

Kennzahlenbasierte Unternehmenssteuerung in der Digitalen Ökonomie

Eine Übersicht zu den wichtigsten Kennzahlen von Prof. Dr. Nils Herda, Dr. Kerstin Friedrich, Prof. Dr. Stefan Ruf

Unsere Wirtschaft bewegt sich systematisch in das digitale Zeitalter. Die Zielgruppen in den Kundensegmenten werden verstärkt nur noch online erreicht. Die Zielgruppenansprache über Marketing und vertriebliche Aktivitäten verändert sich dementsprechend. Während im klassischen Industriezeitalter Kunden über Werbekampagnen, Messen und Außendienst adressiert wurden, stehen heute Suchmaschinenmarketing, Social Media Marketing, Affiliate Marketing oder auch Performance Marketing im Mittelpunkt der Vermarktungsaktivitäten. Zudem werden immer mehr Branchen disruptiv verändert – statt klassischer Pipeline-Geschäftsmodelle werden nun Geschäfte vermehrt über Digitale Plattformen abgewickelt, bei denen zunehmend die Kundendaten im Fokus stehen. Doch nun stellt sich die Frage, wie Unternehmen künftig strategisch gesteuert werden, wenn klassische, auf betriebswirtschaftliche Effizienz hin ausgerichtete Kennzahlen in der Digitalen Ökonomie zunehmend an Bedeutung verlieren. Mit welchen neuen Kennzahlen muss man sich auseinandersetzen? Welche Kennzahlen bilden die kundenbezogenen Online-Aktivitäten bis hin zum Online-Kauf durch die Zielgruppen ab?

I. Kennzahlen und Kennzahlensysteme
Unternehmen setzen für eine strategiekonforme Steuerung ihrer Aktivitäten auf Kennzahlen, die wiederum betriebliche Sachverhalte und Zusammenhänge in verdichteter und quantitativ messbarer Form darstellen. Um konsistente Aussagen zu erhalten, werden die Kennzahlen in Form von Kennzahlensystemen, wie etwa dem bekannten „DuPont-System of Financial Control“ von 1919, untereinander geordnet und sachlich gruppiert. (vgl. [1], S. 768ff.)

Kennzahlen basieren dabei notwendigerweise auf den Zielsystemen der Unternehmensstrategie und ermöglichen so eine zielkonforme Führung im Unternehmen. Dabei stehen typischerweise Kennzahlen zur materiellen und finanziellen Situation im Vordergrund, wie etwa zu Umsatz, Rentabilität, gebundenem Kapital etc.

Ein klassisches Unternehmen der Industriebranche arbeitet auf Basis einer linearen Wertschöpfung.

Deutlich weiter geht dabei das Konzept der Balanced Scorecard von Kaplan/Norton, das den Aufbau eines strategiekonformen, integrierten Managementsystems ermöglicht, zentrale Unternehmenskennzahlen systematisch aufbaut und dabei auch die wesentlichen immateriellen Vermögenswerte mit abdeckt. (vgl. [2]; ebenso [3])

II. Kennzahlen in der Pipeline-Ökonomie
Ein klassisches Unternehmen der Industriebranche arbeitet etwa auf Basis einer linearen Wertschöpfung. Ausgehend vom Rohmaterial des Lieferanten wird in definierten Schritten das Endprodukt gefertigt und an den Kunden verkauft, vgl. hierzu das Wertschöpfungskettenmodell von Porter. (vgl. [4], S. 62ff.)

Typische Kennzahlen des Unternehmenscontrolling sind hier etwa *Cashflow*, *Lagerumschlag*, *Bruttogewinnspanne*, *Betriebskosten*, *Kapitalrendite* oder – im Kontext der Produktion – die *Gesamtanlageneffektivität* der Maschinen. (vgl. [5], S. 188)

Letztendlich messen diese etablierten Kennzahlen aus verschiedenen Sichten die *Effizienz*, mit der die Pipeline durchlaufen wird. Dabei helfen sie dem Management dabei, Engpässe, Blockaden und Störungen zu erkennen, die dann

wiederum weitere Effizienzmaßnahmen (Prozessoptimierungen) nach sich ziehen. (vgl. [5], S. 187ff; ebenso [6], Folie 24)

III. Kritik an den klassischen Kennzahlen
Eine frühe Kritik an dieser Sichtweise stammt von Professor Wolfgang Mewes, der bereits 1959 formulierte: „...sie kümmert sich also vornehmlich um die inneren Betriebsvorgänge. Ihrem Ziel nach ist sie kapital-, sach- und produktionsorientiert. Das heißt: Ihr Ziel ist der Kapitalgewinn, sie sieht im Sachvermögen (Produktionsvermögen) den Engpassfaktor, um den sich alles andere arrangieren muß, und sie konzentriert die Anstrengungen des Betriebs vor allem darauf, möglichst viel und billig zu produzieren.“ ([7], S. 53)

Eine weitere bekannte Kritik an einem Management, das sich ausschließlich auf die aus dem Rechnungswesen resultierenden Kennzahlen konzentriert, stammt von Robert K. Elliott (früherer Chairman des Institute of Certified Public Accountants und KPMG-Partner).

Er formulierte – im Kontext der durch die Informationstechnologie ausgelösten Veränderungen – in dem Essay „The Third Wave Breaks on the Shores



Abb. 1: Kennzahlen zum Website Traffic über das Tool Google Analytics (Quelle: [6], Folie 27)

of Accounting“: „...it focuses on tangible assets, that is, the assets of the industrial revolution. These include inventory and fixed assets: for example, coal, iron, and steam engines. And these assets are stated at cost. Accordingly, we focus on costs, which is the *production* side, rather than the *value created*, which is the *customer* side.“ ([8], S. 68)

Hier stellt sich nun die Frage, welche Kennzahlen im Kontext der digitalen Ökonomie heranzuziehen sind, wenn die Marktaktivitäten primär über internetbasierte IT-Systeme (wie Internetportale, soziale Netzwerke und Digitale Plattformen) abgewickelt werden und die daraus resultierenden Kundenaktivitäten entsprechend auch verstärkt online stattfinden.

Es stellt sich nun die Frage, welche Kennzahlen im Kontext der digitalen Ökonomie heranzuziehen sind.

IV. Kennzahlen zum Website Traffic

Eine Website stellt die primäre Internetpräsenz eines Unternehmens dar. Diese bietet typischerweise Informationen über das Unternehmen sowie über die angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Darüber hinaus können durch integrierte Shop-Systeme auch (materielle und immaterielle) Produkte online erworben werden.

Typische Kennzahlen für die kundenseitigen Aktivitäten sind hier *Nutzerzahlen*, *Sitzungen* (englisch: Sessions, d.h. Verbindungen mit einem definierten Zeitfenster), *Absprungraten*, *durchschnittliche Sitzungsdauer* (Verweilzeit auf der Website), *Aufrufzahlen spezifischer Webseiten*, *Traffic Channels* (zuvor erfolgter Aufruf der Website organisch über eine Suchmaschine oder direkt etc., vgl. Abbildung 1).

Diese immateriellen Kennzahlen werden über Tools wie Google Analytics automatisiert dargestellt und visualisieren die momentane Attraktivität des Unternehmens in Bezug auf Kunden und Interessenten. Dieses kann dann mit klassischen Kennzahlen in Verbindung gebracht werden (wie etwa Umsatz oder Neukunden). (vgl. [9])

V. Kennzahlen zu Keyword-Advertising

Wenn Unternehmen zielgerichtet Keyword-Advertising (Teil des Suchmaschinenmarketings) schalten, etwa über Google Ads (vormals: Google AdWords), so erfolgt dies in der Regel über definierte Schlüsselbegriffe (englisch: Keywords) und ermöglicht eine Ausrichtung an der thematischen Suche der Interessenten, die somit auf die Webpräsenz des Unternehmens gelenkt werden, vgl. hierzu die charakteristischen Kennzahlen im Online-Cockpit von Google Ads in Abbildung 2. (vgl. [10]; zudem [11])

Relevant ist hier u.a. die *Klickrate* (englisch: Click-Through-Rate), die sich aus dem Verhältnis von Anzahl der *Klicks*

und Anzahl der *Impressionen* (Darstellung der kontextbezogenen Anzeige in einem Suchergebnis des Users) ergibt.

Ebenso kann über die Kennzahl *Cost-per-Click* (ergibt sich bei Google aus der Menge der Suchanfragen pro Monat, der Menge der „Konkurrenten“ für dasselbe Keyword sowie dem Betrag, den Konkurrenten pro Klick zu investieren bereit sind) ermittelt werden, wieviel das Unternehmen für einen Klick auf die eigene Webpräsenz durchschnittlich aufwenden muss (bei Google zahlt der Anzeigenkunde pro tatsächlichem Klick, bei Facebook dagegen pro Impression). Zudem kann über das Ranking der sogenannten *Top Keywords* das Spektrum der thematischen Suchvorgänge der Interessenten analysiert werden.

VI. Kennzahlen zum Affiliate Marketing

Setzen Unternehmen auf Affiliate Marketing (provisionsbezogene Internetwerbung über Vertriebspartner), um etwa Interessenten über den Klick auf zielgerichtete Werbebanner auf den eigenen Internet-Shop zu leiten, so erfolgt dies über einen sogenannten Affi-



Abb. 2: Kennzahlen zum Keyword Advertising über das Tool Google AdWords (Quelle: [6], Folie 29)

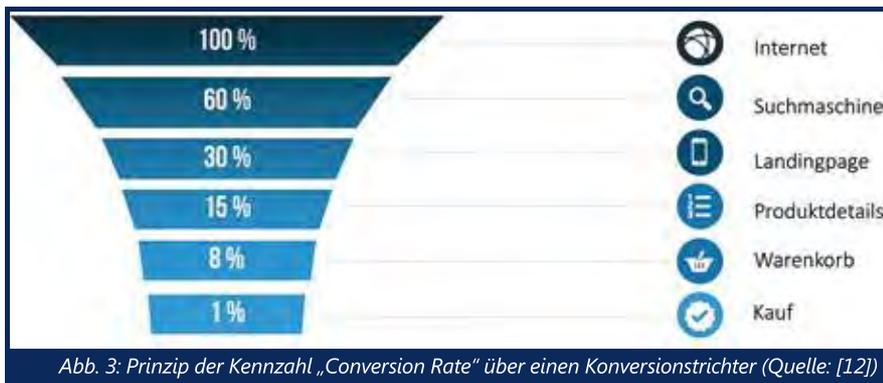


Abb. 3: Prinzip der Kennzahl „Conversion Rate“ über einen Konversionstrichter (Quelle: [12])

liate-Link auf eine Landingpage (Zielseite im Online-Marketing, die nach dem call-to-action-Prinzip eine nutzerseitige Kaufhandlung bewirken soll), wobei der Link den Vertriebspartner über einen Code eindeutig identifiziert.

Das Performance Marketing kombiniert verschiedene Online-Marketing-Formen.

Die entscheidende Kennzahl ist hier die *Conversion Rate*, die den Erfolg des Affiliate Marketings wiedergibt. Sie wird über das Verhältnis von den erfolgten *Transaktionen* (Käufe im Internet-Shop) und den aus der Kampagne resultierenden Besuchern (englisch: Unique Visitors) im Internet-Shop berechnet. Abbildung 3 zeigt das hinter der *Conversion Rate* liegende Prinzip eines *Konversionstrichters* (englisch: Affiliate Funnel) auf, der den Pfad der in der Kampagne breit angesprochenen Masse an Internet-User bis hin zu den wenigen resultierenden Kunden visualisiert, die am Ende auch den Kauf online tätigen.

Für den Vertriebspartner (englisch: affiliate) ist darüber hinaus auch der *Kundenwert* und die *Stornorate* wichtig, d.h. wieviel Prozent meines durch die Anzeige ausgelösten Traffics kaufen am Ende tatsächlich (*Conversion Rate*), was ver-

dient man – über den aktuellen Verkauf hinaus – an einem Kunden (*Customer Lifetime Value*) und wieviel Prozent der Online-Käufer stornieren wieder?

VII. Kennzahlen in Performance Marketing-Kampagnen

Das Performance Marketing kombiniert verschiedene Online-Marketing-Formen mit dem Ziel der Neukundengewinnung und der Kundenbindung.

Abbildung 4 visualisiert dazu eine Social Media-Kampagne, die ausgewählten Facebook-Nutzern zunächst ein Werbevideo anzeigt (Schritt 1). Ist der Nutzer interessiert und klickt auf den entsprechenden Button, so wird er auf eine spezielle Landingpage mit weiteren Informationen geleitet (Schritt 2). Über einen weiteren Klick landet er auf

einer Kontaktseite, so dass mit dem Nutzer Kontakt aufgenommen werden kann (Schritt 3).

Die charakteristischen Kennzahlen hierzu sind einerseits der *Customer Lifetime Value* (kurz: CLV) sowie *Cost-per-Acquisition* (kurz: CPA).

Die Kennzahl *Customer Lifetime Value* (deutsch: Kundenwert) stellt den gesamten Wert dar, den ein durchschnittlicher Kunde im Laufe der Geschäftsbeziehung für das Unternehmen hat. Das schließt bereits erfolgte als auch zukünftige, prognostizierte Umsätze mit ein. Die Berechnung basiert auf der Kapitalwertmethode und wird über die abgezinsten Einnahmeüberschüsse der betrachteten Perioden ermittelt. (vgl. [13], S. 321; ebenso [5], S. 200)

Die Kennzahl *Cost-per-Acquisition* (auch: Customer Acquisition Costs) stellt die Kosten für einen Neukunden dar und berechnet sich als das Verhältnis der Marketingkosten und den gewonnenen Neukunden jeweils im Kampagnenzeitraum. (vgl. [13], S. 181)

Eine Performance Marketing-Kampagne lohnt sich somit so lange wie der Kundenwert größer ist als die Akquisitionskosten.

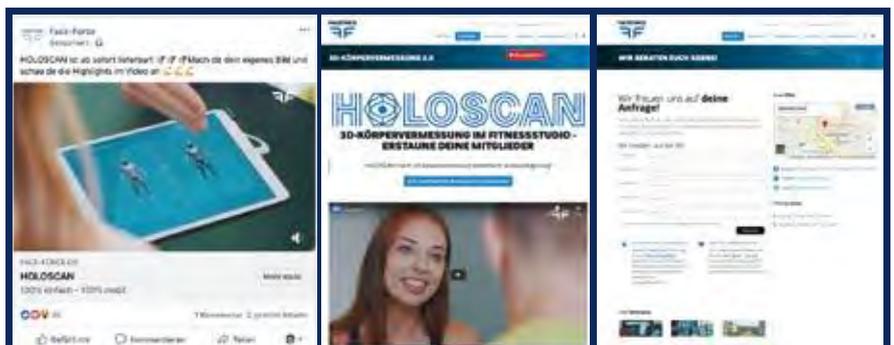


Abb. 4: Prinzip einer Performance Marketing-Kampagne am Beispiel von Face-Force (Quellen: Facebook, <https://www.face-force.de>, Zugriff: 2018-12-22)

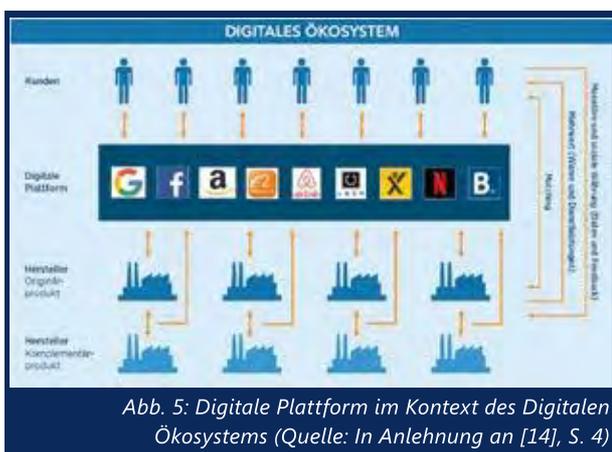


Abb. 5: Digitale Plattform im Kontext des Digitalen Ökosystems (Quelle: In Anlehnung an [14], S. 4)

VIII. Kennzahlen in der Digitalen Plattformökonomie

Digitale Plattformen stellen sogenannte zwei- oder mehrseitige Märkte mit mehreren Zielgruppen in einem komplexen Digitalen Ökosystem dar, vgl. Abbildung 5. Das Geschäftsmodell ist rein online-basiert, wobei die Plattform nicht über die klassischen Produktionsfaktoren eines Pipeline-Unternehmens verfügt, weshalb man auch von „Asset-light-Geschäftsmodellen“ spricht. (vgl. [14], S. 4ff.)

Die „richtigen“ Kennzahlen für die Digitalen Plattformen zu finden, ist nicht einfach. Sie sollten sich aber grundsätzlich an den Interaktionen auf der Plattform sowie an den Mehrwerten für die Zielgruppen, der Kunden und der Hersteller, orientieren.

Entscheidend für den Erfolg der Digitalen Plattformen sind drei charakteristische Kriterien: *Liquidität*, *Matching-Qualität* und *Vertrauen*. Unter „Liquidität“ versteht man eine relevante Anzahl an Anbietern und Kunden sowie einen hohen prozentualen Anteil erfolgreich durchgeführter Interaktionen. Unter „Matching-Qualität“ versteht man einen Beleg für die Effizienz

der Plattform, indem über ein präzises Matching Anbieter und Nachfrager mit einem geringen Suchaufwand zusammengeführt werden. Mit „Vertrauen“ bezeichnet man, ob die Zielgruppen sich „sicher“ fühlen, was etwa über gegenseitige Kuratierungen der Plattformnutzer sichergestellt werden kann. (vg. [5], S. 193ff.)

Charakteristische Kennzahlen sind hierfür die *Quote aktiver Nutzer*, die *Wachstumsrate aktiver Nutzer*, die *Rate erfolgreich durchgeführter Interaktionen* auf der Plattform, das *Anbieter-Kunden-Verhältnis*, die *Präzision des Suchalgorithmus* (relevant für die Verkaufsabschlussquote) und am Ende auch die *Gescheiterten Interaktionen*.

IX. Steuerungsinstrumente in der digitalen Ökonomie

Die Erweiterung der im Unternehmen eingesetzten Steuerungsinstrumente um Kennzahlen der digitalen Ökonomie ist eine strategische Aufgabe. Das bedeutet zunächst, dass der strategische Zielkatalog um immaterielle Aspekte

zu erweitern ist, vgl. hierzu die in Abbildung 6 dargestellte Hierarchisierung von Unternehmenszielen im Kontext einer Social Media Strategie, die der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. vorgeschlagen hat. (vgl. [15])

Man kann auch spezifische Steuerungsinstrumente konzipieren, so existieren etwa bereits Ansätze für eine Social Media Scorecard auf Basis der Balanced Scorecard-Methodik. (vgl. [16])

Die „Spannungsbilanz“ stellt ein wirksames Früherkennungssystem für Unternehmen dar.

Aber auch die Mewes Strategie bietet ein Steuerungsinstrument an, das auch in der digitalen Ökonomie eingesetzt werden kann. Die Anfang der 1960er Jahre von Professor Wolfgang Mewes (für klassische Pipeline-Unternehmen) entwickelte „Spannungsbilanz“ bildet neben den materiellen Aspekten des Rechnungswesens auch die immateriellen ab und stellt so ein wirksames Früherkennungssystem für Unternehmen dar.

Sie ist typischerweise als Indexsystem aufgebaut, in dem die Werte relativ – als Differenz zwischen der aktuellen und der ausgewählten Basisperiode – visua-



Abb. 6: Hierarchisierung von Unternehmenszielen im Kontext einer Social Media Strategie (Quelle: [15], S. 6)



lisiert werden. Auf diese Weise können die unterschiedlichsten Kennzahlen auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden. So lassen sich dann alle relevanten unternehmensinternen und externen Engpassfaktoren (Minimumfaktoren) in einem Cockpit abbilden. Eine Toleranzzone kann darüber hinaus das für die Steuerung akzeptable Spektrum an Ausprägungen festlegen. (vgl. [17], S. 74ff.)

Der in Abbildung 7 dargestellte, exemplarische Ausschnitt aus einer Spannungsbilanz einer Digitalen Plattform zeigt vier immaterielle Kennzahlen auf, die jeweils den drei Kriterien Liquidität, Matching-Qualität und Vertrauen zuzuordnen sind.

Durch die Digitale Transformation verändern sich Geschäftsmodelle und Spielregeln für Unternehmenserfolg.

Die Liquiditätskennzahl *Quote aktiver Nutzer* stellt dabei die Anzahl der aktiven User geteilt durch die Anzahl aller User dar, während die *Wachstumsrate aktiver Nutzer* über die neuen aktiven Nutzer im Verhältnis zur Gesamtzahl der aktiven Nutzer ermittelt wird. Die *Verkaufsabschlussquote* – als Kennzahl für die Matching-Qualität – wird als Prozentsatz der Suchvorgänge angegeben, die zum erfolgreichen Abschluss einer Kauftransaktion führen. Die Kennzahl

Bewertungsquote reflektiert das Kriterium des Vertrauens in eine Plattform und wird über den prozentualen Anteil der Bewertungen an erfolgreich durchgeführten Transaktionen beschrieben. (vgl. [5], S. 187ff.)

Offensichtlich liegen hier drei der vier Kennzahlen des aktuell betrachteten Zeitraums im Vergleich zum Basiszeitraum in der Toleranzzone und haben sich sogar verbessert. Lediglich die Liquiditätskennzahl „Wachstumsrate aktiver Nutzer“ hat sich deutlich verschlechtert und stellt den aktuellen Engpassfaktor dar, da sich nicht genügend neue Nutzer auf der Digitalen Plattform angemeldet haben.

In der Langfristwirkung würde jetzt dieser Rückgang nicht nur den Netzwerkeffekt auf der Plattform tangieren, sondern auch die klassischen finanziellen Kennzahlen wie Umsatz und Ertrag negativ beeinflussen. Daher haben die Plattformbetreiber auf diesen Rückgang zu reagieren, etwa durch gezielte Werbemaßnahmen oder Vorzugsangebote auf Seiten der Nutzer.

X. Erkenntnisse

Im Zeitalter der Digitalen Transformation verändern sich Geschäftsmodelle und Spielregeln, nach denen Unternehmen funktionieren. In immer mehr Branchen gewinnen internetbasierte

Kommunikations- und Verkaufsaktivitäten – bis hin zu Digitalen Plattformen – an Bedeutung.

Somit funktionieren die klassischen Steuerungsgrößen von Pipeline-Unternehmen nicht mehr. Neben den typischerweise vornehmlich auf das Rechnungswesen zurückgehenden Kennzahlen sind nun Kennzahlensysteme für die Digitale Ökonomie aufzubauen. Diese bilden die Online-Aktivitäten der Zielgruppen spezifisch ab und ermöglichen es dem Unternehmen, die neuen Engpass- und Erfolgsfaktoren für die Online-Steuerung zu finden.

Aber auch in der Digitalen Ökonomie benötigt man Management Cockpits und Frühwarnsysteme für das Management. Die Spannungsbilanz der Mewes Strategie kann auch hier ideal eingesetzt werden, indem die immateriellen Faktoren im Kontext ihrer Wirkungszusammenhänge abgebildet werden. ■

Den Download des Beitrag samt Verzeichnis der Literatur- und Bildquellen gibt es unter www.strategie.net/herda2

Die Autoren



Prof. Dr. Nils Herda
Professor für
Wirtschaftsinformatik
herda@hs-albsig.de



Dr. Kerstin Friedrich
Geschäftsführerin
Friedrich Strategieberatung
friedrich@friedrich-strategie.de



Prof. Dr. Stefan Ruf
Professor für
Betriebswirtschaftslehre
rufs@hs-albsig.de