung und die Kontrolle sind wesentliche Aufgaben des Controllings und, mit Fokus auf den Onlineversandhandel, erörtert. Der funktionale Zusammenhang zwischen diesen drei Aufgabengebieten muss vorhanden sein, damit der Erfolg des Unternehmens langfristig gesichert ist. Das Controlling bildet die Schnittstelle zwischen dem Management und den anderen Bereichen des Unternehmens. Marketing und Vertrieb sind im Unternehmen zwei separate Fachgebiete, die durch ein gemeinsames Agieren einen langfristigen Unternehmenserfolg ermöglichen. Beide Bereiche arbeiten mit dem Ziel, KundInnen zu gewinnen und bestehende zu erhalten. Das Vertriebscontrolling im E-Commerce unterscheidet sich von einem Vertriebscontrolling eines Unternehmens mit AußendienstmitarbeiterInnen. Die Aufgaben fokussieren sich hauptsächlich auf Online-Aktivitäten und die dazugehörigen Werbemaßnahmen. Eine effektive Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb ist essentiell für die Sicherung des

langfristigen Unternehmenserfolges. Zur Steuerung und Überwachung dieser erfolgreichen Zusammenarbeit dienen Kennzahlen, die Inhalt des dritten Kapitels sind.

Zuerst sind die Unterschiede von einzelnen Kennzahlen, Kennzahlensystemen und Key Performance Indicators beschrieben. Verschiedene Gegenüberstellungen dienen dem Vergleich von Kenngrößen und erhöhen somit die Aussagekraft der Ergebnisse. Um dies zu gewährleisten, muss eine idente Datenbasis vorhanden sein. Dennoch sind Grenzen in der Kennzahlenanwendung in der Praxis vorhanden. Bei der Interpretation der Ergebnisse sind die verschiedenen Einflussmöglichkeiten zu beachten. Erst die Einbeziehung von qualitativen und quantitativen Größen ermöglicht eine effiziente und effektive Beurteilung von Leistungseinheiten. Zur Erstellung eines Kennzahlensystems mit ausgewählten Key Performance Indicators sind verschiedene Kriterien zu berücksichtigen. Kennzahlen und Schlüsselkennzahlen sowie ihr jeweiliger Informationsgehalt müssen im Unternehmen eindeutig erkennbar sein. Die Datenaktualität zur Berechnung ist ein wesentlicher Faktor zur Beurteilung der Aussagekraft. Um eine wirtschaftliche Anwendung im Unternehmen zu gewährleisten, muss eine geeignete Auswahl von Kenngrößen erfolgen und in weiterer Folge in den verschiedenen Bereichen integriert sein. Eine regelmäßige Überprüfung zeigt die Notwendigkeit von Anpassungen bei der Kennzahlenauswahl. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis spielt bei der Einführung eines Kennzahlensystems eine wesentliche Rolle.

Der Hauptbestandteil dieses Kapitels ist die theoretische Erhebung von Kenngrößen für die Bereiche Markt, Finanz, Marketing und Vertrieb im E-Commerce. Diese sind in einem Kennzahlenkatalog zusammengefasst, der den Namen, die Berechnung, die Interpretation, die Verantwortlichkeit und die Datenquelle laut Literatur jeder einzelnen Kennzahl enthält. Dieser Katalog war die Ausgangsbasis für die Erstellung des KPI-Tools.

Im nachfolgenden Kapitel sind die Dimensionen der Berichterstattung sowie die Gestaltungs- und Darstellungsprinzipien eines Reports beschrieben. Alle erstellten Berichte müssen entsprechend der strategischen Ausrichtung des Unternehmens angefertigt werden. Je nach Anforderungen und Unternehmen werden eine passende Struktur und Darstellung gewählt. Bei der Gestaltung der einzelnen Seiten ist die Verteilung der Aufmerksamkeit der LeserInnen zu beachten. Wesentlich ist die Abstimmung des Inhalts mit den definierten Kennzahlen und Schlüsselkennzahlen sowie ihr jeweiliger Informationsgehalt müssen im Unternehmen eindeutig für die Zielgruppe des Reports erkennbar sein. Nur eine empfängerInnenorientierte Berichterstattung kann die Entscheidungsfindung unterstützen.

Das Praxiskapitel beschäftigte sich mit der Umsetzung des Key Performance Indicator Tools für die UNITO GmbH. Ein Workshop, der durch einen Leitfaden gestützt wurde, und der erstellte Kennzahlenkatalog dienten zur Auswahl der Key Performance Indicators. Zur Gewährleistung

einer empfängerorientierten Auswahl und des Aufbaus des Tools setzte sich der TeilnehmerInnenkreis aus der zukünftigen Zielgruppe, dem Abteilungsleiter des Marketing- und Vertriebscontrollings sowie seinen Mitarbeiterinnen, zusammen. Der Bereichsleiter musste kurzfristig absagen. Die Herausforderung im Workshop war, dass fast alle Kennzahlen in irgendeiner Art und Weise für die TeilnehmerInnen wichtig waren. Dennoch konnte nach einer erneuten Diskussion eine Eingrenzung auf acht Schlüsselkennzahlen erfolgen. Im Zuge des Workshops wurden drei neue Kennzahlenbereiche definiert und acht KPI's ausgewählt. Für die vertrieblichen Finanzkennzahlen sind der Nettoumsatz inklusive Umsatzsteuer, die Retourquote, der Warenrohertrag und die Kalkulation wichtige Faktoren. Im Bereich der KundInnen sind die aktiven KundInnen- und die NeukundInnenanzahl als die Schlüsselkennzahlen definiert. Für das Online-Marketing die qualified Visits und die Conversion Rate. Die vom Kennzahlenkatalog abweichende Einteilung der Kenngrößen erfolgte auf Wunsch der TeilnehmerInnen des Workshops. Der notwendige Detaillierungsgrad jeder Kennzahl für das Excel-Tool ist definiert. In der Diskussion fanden die Festlegung der Verantwortlichkeit im Unternehmen und die Auswahl der geeignetsten Datenquelle statt. Diese beiden Informationen sind im theoretisch erstellten Kennzahlenkatalog ergänzt. Die auf die EmpfängerInnen abgestimmte Grundstruktur der Gestaltung des Tools erfolgte im Zuge des Workshops. Die zukünftige Kommunikationsart des Reports und der Hauptverantwortliche für das Tool wurden festgelegt.

Vor der Erstellung des KPI-Tools mussten die drei gewählten Datenquellen von der TeilnehmerInnenkreis aus der zukünftigen Zielgruppe, dem Abteilungsleiter des Marketings- und Vertriebscontrollings sowie seinen Mitarbeiterinnen, zusammen analysiert werden, ob eine direkte Verknüpfung mit Excel möglich ist. Teilweise sind für die Daten Hilfsdateien oder Auswertungen von der Business Intelligence notwendig. Danach konnten die Daten in das Excel-Tool implementiert werden. Aufgrund von fehlerhaften Datenladungen sind aktuell keine Werte von der Marke Quelle im Tool zu sehen. Das KPI-Tool mit der Gegenüberstellung von Otto und Universal gliedert sich wie folgt: Ein Deckblatt zeigt die wichtigsten Eckdaten des Reports. Für den raschen Überblick dient ein Dashboard, das als erstes die Spitzenkennzahl und den Nettoumsatz inklusive Umsatzsteuer kumuliert für die aktuelle Saison zeigt. Daneben sind die Abweichung zum Vorjahr und der Zielerreichungsgrad zu sehen. Darunter sind die zwei Schlüsselkennzahlen der KundInnen abgebildet und die aktiven KäuferInnen und die NeukundInnen als absolute kumulierte Zahlen, weil diese essentiell für die Steigerung des Umsatzes sind. Im Bereich Marketing sind die qualified Visits und die Conversion Rate ausschlaggebend. Diese Kennzahlen zeigen alle Verhaltensweisen der BestellerInnen auf. Die Detailansichten der vertrieblichen Finanzkennzahlen zeigt alle weiteren ausgewählten Kennzahlen. Aufgrund des notwendigen Detaillierungsgrades mussten pro Bereich mehrere Tabellenblätter erstellt werden: Eines mit den jeweiligen Kennzahlen und deren

Detailierungsgrad, ein weiteres mit dem Verlauf der aktuellen Saison als Liniendiagramm und die kumulierte Entwicklung als Säule. Die große Datenmenge erforderte, dass mehrere Tabellenblätter mit den notwendigen Daten erstellt werden. Für die KundInnen konnte derzeit eine Integration der Daten nur anhand einer Wertekopie erfolgen. Die Daten ruft das Business Intelligence monatlich ab und stellt sie dem Vertriebs- und Marketingcontrolling zur Verfügung. Die Tabelle zeigt die KundInnengruppen mit der absoluten Anzahl, den generierten Umsatz und die Zielwerte. Die Marketing-Kennzahlen sind auf Kanalebene zu sehen. Planwerte vom Onlineshop Universal gibt es in der aktuellen Saison nicht.

Der Aufbau des Kennzahlen-Cockpits weicht teilweise von den Empfehlungen der Literatur ab. Aufgrund der erforderlichen Detailansichten der Kenngrößen und des eingeschränkten verfügbaren Platzes im Excel-Tool mussten diese Abweichungen erfolgen. Auf eine einheitliche und empfängerInnenorientierte Gestaltung aller Tabellenblätter wurde geachtet.

Nach der Erstellung des KPI-Tools fand die Implementierung und Überprüfung im Unternehmen statt. Der Zeitaufwand für die Datenaktualisierung ist abhängig vom Zeitpunkt der Saison. Am Saisonanfang und -ende ist der Arbeitsaufwand höher.

Für den Reportingprozess des KPI-Tools ist das Marketing- und Vertriebscontrolling der UNITO GmbH zuständig, weil dieses der Hauptverantwortliche für die Erreichung des Umsatzzieles ist. Das Controlling fragt die Daten aus den Systemen ab, bereitet sie auf und versendet sie an die definierte Zielgruppe. Das KPI-Tool wird als Excel-Datei versendet, damit die individuellen Auswahlmöglichkeiten bestehen bleiben. In einem wöchentlichen Intervall erfolgen die Datenaktualisierung, der Versand und eine bereichsübergreifende Betrachtung der Ergebnisse.

Im Rahmen der Masterarbeit wurde für die Kooperationspartnerin ein Kennzahlenkatalog für die Bereiche Marketing und Vertrieb im E-Commerce erstellt. Mit Hilfe eines leitfadengestützten Workshops konnten acht Key Performance Indicators für die zwei umsatzstärksten Onlineshops der UNITO GmbH gefunden werden. Diese sind in einem empfängerInnenorientierten Excel-Tool integriert und bestmöglich dargestellt. Dieses KPI-Tool bildet den Leistungsfortschritt der Marken Otto und Universal ab. Notwendige Detailinformationen der Kennzahlen, die zur Ableitung von Optimierungspotenziale dienen, sind im Tool zu sehen. Ein strukturierter Aufbau ermöglicht eine rasche Informationsversorgung und der Orientierung im Report.

## 6.2 Kritische Reflexion und Ausblick

Das im Zuge der Masterarbeit erstellte KPI-Tool wird ab sofort bei der Kooperationspartnerin eingesetzt. Am Ende der aktuellen Saison ist das Excel-Tool hinsichtlich der Kosten absolut, der Kosten-Umsatz-Relation und des Vertriebsergebnisses zu adaptierten setzte sich der TeilnehmerInnenkreis aus der zukünftigen Zielgruppe, dem Abteilungsleiter des Marketings- und Vertriebscontrollings sowie seinen Mitarbeiterinnen, zusammen diese Kenngrößen die Effektivität und die Effizienz der Marketing- und Vertriebstätigkeiten beurteilen. Während der Saison zeigt das Dashboard eine komprimierte Übersicht über die bisherigen Leistungen und die übrigen Tabellenblätter vermitteln die Detailinformationen zu den gewählten Kennzahlen. Das erstellte KPI-Tool ist kein starres System, sondern kann an die Bedürfnisse der Zielgruppe angepasst werden. Eine regelmäßige Überprüfung zeigt, ob die Notwendigkeit besteht, eine Anpassung der Kennzahlenauswahl vorzunehmen. Der Kennzahlenkatalog, der im Zuge dieser Masterarbeit erstellt wurde, erleichtert in Zukunft die Auswahl der Schlüsselkennzahlen für die UNITO GmbH. Dazu wird empfohlen, einen leitfadengestützten Workshop durchzuführen, um eine empfängerInnenorientierte Auswahl zu gewährleisten. Der Leitfaden, der die Grundlage für die Durchführung des Workshops dieser Masterarbeit war, kann dafür herangezogen werden. Bei einem zukünftigen internen Leistungsvergleich über mehrere Saisonen ist zu beachten, welche Kennzahlen dargestellt wurden und mit welcher Datenquelle die Berechnung erfolgte. Unterschiede können die Interpretation der Ergebnisse verfälschen. Die wöchentliche praktische Anwendung des Tools gibt Aufschlüsse über notwendige Änderungen in der Darstellung oder der Datenimplementierung. Zur Reduzierung des Arbeitsaufwands wird empfohlen, eine automatische Abfrage der Daten aus dem Webtracking-Tool und der KundInnen Datenbank Teradata zu ermöglichen. Ein Vorschlag ist, in allen vorhandenen Berichten, die das Marketing- und Vertriebscontrolling erstellt und die als Datenbasis eine Pivot-Tabelle haben, die Funktion `PIVOTDATENZUORDNEN` einzusetzen. Dies bedeutet einen einmaligen Arbeitsaufwand, der aber laufende Bearbeitungen und Kontrollen sowie Fehler in der Zuordnung der Daten reduziert.

Das empfängerInnenorientierte KPI-Tool mit den ausgewählten Schlüsselkennzahlen bietet der Zielgruppe des Reports einen raschen Überblick über den Leistungsfortschritt der aktuellen Saison und kommuniziert alle notwendigen Detailinformationen. Optimierungspotenziale können daraus abgeleitet werden und gezielte Marketing- und Vertriebsaktivitäten können erfolgen. Die Steuerung und Überwachung der Unternehmensziele der Kooperationspartnerin sind in Zukunft zeitnah möglich und die Grundstruktur des Tools ist auf alle Onlineshops der UNITO GmbH anwendbar.

# LITERATURVERZEICHNIS

## FACHBÜCHER

---

- ALLWEYER, T. [2007]: Geschäftsprozessmanagement: Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling, 2. Nachdr., Herdecke [u.a.]: W3L-Verlag, 2007.
- ALTER, R. [2013]: Strategisches Controlling, 2., überarb. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2013.
- AUER, K. [2004]: Kennzahlen für die Praxis, Wien: Linde, 2004.
- BECKER, J. [2001]: Strategisches Vertriebscontrolling, München: Vahlen, 2001.
- BECKER, J./WINKELMANN, A. [2014]: Handelscontrolling: Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, Berlin [u.a.]: Springer-Verlag, 2014.
- BLEICHER, K. [2017]: Das Konzept integriertes Management, 9., überarb. und erw. Aufl., Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2017.
- DIETZEL, A. [2013]: Vertriebscontrolling optimieren: Grundlagen und Praxis, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2013.
- DITZ, K. [2016]: Controlling im eCommerce, in: Controller Magazin, Ausgabe 1, 2016, S. 67-69.
- EISL, C./HANGL, C. [2015]: Einführung in die kennzahlenbasierte Jahresabschlussanalyse mit Fallstudie, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, hrsg. von LOSBICHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde, 2015.
- ERICHSEN, J. [2011]: Controlling-Instrumente von A - Z: Die wichtigsten Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung, 8. Aufl., Freiburg [u.a.]: Haufe-Lexware, 2011.
- ERLEN, B./ISSAK, A. [2015]: BWL-Kennzahlen, 1. Aufl., Weinheim: Wiley-VCH-Verlag, 2015.
- ESCHENBACH, R./SILLER, H. [2011]: Controlling professionell, 2., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 2011.
- FISCHER, D. [2009]: Controlling: Balanced Scorecard, Kennzahlen, Prozess- und Risikomanagement, München: Vahlen, 2009.
- FISCHER, R. [2015]: Logistikkennzahlen: Effizienz in Beschaffung, Lager und Versands, in: Kennzahlen- und Bilanzanalyse, hrsg. von KLEIN, A, Freiburg [u.a.]: Haufe-Gruppe, 2015.
- FRIEDAG, H./SCHMIDT, W. [2001]: Balanced scorecard: mehr als ein Kennzahlensystem, 3. Aufl., Freiburg i.Br. [u.a.]: Haufe, 2001.
- FRIEDAG, H./SCHMIDT, W. [2014]: Balanced Scorecard - einfach konsequent, 1. Aufl., Freiburg im Breisgau [u.a.]: Haufe Gruppe, 2014.
- GLADEN, W. [2014]: Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen, 6., überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2014.
- GLEICH, R. [2011]: Performance Measurement: Konzepte, Fallstudien und Grundschemata für die Praxis, 2., völlig überarb. Aufl., München: Vahlen, 2011.
- GREINER, A./PETZ, G. [2015]: Kennzahlen für Websites, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, hrsg. von LOSBICHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde, 2015.

- GREINER, O./LIPS, T./HARTJE, S. [2016]: Sales Performance Measurement: das „GPS“ für exzellente Vertriebssteuerung, in: Sales Performance Excellence, hrsg. von GLEICH, R./HARTJE, S./LIPS, T./SCHULZE, M., 1. Aufl., München: Haufe-Lexware, S. 25-35, 2016.
- HAESELER, H./KIRCHBERGER, T. [2005]: Bilanzanalyse: rechnungslegungsgestützte Unternehmensanalyse mittels Kennzahlen und Kennzahlen-Verknüpfungen, 2. Aufl., Wien: LexisNexis, 2005.
- HASSLER, M. [2012]: Web Analytics: Metriken auswerten, Besucherverhalten verstehen, Website optimieren, 3., akt. und erw. Aufl., Heidelberg [u.a.]: mitp-Verlag, 2012.
- HEESEN, B./GRUBER, W. [2016]: Bilanzanalyse und Kennzahlen: Fallorientierte Bilanzoptimierung, 5., akt. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2016.
- HEINEMANN, G. [2017]: Der neue Online-Handel: Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce, 8. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2017.
- HELM, R./MAURONER, O./STEINER, M. [2015]: Marketing, Vertrieb und Distribution, Stuttgart: UTB, 1. Aufl., 2015.
- HINTERHUBER, H. [2015]: Strategische Unternehmensführung, 9., völlig Neubearb. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2015.
- HOFMANN, D./FLORY, S. [2009]: Strategisches Management und Strategiecontrolling, in: Das Controllingkonzept, hrsg. von HORVÁTH & PARTNER, 7., vollst. überarb. Aufl., S. 209-244, 2009.
- HORVÁTH, P. [2011]: Controlling, 12., vollst. überarb. Aufl., München: Vahlen 2011.
- HORVÁTH, P./GLEICH, R./SEITER, M. [2015]: Controlling, 13., komplett überarb. Aufl., München: Vahlen, 2015.
- JACOB, M. [2015]: Integriertes Online-Marketing: Strategie, Taktik und Implementierung, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2015.
- KAPLAN, R./NORTON, D. [1996]: The balanced scorecard, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.
- KAPLAN, R./NORTON, D. [1997]: Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997.
- KILIAN, D./MIRSKI, P. [2016]: Digital Selling: erfolgreiche Strategien und Werkzeuge für B2B-Marketing und Vertrieb, Wien: Linde, 2016.
- KOLLEWE, T./KEUKERT, M. [2014]: Praxiswissen E-Commerce, Beijing [u.a.]: O'Reilly, 2014.
- KRAUSE, H. [2016]: Controlling-Kennzahlen für ein nachhaltiges Management: ein umfassendes Kompendium kompakt, Berlin [u.a.]: Walter de Gruyter GmbH, 2016.
- KREUTZER, R. [2014]: Praxisorientiertes Online-Marketing: Konzepte - Instrumente - Checklisten, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2014.

- KREUTZER, R./RUMLER, A./WILLE-BAUMKAUFF, B. [2015]: B2B-Online-Marketing und Social Media: Ein Praxisleitfaden, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2015.
- KRÜGER, G. [2014]: Mit Kennzahlen Unternehmen steuern, 2. Aufl., Herne: NBW, 2014.
- KRÜGER, J. [2011]: Conversion Boosting: mit Website-Testing, 1. Aufl., Heidelberg [u.a.]: mitp, 2011.
- KÜHNAPFEL, J. [2014]: Vertriebskennzahlen: Kennzahlen und Kennzahlensysteme für das Vertriebsmanagement, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2014.
- KÜTING, P./WEBER, C. [2015]: Die Bilanzanalyse: Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IFRS, 11., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2015.
- KÜTZ, M. [2007]: Kennzahlen in der IT: Werkzeuge für Controlling und Management, 2., überarb. und erw. Aufl., Heidelberg: dpunkt-Verlag, 2007.
- LAMMENETT, E. [2017]: Praxiswissen Online-Marketing: Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Facebook-Werbung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2017.
- LOSBIHLER, H. [2015]: Grundlagen der Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, hrsg. von LOSBIHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde, 2015.
- MEHLFELD, T./WIENER, A. [2017]: Dashboard-Design und Storytelling-Frameworks erleichtern effektives Reporting, in: Reporting und Business Intelligence, hrsg. von KLEIN, A./GRÄF, J., Freiburg [u.a.]: Haufe Gruppe, 2017.
- MEIER, A./STORMER, H. [2012]: eBusiness & eCommerce: Management der digitalen Wertschöpfungskette, 3. Aufl., Berlin [u.a.]: Springer Berlin Heidelberg, 2012.
- MEIER, T. [2009]: Grundlagen zum Controllingkonzept, in: Das Controllingkonzept, hrsg. von HORVÁTH & PARTNER, 7., vollst. überarb. Aufl., S. 5-36, 2009.
- MEYER, C. [2008]: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, Sternenfels: Verl. Wissenschaft & Praxis, 2008.
- MILZ, M. [2017]: Praxisbuch Vertrieb: die Strategie für maximale Vertriebseffizienz, Frankfurt [u.a.]: Campus Verlag, 2017.
- NELLES, S. [2014]: Excel 2013 im Controlling, 1. Aufl., Bonn: Vierfarben, 2014.
- POHL, J. [2016]: Performance Management: Dogma oder Einzelfallbetrachtung, in: Erfolgsfaktor Performance Management, hrsg. von KÜNZEL, H, 1. Aufl., Berlin [u.a.]: Springer Gabler, 2016.
- POLLMANN, R./RÜHM, P. [2007]: Controlling-Berichte professionell gestalten, 1. Aufl., Freiburg [u.a.]: Haufe-Mediengruppe, 2007.
- PREISINGER, H. [2015]: Kennzahlen zur Steuerung des Vertriebs- und Marketingerfolgs, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, hrsg. von LOSBIHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde, 2015.
- PREISLER, P. [2008]: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle, München [u.a.]: Oldenbourg, 2008.



- PREISSNER, A. [2002]: Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing: Planung und Kontrolle mit Kennzahlen, 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., München: Hanser, 2002.
- PUFAHL, M. [2014]: Vertriebscontrolling, 5., durchges. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2014.
- PUFAHL, M. [2015]: Sales Performance Management: Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2015.
- REDLER, J. [2016]: Kommunikationskontrolle im Print- und Online-Versandhandel, in: Handbuch Controlling der Kommunikation: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, hrsg. von ESCH, F./LANGNER, T./BRUHN, M., 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2016.
- SCHMIDT, T. [2016]: Praxisleitfaden Management Reporting: Aufbau und Gestaltung als unternehmerisches Entscheidungstool, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2016.
- SCHMITT, M [2010]: Vertriebsplanung: Absatzmengen, Preise und Budgets zuverlässig und flexibel planen, in: Moderne Controlling-Instrumente für Marketing und Vertrieb, hrsg. von KLEIN, A., 1. Aufl., München: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2010, S. 46-54.
- SCHNEIDER, W. [2013]: Marketingforschung und Käuferverhalten: effiziente Beschaffung und Analyse von Markt- und Kundeninformationen, München: Oldenbourg, 2013.
- SCHNEIDER, W./HENNING, A. [2008]: Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb: Das Marketing-Cockpit von A-Z, Berlin [u.a.]: Springer-Verlag, 2008.
- SCHULTZ, V. [2015]: Controlling: das Basiswissen für die Praxis, Orig.-Ausg., 2., vollst. überarb. Aufl., München: Dt. Taschenbuch-Verlag, 2015.
- SCHWARZ, T. [2012]: Erfolgreiches Online-Marketing: von E-Mailing bis Social Media, 2., akt. Aufl., Freiburg im Breisgau [u.a.]: Haufe-Gruppe, 2012.
- STAHL, E./WITTMANN, G./KRABICHLER, T./BREITSCHAFT, M. [2012]: E-Commerce-Leitfaden, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., Regensburg: Universitätsverlag Regensburg GmbH, 2012.
- SURE, M. [2009]: Moderne Controlling-Instrumente: bewährte Konzepte für das operative und strategische Controlling, München: Vahlen, 2009.
- TASCHNER, A. [2015]: Management Reporting und Behavioral Accounting: Verhaltenswirkungen des Berichtswesens im Unternehmen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2015.
- UNREIN, D. [2016]: Excel im Controlling: die wichtigsten Methoden für ein effizientes Reporting, München: Verlag Franz Vahlen, 2016.
- VOLLMUTH, H./ZWETTLER, R. [2016]: Kennzahlen, 3. Aufl., Best of-Edition, Freiburg: Haufe-Lexware, 2016.
- WAGNER, R. [2007]: Strategie und Management-Werkzeuge, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2007.
- WANICZEK, M. [2002]: Berichtswesen optimieren: so steigern Sie die Effizienz in Reporting und Controlling, Ausgabe 1, Frankfurt [u.a.]: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, 2002.
- WANICZEK, M. [2009]: Richtig berichten: Managementreports wirksam gestalten, Wien: Linde, 2009.

- WANICZEK, M./RUTHNER, R./FEICHTER, A. [2016]: Unternehmensplanung und -steuerung, Wien: Linde Verlag, 2016.
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. [2016]: Einführung in das Controlling, 15., überarb. und akt. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2016.
- WEBER, M. [2006]: Schnelleinstieg Kennzahlen, München: Haufe Verlag, 2006.

## **FACHZEITSCHRIFTEN**

---

- COCCA, P./ALBERTI, M. [2010]: A framework to assess performance measurement systems in SMEs, in: International Journal of Productivity and Performance Management (2010) Vol. 59, Issue: 2, pp. 186-200.
- HARTMANN, M./SCHÖNHERR, M. [2016]: Einführung eines kennzahlenbasierten Management-Reportings, in: Controller Magazin, 41. Jg., 2016, Ausgabe 1, S. 59-62.
- HIRZEL, M. [2001]: Selbststeuerung mit Performance-Controlling, in: Kostenrechnungspraxis (KRP), Zeitschrift für Betriebsabrechnung, Kostenrechnung u. -planung, 2001, 45. Jg., Heft 6, S. 352-358.
- KESTEN, R./LÜHN, M./SCHMIDT, S. [2013]: Wertorientiertes Vertriebscontrolling im Konzern, in: Controlling & Management Review, 2013, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1365%2Fs12176-013-0731-4.pdf>, 57(2), S. 26-35.
- PUFAHL, M. [2003]: Implementierungsaspekte eines Vertriebscontrollings, in: Controlling und Management, 2003, Vol. 47 (5), S. 339.
- SCHNEIDER, C./WIENER, A./SONNEBERG, T. [2016]: Herausforderungen im Management Reporting, in: Controller Magazin, 41. Jg., 2016, Ausgabe 3, S. 19-22.
- STOKLOSSA, V. [2009]: Berichtswesen, in: Controlling, 21. Jg., 2009, Heft 10, S. 535-537.
- TASCHNER, A. [2014]: Wie Management Reporting 2020 aussehen könnte, in: Controlling & Management Review, 2014, Ausgabe 3, S. 8-15.

## **INTERNETQUELLEN**

---

- EHI/STATISTA [2016]: Studie: EHI und Statista erfassen E-Commerce-Markt in Österreich und der Schweiz, 23.12.2016, [https://de.statista.com/presse/p/studie\\_ehi\\_und\\_statista\\_erfassen\\_e\\_commerce\\_market\\_in\\_sterreich\\_und\\_der\\_schweiz/](https://de.statista.com/presse/p/studie_ehi_und_statista_erfassen_e_commerce_market_in_sterreich_und_der_schweiz/), [23.10.2017].
- EHI/STATISTA [2017]: E-Commerce Markt Österreich/Schweiz und Deutschland 2016, <https://de.statista.com/statistik/studie/id/47869/dokument/e-commerce-markt-oesterreich-schweiz-2017/>, [23.10.2017].
- FLEIG; J. [2016]: Kennzahlensysteme, in Management-Handbuch, business-wissen.de, 23.12.2016, <https://www.business-wissen.de/hb/kennzahlen-als-planzahlen-sollvorgaben-und-soll-ist-vergleich/>, [28.10.2017].

- KIRCHGEORG, M. [2018]: Marktsättigungsgrad, in: Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marktsaettigungsgrad.html>, [30.01.2018].
- KMU FORSCHUNG AUSTRIA [o. J.]: Branchenkenzahlen, o. J., <http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/38-allg/160-branchenkenzahlen>, [31.10.2017].
- OnlineMarketing.de GmbH [2018a]: Suchmaschinenwerbung, <https://onlinemarketing.de/lexikon/definition-suchmaschinenwerbung-sea>, [28.01.2018].
- OnlineMarketing.de GmbH [2018b]: Ad Impressions, <https://onlinemarketing.de/lexikon/definition-ad-impressions>, [28.01.2018].
- WIRTSCHAFTSLEXIKON24.COM [2018]: Lieferzeit, durchschnittliche, <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/lieferzeit-durchschnittliche/lieferzeit-durchschnittliche.htm>, [30.01.2018].

## **UNTERNEHMENSINTERNE QUELLEN**

---

- OTTO GROUP [2017]: Aufbauorganisation und Geschäftsfelder, HambuRg [u.a.]: Otto Group, 2017
- OTTO GROUP/UNITO GMBH [2017]: Leitbild der Otto Group, Hamburg [u.a.]: Otto Group, 2017.
- UNITO GMBH [2017a]: Aufbauorganisation der UNITO GmbH, Graz [u.a.]: UNITO GmbH, 2017.
- UNITO GMBH [2017b]: Strategische Ausrichtung und Maßnahmen der UNITO GmbH, Graz [u.a.]: UNITO GmbH, 2017.
- UNITO GMBH [2017c]: Berichtswesen der UNITO GmbH, Graz [u.a.]: UNITO GmbH, 2017.
- UNITO GMBH [2017d]: Marketing- und Vertriebscontrolling der UNITO GmbH, Graz [u.a.]: UNITO GmbH, 2017.
- UNITO GMBH [2018a]: Shops der UNITO GmbH, Graz [u.a.]: UNITO GmbH, 2018.
- UNITO GMBH [2018b]: Kalkulation der UNITO GmbH, Graz [u.a.]: UNITO GmbH, 2018.
- UNITO GMBH [2018c]: Ergebnisbeitragsrechnung der UNITO GmbH, Graz [u.a.]: UNITO GmbH, 2018.

# ANHANG – KENNZAHLENKATALOG

## Marktennzahlen

Name	Berechnung	Interpretation	Datenquelle Literatur	Datenquelle UNITO GmbH	Verantwortlichkeit Literatur	Verantwortlichkeit UNITO GmbH
Marktanteil absolut [%]	$\frac{\text{Absatz bzw. Umsatz des Unternehmens}}{\text{Absatz bzw. Umsatz der Branche}} \times 100$	Zeigt wie stark das Unternehmen im Markt positioniert ist.	Finanzbuchhaltung, öffentliche Studien, Branchenanalysen	Otto Group	Marketing, Vertrieb	Otto Group
Marktanteil relativ [%]	$\frac{\text{Eigener Marktanteil}}{\text{Marktanteil des stärksten Mitbewerbers}}$	Gibt Auskunft über die relative Marktstärke des Unternehmens im Vergleich zum stärksten Mitbewerber / zur stärksten Mitbewerberin der Branche.	Finanzbuchhaltung, öffentliche Studien, Branchenanalysen	Otto Group	Marketing, Vertrieb	Otto Group
Markt-Sättigungsgrad [%]	$\frac{\text{Marktvolumen}}{\text{Marktpotenzial}} \times 100$	Gibt Auskunft über die mögliche Ausschöpfung eines Produktes im Gesamtmarkt.	Statistiken	Otto Group	Vertrieb	Otto Group
Marktausschöpfungsgrad [%]	$\frac{\text{Absatz- bzw. Umsatzvolumen}}{\text{Absatz- bzw. Umsatzpotenzial}} \times 100$	Daraus lässt sich der Anteil des möglichen Absatz- bzw. Umsatzpotenzials des Marktes ableiten. Ein niedriger Ausschöpfungsgrad deutet auf gute Wachstumsaussichten hin.	Branchenvergleiche, Statistiken	Otto Group	Marketing, Vertrieb	Otto Group

## Finanzkennzahlen

Name	Berechnung	Interpretation	Datenquelle Literatur	Datenquelle UNITO GmbH	Verantwortlichkeit Literatur	Verantwortlichkeit UNITO GmbH
Umsatzentwicklung [%]	$\frac{\text{Umsatz aktuell}}{\text{Vorperiodenumsatz}} \times 100$	Zeigt die Performance des Vertriebes im Vergleich zur Vorperiode.	Finanzbuchhaltung	P.A.P.A.	Vertrieb	Bereichsleitung Vertrieb
Umsatzstruktur [%]	$\frac{\text{Umsatz je Artikelgruppe}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$	Gibt Auskunft über die Umsatztreiber einzelner Artikelgruppen und über die zukünftigen Potenziale.	Finanzbuchhaltung	P.A.P.A.	Vertrieb	Bereichsleitung Vertrieb
Handelsspanne pro Stück oder Periode [€]	(Netto-)Verkaufspreis — (Netto-)Einstandspreis	Die Handelspanne soll die Handelskosten decken und einen Gewinn erwirtschaften. Gewährte Rabatte werden in der Berechnung durch den (Netto-)Verkaufspreis berücksichtigt. Die Verkaufspreise und die Einkaufskonditionen beeinflussen die Kennzahl. Diese kann auch auf den Gesamtumsatz, den Warengruppen-Umsatz oder auf einzelne Artikel bezogen werden.	Finanzbuchhaltung	P.A.P.A.	Vertrieb, Einkauf	Vertrieb, Einkauf

Name	Berechnung	Interpretation	Datenquelle Literatur	Datenquelle UNITO GmbH	Verantwortlichkeit Literatur	Verantwortlichkeit UNITO GmbH
Gewinnspanne pro Stück oder Periode [€]	Handelsspanne — Kalkulationsspanne	Ist der Gewinnbetrag nach Abzug der fixen und variablen Handelskosten (Kalkulationsspanne) oder das Verhältnis zum Einstandspreis als relative Größe.	Finanzbuchhaltung	P.A.P.A.	Vertrieb, Einkauf	Vertrieb, Einkauf
Gewinnspanne relativ als Ab- bzw. Aufschlagsspanne [%]	$\frac{\text{Gewinnspanne}}{\text{Einstandspreis}} \times 100$					
Kalkulation [%]	$\frac{\text{Nettoumsatz inkl. USt} + \text{Wareneinsatz}}{\text{Wareneinsatz} \times (-1)} \times 100$		Finanzbuchhaltung	P.A.P.A.	Vertrieb, Einkauf	Vertrieb, Einkauf

### Marketing

Name	Berechnung	Interpretation	Datenquelle Literatur	Datenquelle UNITO GmbH	Verantwortlichkeit Literatur	Verantwortlichkeit UNITO GmbH
Rücklauf, Bestellquote, Response [%]	Anhand einer geeigneten Software und verschiedener Kennzahlen	Gezielter Einsatz von Marketingaktivitäten, die Auswirkungen auf die Bestellungen, die Anfragen und den Umsatz haben. Der Rücklauf kann anhand verschiedener Kennzahlen gemessen werden, z.B. Bestellquote nach Marketingaktion.	Marketing, Finanzbuchhaltung	P.A.P.A. Webtracking-Tool	Marketing	Marketing
Bestellquote nach Marketingaktion [%]	$\frac{\text{Anzahl der Bestellungen}}{\text{Anzahl der verbreiteten Werbemittel}} \times 100$	Misst den Erfolg der eingesetzten Werbemittel.	CRM, Marketing	P.A.P.A. Webtracking-Tool	Marketing	
Werbeerfolg [%]	$\frac{\text{Werbekosten}}{\text{Umsatz}} \times 100$	Zeigt den Erfolg der eingesetzten Werbemittel im Verhältnis zum Umsatz. Zu berücksichtigen ist, dass auch andere Faktoren, wie z.B. saisonale Schwankungen, Einflüsse auf diese Kennzahlen haben.	Finanzbuchhaltung, Marketing	P.A.P.A. Webtracking-Tool	Marketing	Marketing
Bekanntheitsgrad [%]	$\frac{\text{Zahl der Personen, die eine Marke erkennen}}{\text{Gesamtprobandenanzahl}} \times 100$	Daraus lässt sich die Effektivität von Werbemaßnahmen des Unternehmens ableiten.	Umfragen	Umfragen	Marketing	Marketing

### Marketing – Online-Marketing

Name	Berechnung	Interpretation	Datenquelle Literatur	Datenquelle UNITO GmbH	Verantwortlichkeit Literatur	Verantwortlichkeit UNITO GmbH
Click-Through-Rate, AdClick-Rate [%]	$\frac{\text{AdClicks}}{\text{AdImpressions}} \times 100$	Wie oft eine Werbeeinschaltung, z.B. mittels Banner, erfolgte und wie oft diese angeklickt wurde, misst diese Kennzahl. Sie zeigt den Werbeerfolg im Internet. Eingestellte Pop-up-Blocker können diese Quote negativ beeinflussen.	Affiliate-Programme wie, adlink, zanox, Affilinet, CJ	Webtracking-Tool	Marketing	Marketing
Cost-per-Click [€/Click]	$\frac{\text{Kosten der Kampagne} / \text{Kosten der Keywords}}{\text{Anzahl der AdClicks}}$	Pro Klick auf einen Banner, der auf einer fremden Internetseite geschaltet ist, erfolgt eine Verrechnung vom Vermittler der Bannerwerbung.	Affiliate-Programme wie, adlink, zanox, Affilinet, CJ	Webtracking-Tool	Marketing	Onlineshop-management

Name	Berechnung	Interpretation	Datenquelle Literatur	Datenquelle UNITO GmbH	Verantwortlichkeit Literatur	Verantwortlichkeit UNITO GmbH
Kosten-Umsatz-Relation, KUR [%]	$\frac{\text{Kosten der Kampagne / Werbemaßnahme}}{\text{Erzielter Umsatz aus der Kampagne / Werbemaßnahme}}$	Zeigt die Kosten einzelner Kampagnen, Werbemaßnahmen oder eines Werbeträgers und den damit zusätzlich generierten Umsatz. Je kleiner, desto effektiver sind die Kampagnen oder die Werbemaßnahmen.	Marketing, Finanzbuchhaltung	P.A.P.A.	Marketing	Onlineshopmanagement
Tausenderkontaktpreis, TKP [€]	$\frac{\text{Kosten der Kampagne} \times 1.000 \text{ Personen}}{\text{Anzahl der LeserInnen / Bannerklicks}}$	Drückt den Geldbetrag aus, der zur Erreichung von 1.000 Personen notwendig ist. Der Tausenderkontaktpreis dient dem Vergleich der Kosten verschiedener Werbemittel.	Marketing, Finanzbuchhaltung	Externe Dienstleister oder Programme	Marketing	Onlineshopmanagement

### Marketing – E-Mail-Marketing

Name	Berechnung	Interpretation	Datenquelle Literatur	Datenquelle UNITO GmbH	Verantwortlichkeit Literatur	Verantwortlichkeit UNITO GmbH
Öffnungsrate [%]	$\frac{\text{Anzahl der Öffnungen der E-Mail / des Newsletters}}{\text{Gesamtanzahl der EmpfängerInnen der E-Mail / des Newsletters}} \times 100$	Sämtliche Öffnungen der E-Mail - auch Doppelöffnungen - werden gezählt.	E-Mail-Marketing-Software z.B. Emarsys	Agnitas	Marketing	E-Mail-Marketingmanagement
Öffnungsrate unique [%]	$\frac{\text{Anzahl der unique Öffnungen der E-Mail / des Newsletters}}{\text{Gesamtanzahl der EmpfängerInnen der E-Mail / des Newsletters}} \times 100$	Anzahl von AdressatInnen, die eine E-Mail geöffnet haben; Doppelzählungen werden vermieden.	E-Mail-Marketing-Software z.B. Emarsys	Agnitas	Marketing	E-Mail-Marketingmanagement
Klickrate, Clickrate [%]	Anzahl der Klicks auf einen einzelnen Link	Sämtliche Klicks auf die Links in einer E-Mail, auch Mehrfachklicks werden gezählt. Diese Kennzahl ist ein Indikator für die Attraktivität des Newsletters.	E-Mail-Marketing-Software z.B. Emarsys	Agnitas	Marketing	E-Mail-Marketingmanagement
Klickrate unique, Clickrate unique [%]	Unique Klickanzahl auf einen einzelnen Link	Gibt an, wie viele Links ein/e EmpfängerIn einmal angeklickt hat.	E-Mail-Marketing-Software z.B. Emarsys	Agnitas	Marketing	E-Mail-Marketingmanagement
Klickrate relativ [%]	$\frac{\text{Klickrate}}{\text{Öffnungsrate}} \times 100$	Anteil der Öffnungen nach denen auch auf einen Link geklickt wurde.	E-Mail-Marketing-Software z.B. Emarsys	Agnitas	Marketing	E-Mail-Marketingmanagement
Abmelderate [%]	$\frac{\text{Abmeldungen nach dem E-Mail Versand}}{\text{Gesamtanzahl der EmpfängerInnen der E-Mail}} \times 100$	Zeigt, ob die Inhalte der E-Mails für die EmpfängerInnen von Bedeutung sind.	E-Mail-Marketing-Software z.B. Emarsys	Agnitas	Marketing	E-Mail-Marketingmanagement

## Marketing - Onlineshop

Name	Berechnung	Interpretation	Datenquelle Literatur	Datenquelle UNITO GmbH	Verantwortlichkeit Literatur	Verantwortlichkeit UNITO GmbH
NeubesucherInnenquote im Internet [%]	$\frac{\text{Anzahl neuer BesucherInnen einer Internetseite}}{\text{Gesamtanzahl der BesucherInnen einer Internetseite}} \times 100$	Desto höher die Quote, desto erfolgreicher ist die Akquisition.	Google Analytics, Webalizer, unternehmensinterne Programme	Webtracking-Tool	Marketing	Abteilungsübergreifend (Marketing, Onlineshop, Shopmanagement)
Einstiegswege auf Internetseite [%]	$\frac{\text{Einstieg auf den Onlineshop über einen bestimmten Weg}}{\text{Gesamtanzahl der Einstiege auf den Onlineshop}} \times 100$	Diese Kennzahl zeigt den Anteil der Zugriffe auf den Onlineshop über die verschiedenen Möglichkeiten. Einstiegswege, wie der direkte Zugriff, über eine Suchmaschine oder durch eine verweisende Internetseite, stehen den BesucherInnen zur Verfügung.	Google Analytics, Webalizer, unternehmensinterne Programme	Webtracking-Tool	Marketing	Onlineshopmanagement
Visitors, Unique Visitors	Visitors ist die Anzahl der BesucherInnen des Onlineshops. Durch Verwendung von Cookies, wird jede/r BesucherIn nur einmal gezählt und als unique Visitor bezeichnet.	Zeigt die Reichweite und die Frequenz des Onlineshops.	Google Analytics, Webalizer, unternehmensinterne Programme	Webtracking-Tool	Marketing	Abteilungsübergreifend (Marketing, Onlineshop, Shopmanagement)
Page Impressions	Anzahl der aufgerufenen Unterseiten des Onlineshops.	Zeigt die Reichweite von Online-Angeboten.	Google Analytics, Webalizer, unternehmensinterne Programme	Webtracking-Tool	Marketing	Onlineshopmanagement
Absprungrate, Bounce Rate [%]	$\frac{\text{Absprünge einer bestimmten Seite im Onlineshop}}{\text{BesucherInnenanzahl der bestimmten Seite im Onlineshop}} \times 100$	Drückt die Ineffizienz des Onlineshops aus. Ursachen dafür können eine komplizierte Handhabung oder fehlende Informationen sein. Dies kann sich negativ auf die NeukundInnengewinnung auswirken.	Google Analytics, Webalizer, unternehmensinterne Programme	Webtracking-Tool	Marketing	Onlineshopmanagement
Ø-Besuchszeit, Verweildauer, View Time	$\frac{\sum \text{der Verweildauer im Onlineshop}}{\text{GesamtbesucherInnen des Onlineshops}}$	Desto höher die Verweildauer, desto höher ist das Interesse am Angebot des Onlineshops.	Google Analytics, Webalizer, unternehmensinterne Programme	Webtracking-Tool	Marketing	Onlineshopmanagement
Konversionsrate, Conversion Rate, Umwandlungsrate [%]	$\frac{\text{Anzahl bestimmter Aktionen von Onlineshop-BesucherInnen}}{\text{Gesamtanzahl der BesucherInnen / Unique Visitors}} \times 100$	Desto höher die Quote, desto mehr BesucherInnen tätigten eine bestimmte Aktion im Onlineshop, die Auswirkungen auf die Bestellquote hatten und in weiterer Folge auf den Umsatz.	Google Analytics, Webalizer, unternehmensinterne Programme	Webtracking-Tool	Marketing	Onlineshopmanagement
Ø-Warenkorbwert / Bestellwert, Average Order Value [€]	$\frac{\text{Gesamtumsatz der Warenkörbe / Bestellungen}}{\text{Anzahl der Warenkörbe / Bestellungen}}$	Zeigt den durchschnittlichen Warenkorbwert bzw. Bestellwert. Dieser Wert kann mit anderen MarktteilnehmerInnen der Branche verglichen werden.	Vertrieb, CRM	Webtracking-Tool	Vertrieb	Onlineshopmanagement

### Vertrieb - Verkauf

Name	Berechnung	Interpretation	Datenquelle Literatur	Datenquelle UNITO GmbH	Verantwortlichkeit Literatur	Verantwortlichkeit UNITO GmbH
Ø-Bestellwert [€]	$\frac{\text{Umsatz der Bestellungen über einen bestimmten Bestellweg}}{\text{Anzahl der Bestellungen über diesen Bestellweg}}$	Abhängig vom Bestellweg, verursacht jede Bestellung Kosten für das Unternehmen. Diese Kosten sind meist unabhängig vom Bestellwert. Daher sollte der Wert der Bestellung möglichst hoch ausfallen.	Finanzbuchhaltung	P.A.P.A.	Vertrieb	Bereichsleitung Vertrieb
Retourquote [%]	$\frac{\text{Anzahl / Umsatz der Retouren}}{\text{Anzahl / Umsatz der Gesamt-Bestellungen}} \times 100$	Diese Kennzahl zeigt das mengenmäßige oder monetäre Verhältnis der Retouren zu den Gesamt-Bestellungen. Diese Quote sollte möglichst gering sein.	Finanzbuchhaltung	P.A.P.A.	Vertrieb, Einkauf	Bereichsleitung Vertrieb
Vertriebskostenstruktur [%]	$\frac{\text{variable Vertriebskosten}}{\text{Vertriebskosten gesamt}} \times 100$	Ein höher Anteil an variablen Vertriebskosten bedeutet eine höhere Flexibilität bei Marktschwankungen. Variable Kosten, wie beispielsweise Akquisitionskosten, können vom Unternehmen selbst gesteuert werden.	Finanzbuchhaltung	P.A.P.A. Werbekostencontrolling	Vertrieb	Bereichsleitung Vertrieb

### Vertrieb - KundInnen

Name	Berechnung	Interpretation	Datenquelle Literatur	Datenquelle UNITO GmbH	Verantwortlichkeit Literatur	Verantwortlichkeit UNITO GmbH
KundInnenentwicklung [%]	$\frac{\text{Anzahl der KundInnen im laufenden Jahr}}{\text{Anzahl der KundInnen im vorigen Jahr}} \times 100$	Eine steigende Anzahl ist ein Indikator für eine gute Entwicklung der Leistungen im Vertrieb. Die Kennzahl spiegelt die KundInnenzufriedenheit wider.	CRM, KundInnenstatistik	Teradata	Vertrieb	Vertrieb Business Intelligence
NeukundInnenquote, NeukundenInnen (-umsatz)intensität [%]	$\frac{\text{Anzahl neuer KundInnen}}{\text{Gesamtanzahl der KundInnen}} \times 100$	Der Erfolg der Akquise wird durch diese Kennzahl ersichtlich. Die Berechnung kann auf Basis der GesamtkundInnenanzahl oder des Umsatzes erfolgen. Zu welchem Zeitpunkt ein Kunde / eine Kundin als 'neu' gilt, muss im Vorfeld definiert werden.	CRM, Finanzbuchhaltung	Teradata	Vertrieb	Vertrieb Business Intelligence
	$\frac{\text{Umsatz mit NeukundInnen}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$					
Wiederkaufsrate [%]	$\frac{\text{Zahl der WiederkäuferInnen}}{\text{Anzahl der KäuferInnen des Produktes}} \times 100$	Wiederholungskäufe sind ein Indiz für Zufriedenheit. Die Kennzahl kann für ein einzelnes Produkt, eine Produktgruppe oder eines Produktsegments berechnet werden. Eine hohe Quote reduziert gegebenenfalls die Werbekosten für dieses Produkt.	CRM, Finanzbuchhaltung	Teradata	Vertrieb	Vertrieb Business Intelligence
Neu-/VerlustkundInnen [%]	$\frac{\text{Umsatz mit NeukundInnen}}{\text{Umsatz mit VerlustkundInnen} - 1} \times 100$	Zeigt die Qualität und Effektivität des Vertriebes. Nur eine Gegenüberstellung der KundInnenanzahlen hat wenig Aussagekraft, weil ein Verlust eines Großkunden / einer Großkundin mehr Auswirkungen auf das Ergebnis hat, als kleinere KundInnen.	CRM, Finanzbuchhaltung	Teradata	Vertrieb	Vertrieb Business Intelligence



Name	Berechnung	Interpretation	Datenquelle Literatur	Datenquelle UNITO GmbH	Verantwortlichkeit Literatur	Verantwortlichkeit UNITO GmbH
KundInnenabwanderungsrate, KundInnenverlustintensität, Churn Rate [%]	$\frac{\text{Zahl der verlorenen KundInnen im Betrachtungszeitraum}}{\text{Ø-KundInnenbestand}} \times 100$	Zeigt den Anteil der KundInnen in einem bestimmten Zeitraum, welche das Unternehmen verlassen. Eine hohe Churn Rate kann auf eine Unzufriedenheit schließen.	CRM, Finanzbuchhaltung	Teradata	Vertrieb	Vertrieb Business Intelligence
Reaktivierungsquote [%]	$\frac{\text{Reaktivierte KundInnen}}{\text{Ruhende KundInnen}} \times 100$	Misst den Anteil der zurückgewonnenen KundInnen. Dies kann durch gezielte Maßnahmen erreicht werden, wie beispielsweise bestimmte Rabattaktionen.	CRM	Teradata	Vertrieb	Vertrieb Business Intelligence
KundInnenumsatz [€]	Umsatz des Kunden / der Kundin innerhalb einer Periode	Drückt die Wichtigkeit eines Kunden / einer Kundin für das Unternehmen aus. Je höher der Umsatz desto bedeutender ist dieser Kunde / diese Kundin. Durch die Erhebung der einzelnen Umsätze, kann ein KundInnencluster vorgenommen werden. Dies dient der Basis verschiedener Auswertungen und für gezielte Marketingaktivitäten.	CRM, Finanzbuchhaltung	Teradata	Vertrieb	Vertrieb Business Intelligence
KundInnenbestellwegquote, mengenmäßig [%]	$\frac{\text{Anzahl der Bestellungen über einen bestimmten Bestellweg}}{\text{Gesamtzahl der Bestellungen über diesen Bestellweg}} \times 100$	Zeigt die Anzahl der Bestellungen eines bestimmten Bestellweges im Verhältnis zu den gesamten Bestellungen. Die Aussagekraft wird erhöht, wenn die Gegenüberstellung des Umsatzes über diesen Bestellweg zum Gesamtumsatz erfolgt.	Vertrieb, Finanzbuchhaltung	Teradata	Vertrieb	Vertrieb Business Intelligence
KundInnenbestellwegquote, umsatzabhängig [%]	$\frac{\text{Umsatz der Bestellungen über einen bestimmten Bestellweg}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$					
KundInnenrentabilität [%]	$\frac{\text{Vertriebskosten pro Kunde / Kundin}}{\text{Umsatz pro Kunde / Kundin}} \times 100$	Diese Kennzahl ist ähnlich der Auftragseffizienz und zeigt die Relation der Vertriebskosten eines Kunden / einer Kundin zum erzielten Umsatz. Desto niedriger die Kosten, desto höher ist die Rentabilität.	Finanzbuchhaltung	Teradata	Vertrieb	Vertrieb Business Intelligence
KundInnenwert, Customer Lifetime Value, CLV [€]	$C_0 = \sum_{t=0}^w (e_t - a_t) \times (1 + i)^{-t}$ <p> <math>C_0</math> = Kapitalwert (in Periode t=0)  <math>t</math> = Periode  <math>w</math> = Anzahl betrachteter zukünftiger Perioden  <math>e_t</math> = Einzahlung in Periode t  <math>a_t</math> = Auszahlung in Periode t  <math>i</math> = Kalkulationszinsfuß </p>	Unter Berücksichtigung der Kosten und des Umsatzes, wird der aktuelle und zukünftige Wert eines Kunden / einer Kundin ermittelt. Die Berechnung kann anhand der Kapitalwertmethode erfolgen. Der CLV gibt Auskunft darüber, wie viel zusätzlich für die Akquise bzw. KundInnenbindung, unter Beachtung einer Gewinnmarge, ausgegeben werden darf.	Finanzbuchhaltung	Teradata	Marketing, Vertrieb	Vertrieb Business Intelligence
Ø-KundInnenwert [€]	$\frac{\sum \text{der KundInnenwerte (CLV)}}{\text{Gesamtanzahl der KundInnen}}$	Eine Steigung des durchschnittlichen KundInnenwertes zeigt, dass auch die Zufriedenheit steigt.	Vertrieb	Teradata	Vertrieb	Vertrieb Business Intelligence

Name	Berechnung	Interpretation	Datenquelle Literatur	Datenquelle UNITO GmbH	Verantwortlichkeit Literatur	Verantwortlichkeit UNITO GmbH
Kaufintensität, Intensitätsfaktor, Mengenintensität [%]	$\frac{\varnothing\text{-Kaufmenge einer bestimmten Marke}}{\varnothing\text{-Kaufmenge einer bestimmten Marke pro KäuferIn}} \times 100$	Intensiv-, Normal- und ExtensivkäuferInnen werden ersichtlich. Eine kumulierte Gegenüberstellung der KäuferInnen und der Mengen ergibt eine ABC-Analyse. Diese ist Ausgangsbasis für weitere Analysen. Für die verschiedenen Typen können individuelle Marketingmaßnahmen, wie Newsletter, erstellt werden.	CRM, Vertrieb	Teradata	Vertrieb, Marketing	Vertrieb Business Intelligence
Ø-KundInnen-akquisekosten, KAK [€]	$\frac{\text{Marketingkosten} + \text{Vertriebskosten}}{\text{Anzahl neu gewonnener KundInnen}}$	Daraus lässt sich ableiten, die hoch die Kosten pro gewonnen Kunden / gewonnener Kundin sind. Zu den Kosten gehören alle Verkaufsförderungskosten, aber auch Personalkosten.	Vertrieb, Marketing	Teradata	Vertrieb, Marketing	Vertrieb Business Intelligence
KundInnen-Bonitätsstruktur [%]	$\frac{\text{Anzahl der kreditschwachen KundInnen}}{\text{Gesamtanzahl der KundInnen}} \times 100$	Misst den Anteil der KäuferInnen, wo das Risiko eines Forderungsausfalles besteht. Diese Quote soll möglichst geringgehalten werden.	CRM, Kreditabteilung	Kreditabteilung Business Intelligence	Vertrieb	Vertrieb
Rabattquote [%]	$\frac{\sum \text{der gewährten Rabatte}}{\text{Bruttoumsatzerlöse}} \times 100$	Zeigt den Durchschnittsrabatt, der den KundInnen gewährt wurde. Fällt dieser Wert hoch aus, kann dies auf schlechte Marktbedingungen hindeuten.	Finanzbuchhaltung	P.A.P.A.	Vertrieb	Vertrieb
RabattkundInnen-quote [%]	$\frac{\text{KundInnenanzahl, denen ein Rabatt gewährt wurde}}{\text{Gesamtanzahl der KundInnen}} \times 100$	Zeigt, wie oft ein Rabatt eingesetzt wurde. Gibt aber keine Auskunft über die Höhe der gewährten Rabatte.	CRM	P.A.P.A.	Vertrieb	Vertrieb
KundInnen-reklamations-quote [%]	$\frac{\text{Anzahl der KundInnenreklamationen}}{\text{Gesamtanzahl der KundInnen}} \times 100$	Fällt die Beschwerdequote niedrig aus, weißt dies auf eine gute Qualität der Produkte und der Serviceleistungen hin. Ein hoher Wert kann dem Image des Unternehmens schaden.	Vertrieb, Beschwerdemanagement	Customer Care	Vertrieb	Marketing
	$\frac{\text{Anzahl der reklamierten Produkte}}{\text{Gesamtanzahl der verkauften Produkte}} \times 100$					
KundInnen-zufriedenheit, Score [%]	$\frac{\text{Anzahl der zufriedenen KundInnen}}{\text{Gesamtanzahl der KundInnen}} \times 100$	Zur Feststellung ob die Vertriebsstrategie erfolgreich war, ist die KundInnenzufriedenheit ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ist die Kennzahl, im Periodenvergleich gleichbleibend oder höher, war die Strategie erfolgreich.	Umfragen	Befragungen, Weiterempfehlungsmonitor;	Vertrieb, CRM, Einkauf, Marketing	Abteilungsübergreifend (Marketing, Onlineshop, Shopmanagement, Vertrieb)
Gesamtzufriedenheit des Kunden / der Kundin	$GZ = \sum_{i=1}^n EZ_i \times W_i$ <small>GZ = Gesamtzufriedenheit des Kunden / der Kundin  EZ<sub>i</sub> = Zufriedenheit mit einer Leistungskomponente (Einzelzufriedenheit)  W<sub>i</sub> = Wichtigkeit der Leistungskomponente i  i = Art der Leistungskomponente (z.B. Beratungsqualität, Sortiment)</small>					

### Vertrieb - Lieferung

Name	Berechnung	Interpretation	Datenquelle Literatur	Datenquelle UNITO GmbH	Verantwortlichkeit Literatur	Verantwortlichkeit UNITO GmbH
Lieferzuverlässigkeit, Liefertermintreue [%]	$\frac{\text{Anzahl der termingerecht durchgeführten Lieferungen}}{\text{Gesamtanzahl der Lieferungen}} \times 100$	Die Lieferzuverlässigkeit ist wichtig für Steigerung der Zufriedenheit. Diese Kennzahl zeigt auch, ob die Prozesse im Unternehmen funktionieren und dadurch die versprochenen Lieferzeiten eingehalten werden.	Lagerhaltung, CRM	Otto Group	Logistik	Otto Group
Ø-Lieferzeit [in Tagen]	$\frac{\sum \text{der Lieferzeiten aller Lieferungen}}{\text{Gesamtanzahl der Lieferungen}}$	Gibt in Tagen an, wie lange die BestellerInnen im Durchschnitt auf die Lieferungen warten müssen.	Logistik, CRM	Otto Group	Logistik	Otto Group
Lieferzeit-zuverlässigkeit [%]	$\frac{\text{Anzahl der Lieferungen innerhalb einer bestimmten Lieferfrist}}{\text{Gesamtanzahl der Lieferungen}} \times 100$	Beschreibt die Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte Lieferfrist vom Unternehmen eingehalten wird. Ausreißer werden sichtbar.	Logistik, CRM	Otto Group	Logistik	Otto Group

# ANHANG – GESPRÄCHSLEITFADEN WORKSHOP

## Gesprächsleitfaden

Das 'Du-Wort' auf Konzernebene ist Teil der Unternehmenskultur der UNITO GmbH, deshalb wird auch der Workshop und die Einladung zum Workshop in der Du-Form formuliert.

## Vorbereitung

Im Vorfeld wird mit dem Termin eine Agenda mit den Schwerpunkten des Workshops versendet. Präsentationskärtchen mit der jeweiligen Kennzahl und ihrer Berechnung werden erstellt, ebenso der Ausdruck des Kennzahlenkataloges.

## 1. Einleitung

Herzlich Willkommen bei unserem heutigen Workshop. Danke für eure Bereitschaft zur Teilnahme.

Der Workshop ist anonym und wird mit eurem Einverständnis aufgezeichnet.

Ziel dieses Workshops ist es, 5-7 KPI's zu definieren, die die Steuerung und Überwachung der operativen und strategischen Ziele für die Bereiche Marketing und Vertrieb am besten abbilden. Im Anschluss unseres Termins werden diese in einem Excel-Tool verarbeitet. Die ausgewählten Kennzahlen gelten für Otto, Universal und Quelle gleichermaßen.

Der Workshop gliedert sich in drei **Schwerpunkte:**

- Auswahl der KPI's
- Darstellung im Excel-Tool
- Kommunikation des Reports

Als Orientierungshilfe wird pro TeilnehmerIn der gesamte erarbeitete Kennzahlenkatalog ausgeteilt und die auf den Präsentationskärtchen gedruckten Kennzahlen für die Diskussion am Tisch platziert.

## **2. Auswahl der Key Performance Indicators**

Der Kennzahlenkatalog ist in mehrere Bereiche untergliedert. Der Reihe nach werden wir diese Kennzahlen durchgehen und eine Auswahl treffen. Am Ende der Festlegung erfolgt eine Zusammenfassung aller ausgewählten Kennzahlen und eine Überprüfung ob die Auswahl passend ist oder Ergänzungen bzw. Streichungen notwendig sind. Daraufhin findet die Festlegung der Zielwerte pro Kennzahl und jeder Marke statt. Gegeben falls sind diese bereits aus den getätigten saisonalen Planungen ermittelbar.

### Fragen als Orientierungshilfe: (Wiederholung je Kennzahlengruppe)

- Welche Kennzahlen bilden aus diesem Bereich (z.B. Marketing) den Leistungsfortschritt am besten ab?
- Warum ist diese Kennzahl wichtig? Warum nicht?
- Wie beeinflusst diese Kennzahl weitere Kennzahlen?
- Sind die erforderlichen Datenquellen im Unternehmen vorhanden? Wenn ja welche Datenquelle ist am besten geeignet?
- Was ist der Zielwert bzw. der Schwellenwerte der jeweiligen Kennzahl? Wie wird dieser festgelegt? Ist dieser in der der saisonalen Planung vorhanden?
- Wer ist der/die Verantwortliche für diese Kennzahl?
- Kann diese Kennzahl vom Marketing und/oder Vertrieb selbst beeinflusst werden? Gibt es Hindernisse?

### Zum Abschluss der Auswahl:

- Gibt es eine Spitzenkennzahl?
- Gibt es eine Kennzahl, die nicht im Katalog vorhanden ist und unbedingt berücksichtigt werden soll? Wenn ja, warum?

## **3. Darstellung Kennzahlen-Cockpit**

Der nächste Punkt dient der Festlegung der Darstellung der Kennzahlen im Excel-Tool.

### Fragen als Orientierungshilfe:

- Welcher Detaillierungsgrad der Kennzahl ist notwendig? Muss diese beispielsweise auf alle Sortimentsebenen untergliedert werden? Warum, welcher Detaillierungsgrad?

- Welche Betrachtung der Werte soll im Excel-Tool ersichtlich sein? Eine Isolierte und/oder eine kumulierte Betrachtung?
- Ist ein Vergleich mit der Vorjahressaison notwendig?
- Ist es sinnvoll ein Dashboard als Übersicht zu erstellen und eine separate Detailübersicht?
- Welche Inhalte sollen wo platziert werden?
- Wie erfolgt die Darstellung der jeweils ausgewählten Kennzahl?
- Sind Auswahlmöglichkeiten für eine individualisierte Abfrage der Daten notwendig? Wenn ja welche und an welcher Stelle im Excel-Tool?
- Helfen Grafiken oder Tabellen? Wenn ja welche?
  - Art der Grafiken
  - Art der Tabellen: Detaillierungsgrad, Ampelsystem
- Mögliche Probleme bei der grafischen Darstellung? Ist der Nutzen größer als der Aufwand?
- Welche Ansprüche an die Automatisierung bestehen?

#### **4. Kommunikation Kennzahlen-Cockpit**

Diese Fragen sollen Aufschluss über die Art der Kommunikation des Excel-Tools im Unternehmen geben

##### Fragen als Orientierungshilfe:

- In welcher Form soll die Kommunikation (Aussendung als Excel-Sheet, PDF, ...) erfolgen? Inklusiver/exklusiver Kommentierung?
- Welches Intervall des Reports ist notwendig/sinnvoll?
- Wer ist der genaue/erweiterte EmpfängerInnenkreis?
- Durch wen erfolgt das Reporting? Wer ist der/die Hauptverantwortliche für das Tool und für die regelmäßige Überprüfung der Aktualität der ausgewählten Key Performance Indicators?

#### **4. Abschluss**

- Es werden die gewählten Kennzahlen und deren Darstellung im Excel-Tool nochmals zusammengefasst.
- Gibt es von eurer Seite Ergänzungen, die berücksichtigt werden sollen?
- Ich bedanke mich sehr herzlich für die Teilnahme am Workshop.