Marketingkennzahlensysteme

Managementcockpits in Marketing und Verkauf

1	Aufgaben und Ziele betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme.....	893
2	Idealtypische Grundstruktur eines aufgabenorientierten Marketing- kennzahlensystems.....	894
2.1	Finanzwirtschaftliche Ergebniskennzahlen als erste Ebene des Kennzahlensystems.....	895
2.2	Aufgabenbezogene Kennzahlenmodule als zweite Ebene des Kennzahlensystems.....	900
2.3	Bewertung von Marktpotenzialen als dritte Ebene des Kennzahlensystems.....	904
3	Fallbeispiel eines aufgabenorientierten Marketingcockpits	905
3.1	Marketingenerfolg und Kernaufgabenprofil	905
3.2	Cockpit der Kundenakquisition	907
3.3	Marketingcockpits in der Praxis.....	910
4	Grenzen der Kennzahlenanwendung im Marketing.....	910

Prof. Dr. Sven Reinecke, Dozent für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums „Marketing-planung & -controlling“ am dortigen Institut für Marketing und Handel, CH-St. Gallen.

Prof. Dr. Torsten Tomczak, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksich-tigung des Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor des dortigen Instituts für Marketing und Handel, CH-St. Gallen.

Dr. oec. Gerold Geis, Geschäftsführer der MPM Market Performance Management St. Gallen AG und Lehrbeauftragter für Marketing an der Universität St.Gallen, CH-St. Gallen.

„Marketing muss sich messbar machen.“ Diese Forderung unterstreicht die in Wissenschaft und Praxis zunehmend wahrgenommene Notwendigkeit, den betriebswirtschaftlichen Wertbeitrag des Marketing kennzahlengestützt zu steuern, zu optimieren und zu belegen. Zahlreiche Entwicklungen führen dazu, dass die Themen Marketingkennzahlen und Marketing Performance Management weit oben auf der Prioritätenliste des Managements stehen. Im nachfolgenden Beitrag werden Gütekriterien für Marketing- und Verkaufscockpits dargelegt und ein praktisches Beispiel erörtert.

1 Aufgaben und Ziele betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme

„Betriebswirtschaftliche Kennzahlen [...] sind Zahlen, die in konzentrierter Form über einen zahlenmäßig erfassbaren betriebswirtschaftlichen Tatbestand informieren“ (Staeble 1967, S. 62). Wesensimmanentes Merkmal von Kennzahlen ist somit die Verdichtung quantifizierter Informationen (Wolf 1977, S. 11 und Gritzmann 1991, S. 30 f.). Dadurch reduzieren sie die Gefahr technischer und semantischer Kommunikationsstörungen auf dem Weg vom Sender zum Empfänger der Information auf ein Minimum (Staeble 1973, S. 223). Kennzahlen kommt somit im Rahmen des Marketingcontrollings eine hohe Bedeutung zu. Grundsätzlich erlangen sie allerdings nur durch Vergleiche Aussagekraft (Siegwart 1998, S. 13 ff.): Dies sind entweder innerbetriebliche Zeit-, Soll-Ist- oder Objektvergleiche, bei denen verschiedene Geschäftsbereiche oder Unternehmen zu demselben Zeitpunkt oder Zeitraum bezüglich der gleichen Kennzahlen untersucht werden (Küting 1983, S. 239).

Marketingkennzahlensysteme werden nachfolgend als zweckorientierte Gliederung von Kenngrößen einer marktorientierten Unternehmensführung verstanden. Es handelt sich um eine logische und/oder rechnerische Verknüpfung mehrerer Kennzahlen, die zueinander in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen und sich gegenseitig ergänzen. Ähnlich wie Einzelkennzahlen erfüllen solche Kennzahlensysteme primär Informationsaufgaben; dabei lassen sich drei Funktionen unterscheiden (Geiss 1986, S. 104 ff. und Caduff 1981, S. 45 ff.): *Analysefunktion* (Beispiel: Kennzahlensystem zur Ermittlung der Markenstärke), *Lenkungs- bzw. Steuerungsfunktion* (gewisse Kennzahlen werden als Normvorgaben verwendet, z. B. Return on Investment, Marktanteil oder Kundenzufriedenheit) und *Dokumentationsfunktion* (Speichern von Plan- und Ist-Größen).

2 Idealtypische Grundstruktur eines aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben eine idealtypische Grundstruktur (Abbildung 2-1), auf deren Basis für ein Unternehmen bzw. einen Geschäftsbereich ein situationsgerechtes, integriertes Marketingkennzahlensystem entworfen werden kann (für einen Überblick über weitere Kennzahlensysteme siehe Reinecke 2004).

Abbildung 2-1: Aufgabenorientiertes Marketingkennzahlensystem – idealtypische Struktur
(Quelle: Reinecke 2004, S. 384)

Die erste Ebene des Gesamtkennzahlensystems umfasst die zentralen finanzwirtschaftlichen Ergebniskennzahlen. Diese messen, inwiefern die festgelegten Gewinn-, Wachstums- und Sicherheitsziele eines Unternehmens bzw. Geschäftsbereichs erreicht wurden; dabei erscheint eine Verbindung zu finanzwirtschaftlichen Werttreiberkonzepten erstrebenswert, um sowohl die Dynamik als auch eine bestmögliche Koppelung mit den gesamtunternehmerischen Zielen sicherzustellen. Die formalökonomischen Ergebniskennzahlen werden im Rahmen des so genannten Kernaufgabenprofils konkretisiert: Dabei wird definiert und gemessen, in welchen Aufgabenbereichen (Kundenakquisition und -bindung, Leistungsinnovation und -pflege) profitables Wachstum anzustreben ist bzw. erzielt wurde.

Da finanzielle Kenngrößen allein weder inhaltliche Marketingresultate wiedergeben noch Strategien operationalisieren können, wird auf der zweiten Stufe der Umgang mit Kunden- und Leistungspotenzialen operationalisiert. Dabei sind insbesondere die Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung als qualitative Ziel- und Ergebnisgrößen von Bedeutung. Diese aufgabenbezogene Ebene definiert und konkretisiert die Marketingstrategie; die Gliederung orientiert sich am grundsätzlichen Planungs- und Steuerungs- bzw. Ursache-Wirkungsprozess.

Die dritte Ebene im Kennzahlensystem bewertet die für das Marketing zentralen Marktpotenziale. Der Umgang mit Marktpotenzialen (2. Ebene) schlägt sich nicht nur in den finanzwirtschaftlichen Ergebnissen (1. Ebene) nieder, sondern wirkt sich auch auf die Potenziale selbst (3. Ebene) aus. Diese Auswirkungen von Veränderungen des Marken- und Kundenwerts sind zu berücksichtigen, um die langfristige Marketingeffektivität sicherzustellen (Maul 2000, S. 530 und Ambler 2003, S. 7).

2.1 Finanzwirtschaftliche Ergebniskennzahlen als erste Ebene des Kennzahlensystems

Die nachfolgenden Ausführungen richten sich an erwerbswirtschaftliche Unternehmen, so dass eine (vereinfachte) Ausrichtung auf den dynamisierten Unternehmensgewinn als angemessen und gerechtfertigt gelten kann. Dabei wird zwischen den formalökonomischen Ergebniskennzahlen und dem so genannten Kernaufgabenprofil unterschieden.

Die formalökonomischen Ergebniskennzahlen erfüllen als Schlüsselkennzahlen die Funktion einer Komplexitätsreduktion. Ferner übernehmen sie die Koppelungsfunktion zwischen dem Marketingkennzahlensystem und dem unternehmensweiten Controlling. Die Wahl der Schlüsselkennzahlen wird durch die Ausrichtung des Finanz- und Rechnungswesens des jeweiligen Unternehmens beeinflusst. Klassische finanzwirtschaftliche Kennzahlensysteme fokussieren häufig auf Kapitalrentabilitätsgrößen, beispielsweise auf die Eigenkapitalrentabilität oder den Return on Investment wie beim DuPont-System of Financial Control. Der Einsatz solcher Systeme ist möglich, wenn eigenständige Geschäftsbereiche wie beispielsweise Verkaufsniederlassungen betrachtet werden; bei einer funktionalen Sichtweise auf Marketing und Verkauf sind solche Größen allerdings weitgehend ungeeignet, weil sich marketingspezifische Kapital- und Vermögensgrößen kaum nach den Gesichtspunkten der Zurechenbarkeit und somit Kontrollierbarkeit ermitteln sowie sinnvoll zu Marketingergebnisgrößen in Beziehung setzen lassen (Kiener 1980, S. 168 und Köhler 1993, S. 288). Als Ausweg bieten sich – für das Accounting relativ anspruchsvolle (Kiener 1980, S. 169 f. und Palloks 1991, S. 247 ff.) – Spitzenkennzahlen wie die Umsatzrentabilität des Marketingbereichs (Verhältnis von Marketingdeckungsbeitrag zu Umsatz) oder auch der

Marketingergebnisbeitrag (Marketingdeckungsbeitrag abzüglich der fixen Marketingkosten) an.

Bewährt hat sich in der Marketingwissenschaft (Diller 2001, S. 6) die Unterscheidung der Zielkategorien Gewinn bzw. *Profitabilität*, *Wachstum* und *Sicherheit* bzw. Risikominimierung. Diese Ziele sind z. T. komplementär, z. T. aber auch konfliktär. Somit sind Zielpriorisierungen und -gewichtungen erforderlich. So verfolgen beispielsweise Aktiengesellschaften andere Zielsysteme als Personengesellschaften; dies wirkt sich deutlich auf die verwendeten Marketingkennzahlen aus. Wachstum gilt für börsennotierte Kapitalgesellschaften häufig als Leitmotiv der Unternehmensentwicklung, während Personengesellschaften die Risikominimierung stärker gewichten. Im Bereich Marketing und Verkauf fokussieren Unternehmen häufig stärker auf Wachstumsgrößen wie Umsatz oder Absatz als auf gewinn- und rentabilitätsorientierte Kennzahlen (Reinecke 2004, S. 136).

Die *Operationalisierung* der drei Zielbereiche Profitabilität, Wachstum und Risikominimierung ist über klassische finanzwirtschaftliche Kennzahlen möglich und soll hier nicht vertieft werden (hierzu Kiener 1980, Botta 1993, Reichmann/Palloks 1997 und Palloks-Kahlen 2001 und 2006). Abbildung 2-2 fasst einige zentrale Kenngrößen der drei Zielkategorien zusammen; dabei wurde insbesondere auf jene Spitzenkennzahlen zurückgegriffen, die in der Realität häufig zum Einsatz kommen (Reinecke 2004, S. 142 ff.). Der Deckungsbeitrag erfüllt in diesem Zusammenhang eine zentrale Schnittstellenfunktion (Becker 2001, S. 61).

Die Kennzahlen der drei Zielkategorien werden nicht zuletzt aufgrund ihres statischen Charakters häufig kritisiert (Reichmann 1997, S. 358). In der Theorie hat sich der Cashflow als Gradmesser sowohl für die Beurteilung der Finanz- als auch der Ertragslage durchgesetzt (Horváth 2006, S. 425). Der diskontierte Cashflow integriert alle drei Zielkategorien sowie den Faktor Zeit: Er ist fokussiert auf einen abdiskontierten Überschuss (*Gewinn*; zu Gewinn beispielsweise Weber 1999, S. 219 f., Wöhe 2002, S. 46 ff. und 2005, S 53), berücksichtigt dabei aber das *Wachstum* als Werttreiber. Das Ziel der *Risikominimierung* bzw. *Sicherheit* spiegelt sich insbesondere in dem gewählten *Zinssatz* sowie den Wahrscheinlichkeiten der zugrunde liegenden Basisannahmen wider. Es erscheint somit sinnvoll, im Marketing den aus dem operativen Geschäft erwirtschafteten Cashflow stärker als Zielgröße zu gewichten. Derzeit nimmt diese *Größe* noch eine eher untergeordnete Stellung im Marketingbereich ein. So zählen in Europa nur 38 Prozent der Führungskräfte aus den Bereichen Marketing und Verkauf den Cashflow zu den drei unternehmerischen Spitzenkennzahlen; in den USA sogar lediglich 17 Prozent (Reinecke 2004, S. 144).

Abbildung 2-2: Ausgewählte formalökonomische Ergebniskennzahlen
(Quelle: Reinecke 2004, S. 247)

Gewinn	<ul style="list-style-type: none"> Güterwirtschaftliche Ergebniszielorientierung (Einperiodenbetrachtung): <i>Erfolg</i> (Saldo aus Ertrag und Aufwand), <i>kalkulatorischer Gewinn</i> (Saldo aus Erlösen und Kosten), <i>Ergebnisbeitrag des Marketing-, Verkaufs- bzw. Geschäftsbereichs</i> (Deckungsbeitrag abzüglich Fixkosten) Relative Betrachtung im Verhältnis zum eingesetzten Kapital: <i>Return on Investment</i>, <i>Gesamtkapitalrentabilität</i> (Return on Assets, ROA) oder <i>Eigenkapitalrentabilität</i> (Return on Equity, ROE) Relative Betrachtung im Verhältnis zum erzielten Umsatz: <i>Umsatzrentabilität</i>, ggf. auch beschränkt auf Marketingbereich (Verhältnis von Marketingdeckungsbeitrag zu Umsatz) (Kiener 1980, S. 169 f. und Palloks 1991, S. 247 ff.) <i>Wertmäßige Wirtschaftlichkeit</i> (Verhältnis von Ertrag zu Aufwand)
Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> <i>Umsatz(wachstum)</i>, <i>wertmäßiger Marktanteil</i>: absolut, relativ zur Branche beziehungsweise zum Hauptwettbewerber <i>Absatz(wachstum)</i>, <i>mengenmäßiger Marktanteil</i>: absolut, relativ (Branche oder Hauptwettbewerber) <i>Kapitalumschlag</i>: Verhältnis Nettoumsatz zu Gesamtkapital <i>Umschlagkoeffizient</i>: Verhältnis Nettoumsatz zu Lagerbestand
Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <i>Debitorenanalyse</i>: Debitorenverluste, -bestand, Kreditfrist in Tagen <i>Liquiditätsgrade</i>: Barliquidität, Quick Ratio, Current Ratio, <i>Einnahmeliquidität</i>: Verhältnis von Liquidität zu Einnahmen <i>Unabhängigkeit</i>: Verschuldungsgrad bzw. Eigenfinanzierungsgrad

Aufgrund der zahlreichen mathematischen Möglichkeiten der Zerlegung und Verknüpfung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen lassen sich fast unendlich viele Kenngrößen ableiten. Ein fokussiertes Kennzahlensystem kann die Wirtschaftlichkeitsanalysen des Rechnungswesens daher niemals ersetzen, sondern lediglich ergänzen. Unter *Produktivität* versteht man die technische Wirtschaftlichkeit, das heißt das Verhältnis von mengenmäßigem Ertrag zu mengenmäßigem Aufwand (Wöhe 2002, S. 48 und 2005, S 53 f.). Eine solche Mengenrechnung ist die einzig „wahre Form“ der Produktivitätsmessung (Daum 2001, S. 8 f.). Solche technischen Produktivitätskennzahlen werden im Marketingbereich jedoch kritisiert: Ohne eine Bewertung der eingesetzten Produktionsfaktoren in Geldeinheiten – also ohne ein Gleichnamigmachen – ist keine Aussage über die Beachtung des Rationalprinzips möglich (Wöhe 2002, S. 48 und 2005, S 53 f.). Somit wird Produktivität häufig umfassender als Output-Input-Relation definiert, wobei sowohl die Output- als auch die Inputgrößen finanziell oder nichtfinanziell sein können.

Die Verwendung von *Produktivitätskennzahlen* ist allerdings nicht nur im Marketing mit einem Grundproblem behaftet: Hinter jeder Produktivitätskennzahl steckt die Vermutung eines Ursache-Wirkungszusammenhangs. Bildet man beispielsweise die Kenngröße „Umsatz pro Außendienstmitarbeiter“, so steckt dahinter die (nahe liegende) Annahme, dass der Umsatz durch die Anzahl Verkäufer beeinflusst wird. Auch wenn der Zusammenhang in diesem Fall nachvollziehbar ist, so verleiten solche Kennzahlen häufig zu unzulässigen Vergleichen. Besonders kritisch sind Produktivitätskennzahlen zu beurteilen, wenn nichtfinanzielle Outputgrößen mit finanziellen Inputgrößen in Beziehung gesetzt werden. Daher erscheint es sinnvoll, beim Einsatz von Produktivitätskennzahlen neben rein finanzwirtschaftlichen allenfalls gemischte Produktivitätskennzahlen mit nichtfinanziellem Input und finanziellem Output einzubeziehen, bei denen Ursache-Wirkungsbeziehungen inhaltlich begründet und nicht nur vermutet werden können. Selbst dann ist bei der Interpretation zu berücksichtigen, dass solche Kennzahlen nicht mehr als eine „Anregungsfunktion“ übernehmen können (Reichmann 1997, S. 380).

Ziel dieser Ausführungen ist es nicht, ein allgemeingültiges, rein finanzwirtschaftliches Kennzahlensystem für einen Marketing- bzw. Geschäftsbereich aufzustellen; hier wurde von zahlreichen Autoren bereits wertvolle Arbeit geleistet (stellvertretend für viele: Kiener 1980, Palloks 1991, Botta 1993, Reichmann/Palloks 1997 und Palloks-Kahlen 2001); ein Rückgriff auf vorhandene Systeme wird somit ausdrücklich angestrebt. Folgende Aspekte sollen jedoch betont werden:

Das Festlegen der übergeordneten Unternehmensziele beeinflusst die Wahl der (Marketing-)Spitzenkennzahlen maßgeblich; diesbezüglich ist eine bewusste (Priorisierungs-)Entscheidung erforderlich, beispielsweise bezüglich der Gewichtung von Gewinn-, Wachstums- und Sicherheitszielen.

Die formalökonomischen Spitzenkennzahlen sollten das Zielsystem widerspiegeln. Aus empirischen Ergebnissen (Reinecke 2004, S. 134 ff.) lässt sich der Schluss ziehen, dass i. d. R. die Gewinn- und Sicherheitsziele stärker als bisher in die Kennzahlensysteme zu integrieren sind. Die Wachstumsziele werden i. d. R. bereits umfassend berücksichtigt.

Das *Kernaufgabenprofil* dient als „Scharnier“ zwischen den formalökonomischen Größen einerseits und den noch ausführlich zu behandelnden psychografischen Kenngrößen des Kaufverhaltens andererseits: Letztere sind wichtiger Dreh- und Angelpunkt für das Marketing. Eine solche Verknüpfung erfolgt über eine aus Marketingsicht zentrale Größe: die realisierten Käufe (als Ergebnis des komplexen Kaufverhaltens) bzw. die Verkäufe (als Treiber von Wachstum und Gewinn).

Abbildung 2-3: Analyse des Kernaufgabenprofils
(Quelle: Reinecke 2004, S. 253)

Das angestrebte Kernaufgabenprofil eines Unternehmens gibt an, welche der vier Kernaufgaben (Kundenakquisition, -bindung, Leistungsinnovation und -pflege) im Zentrum der Marketingplanung stehen sollten. Es kann beispielsweise mit Hilfe einer Umsatz- und einer Deckungsbeitragsanalyse geplant und kontrolliert werden, um neben wachstums- auch gewinnorientierte Größen zu berücksichtigen; ergänzend sind auch dynamische Wertberechnungen möglich. Das Beispiel in Abbildung 2-3 zeigt das typische Kernaufgabenprofil eines so genannten Potenzialausschöpfers, bei dem sowohl der Großteil des Umsatzes als auch ein noch größerer Teil des erwirtschafteten Deckungsbeitrags auf den Umsatz bestehender Marktleistungen (Leistungspflege) bei bisherigen Kunden (Kundenbindung) entfallen.

Das Kernaufgabenprofil kann durch ergänzende Kenngrößen präzisiert werden: So sind auf der Leistungsebene beispielsweise Absatz- bzw. Mengenverhältnisgrößen (Neuproduktabsatz im Verhältnis zum Stammproduktabsatz), auf der Kundenebene Verhältnisgrößen wie die Relation von Neu- zu Stammkunden möglich.

2.2 Aufgabenbezogene Kennzahlenmodule als zweite Ebene des Kennzahlensystems

Die aufgabenbezogenen Kennzahlenmodule drücken den Umgang eines Unternehmens oder Geschäftsbereichs mit Kunden- und Leistungspotenzialen aus.

Dabei lassen sich zwei qualitative Kennzahlenbereiche unterscheiden:

Erstens müssen Kennzahlen für den grundsätzlichen Umgang mit Kunden- und Leistungspotenzialen definiert werden. Diese qualitativen Kennzahlen operationalisieren somit die inhaltliche Marketingstrategie und drücken insbesondere die (angestrebte) *Marktpositionierung* aus.

Zweitens sind *spezifische Kenngrößen je Kernaufgabe* sinnvoll. Diese versuchen die *Frage* zu beantworten, warum ein Unternehmen bezüglich der jeweiligen Kernaufgabe besonders erfolgreich ist bzw. welche Maßnahmen geeignet sein könnten, damit die Kernaufgabe erfolgreich bewältigt werden kann. Dazu ist es zweckmäßig, je Kernaufgabe sowohl den Input als auch den Prozess und die angestrebten Ergebnisse zu operationalisieren.

Ohne ein strategisches Fundament sind wertorientierte Kenngrößen bedeutungslos. Die formalökonomischen Kenngrößen müssen daher durch marketingbezogene Schlüsselkennzahlen ergänzt werden. Gemeinsam kennzeichnen diese Marketingziele die dem Marketingbereich gesetzten Imperative bzw. jene anzustrebenden Vorzugszustände (Meffert 2000, S. 76), die durch das operative Marketing erreicht werden sollen. Diese *nichtmonetären Marketingschlüsselkennzahlen* (Abbildung 2-4) stehen in sehr enger Beziehung zur Positionierung eines Unternehmens bzw. Geschäftsbereichs.

Im Gegensatz zu den formalökonomischen Zielen sind bei den psychografischen Marketingkennzahlen formalmathematische Analysen nicht sinnvoll, weil sich die dahinter stehende Komplexität des Kaufverhaltens nicht „berechnen“ lässt (Köhler 1981, S. 280, Meffert 2000, S. 76 und Becker 2001, S. 64). Bei der Operationalisierung der Positionierungsgrößen nach Inhalt, Ausmaß und Zeit ist der Bezug zum relevanten Markt wichtig. (Meffert 2000, S. 79 und Steffenhagen 2000, S. 71 f.).

Abbildung 2-4: Auswahl zentraler Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung
(Quelle: Reinecke 2004, S. 258 in Anlehnung an Becker 2001, S. 65 ff.)

Kennzahl		Operationalisierung
Marktanteile	Mengenmäßig	Anteil des eigenen Absatzes an der Gesamtabsatzmenge aller Anbieter im relevanten Markt
	Wertmäßig	Anteil des eigenen Umsatzes am Gesamtumsatz aller Anbieter im relevanten Markt
	Feldanteil	Anteil der Zahl der eigenen Kunden an der Gesamtzahl der Bedarfsträger (beziehungsweise der angestrebten Kunden)
Preisstellung	Erzielter relativer Preis bzw. Preispremium	Verhältnis des wertmäßigen zum mengenmäßigen Marktanteil
	Preisbandeinhaltung (mengenmäßig)	Anteil des innerhalb des angestrebten Preisbands erzielten Absatzes am eigenen Absatz
	Preisbandeinhaltung (wertmäßig)	Anteil des innerhalb des angestrebten Preisbands erzielten Umsatzes am eigenen Umsatz
Marktdurchdringung	Numerischer Distributionsgrad	Anteil der Zahl der markenführenden Geschäfte an der Gesamtzahl aller die entsprechende Warengruppe führenden Geschäfte
	Gewichteter Distributionsgrad	Umsatzanteil der markenführenden Geschäfte am Gesamtumsatz aller die entsprechende Warengruppe führenden Geschäfte
Bekanntheit	Ungestützter Bekanntheitsgrad (Recall)	Anteil der Zielkunden, die die eigene Marke spontan nennen
	Gestützter Bekanntheitsgrad (Recognition)	Anteil der Zielkunden, die die eigene Marke wiedererkennen
Imageposition	(Marken-)Sympathie	Prozentualer Anteil der Kunden im relevanten Markt, die das eigene Unternehmen bzw. die eigene Marke als sympathisch einstufen
	(Marken-)Status	Verhältnis von Bekanntheit, (Marken-)Sympathie und (Marken-)Verwendung
	(Marken-)Image	Art und Ausprägung der (Qualitäts-)Eigenschaften und Kompetenzen, die mit dem Unternehmen, der Marke oder den Leistungen verbunden werden
Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheitsindex	Anteil der Kunden, die mit dem Unternehmen bzw. der Marke oder Leistung (sehr) zufrieden sind
	Relative Kundenzufriedenheit	eigener Kundenzufriedenheitsindex in Relation zum Kundenzufriedenheitsindex des Hauptkonkurrenten

Marktpositionierungsziele werden insbesondere durch die strategische Grundausrichtung des Unternehmens beeinflusst (Kuß/Tomczak 2004, S. 123 f.). Ein allgemeingültiger Katalog ist nicht möglich.

Neben den Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung können Kennzahlen für die vier Kernaufgaben Kundenakquisition und -bindung, die Leistungsinnovation und -pflege definiert werden (ausführlich Reinecke 2004, S. 255 ff.).

Abbildung 2-5: Wirkungskette zur Messung der Kundenakquisitionsmaßnahmen (Quelle: Reinecke 2004, S. 267 f., dort z. T. angelehnt an Karg 2001, S. 160)

Kundennahe Prozesse
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontaktintensität: Anzahl der Kontakte mit Neukunden ▪ Perfect Response:* Anteil bzw. Anzahl der Kundenanfragen, die vom Unternehmen unmittelbar beantwortet werden (können) ▪ Geschwindigkeit der Offertstellung:* Durchschnittliche Dauer der Erstellung einer Offerte ▪ Offertabdeckung des relevanten Marktes:* Anteil der eigenen Offerten an der Gesamtzahl der im relevanten Markt gestellten Offerten ▪ Anzahl Offerten:* Anzahl der an Neukunden gestellten Offerten ▪ Verfügbarkeit der Marktleistungen bzw. Distributionsgrad:* Präsenz der Marktleistungen zu dem vom Kunden gewünschten Termin und Ort
Kenntnis
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bekanntheitsgrad bei Nichtkunden der Zielgruppe:* Ungestützter (Recall) bzw. gestützter Bekanntheitsgrad (Recognition) des Leistungsangebots bzw. des Unternehmens bei Nichtkunden im relevanten Markt
Einstellungen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauen: Kundenwahrnehmung von Anbieterkompetenz und der Wahrscheinlichkeit, dass dieser auf opportunistisches Verhalten verzichtet ▪ Wahrgenommenes Preis-/Leistungsverhältnis: Wahrgenommene Preiswürdigkeit der Angebote aus Sicht der Interessenten ▪ Wahrgenommene Preisgünstigkeit: Einschätzung der Preisgünstigkeit der Angebote aus Sicht der Interessenten ▪ Zufriedenheit mit Angebotserstellung und Beratung: Vergleich der Kundenerwartungen mit den subjektiv wahrgenommenen Angebots- und Beratungsleistungen (im Konkurrenzvergleich)
Verhaltensabsichten
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wechselbereitschaft: (Grundsätzliche) Bereitschaft von Kunden der Konkurrenz, den Anbieter zu wechseln ▪ Kaufabsicht: Kundenäußerung, eine gewisse Leistung erwerben bzw. in Anspruch nehmen zu wollen
Kundenverhalten (vor dem Kauf)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Kundenkontaktaufnahmen: Anzahl der vom Kunden ausgehenden Kontakte (per Telefon, per E-Mail, Webseiten-Besuche, Kundenfrequenz in Einkaufsstätte usw.) ▪ Anzahl der Interessenten:* Anzahl interessierter Neukunden bzw. Anzahl erstellter Offerten (gegebenenfalls abgestuft nach Kaufinteresse des Kunden oder eingeschätzter Akquisitionswahrscheinlichkeit) ▪ Abbruchrate:* Anzahl abgebrochener Bestellprozesse (beispielsweise im Internet) im Verhältnis zu den Gesamtbestellungen
Kaufverhalten
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl Neukunden:* Anzahl der akquirierten Erstkunden in einer definierten Periode ▪ Relative Neukundenanzahl:* Anzahl der akquirierten Erstkunden in einer definierten Periode im Vergleich zur Anzahl der vom Hauptkonkurrenten gewonnenen Neukunden ▪ Anteil Neukunden am Kundenportfolio: Anzahl Neukunden an der Gesamtzahl der Kunden ▪ Umsatz beim Erstkauf: Durchschnittliche Umsatzhöhe des Erstauftrags bzw. -kaufs ▪ Erlösminderungen bei Neukunden: Prozentualer Anteil der Erlösminderungen am Bruttoumsatz mit Neukunden ▪ Forderungsausfall: Höhe bzw. Anteil der Forderungsausfälle am Umsatz mit Neukunden
Finanzwirtschaftliches Ergebnis
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundendeckungsbeiträge mit Neukunden: Erzielte Kundendeckungsbeiträge mit bisherigen Nichtkunden ▪ Umsatz mit Neukunden: Erwirtschafteter Umsatz mit bisherigen Nichtkunden ▪ Neukundenanteil am Deckungsbeitrag:* Anteil der Deckungsbeiträge mit Neukunden am erzielten Gesamtdeckungsbeitrag ▪ Neukundenanteil am Umsatz:* Anteil des Umsatzes mit Neukunden am Gesamtumsatz
*Kennzahl ist ausschließlich auf aggregierter Ebene sinnvoll.

Um eine gewisse Grundstruktur zu gewährleisten, ist es für jede der vier Kernaufgaben erforderlich, ein (einfaches) Modell zugrunde zu legen, dass es ermöglicht, Ursache-Wirkungsanalysen durchzuführen. So kann beispielsweise die vereinfachte grundsätzliche *Wirkungskette der Kundenakquisition* (siehe Reinecke 2004, S. 265 ff. für eine kritische Würdigung) mit Hilfe von Kennzahlen operationalisiert werden (siehe Abbildung 2-5). Diese Größen können noch ergänzt werden durch Kennzahlen zur Messung der Kundenstruktur (z. B. Zielkundenanteil, Aktionskundenanteil, durchschnittliches Potenzial der Neukunden) sowie ausgewählte, i. d. R. anspruchsvolle Effizienzgrößen (beispielsweise Kundenakquisitionseffizienz: Verhältnis von Kundenakquisitionsertrag zu -aufwand).

Zu betonen ist jedoch, dass es i. d. R. nicht darum geht, die Prozesse möglichst vollständig abzudecken, sondern dass eine *Fokussierung auf wenige Kennzahlen* erfolgen sollte, die möglichst verschiedene Aspekte der zugrunde gelegten Wirkungskette abdecken und für das jeweilige Unternehmen geeignete Steuerungsgrößen sind.

Die aufgabenbezogenen Kenngrößen operationalisieren die Marketing- und Positionierungsstrategie; letztere wird durch Kennzahlenauswahl, -priorisierung und -definition konkretisiert. Ein Marketingkennzahlensystem ist unternehmens- und somit situations- und strategiespezifisch. So haben beispielsweise nicht alle Kernaufgaben für jedes Unternehmen die gleiche Bedeutung; vielmehr hängt es von der Marktsituation und von den eigenen Kompetenzen ab, ob sich ein Unternehmen beispielsweise eher auf die Kundenakquisition oder auf die Kundenbindung fokussieren will. Daher ist es nicht sinnvoll, für die vier Kernaufgaben allgemeingültige „generische Kennzahlenmodule“ vorzuschlagen. Ausdrücklich warnt Klingebiel (2000, S. 304 ff.) vor einer solchen „One size fits all“-Mentalität, die sich beispielsweise in der Balanced Scorecard-Diskussion abzeichnet; vielmehr muss ein solches System auf die jeweilige Situation maßgeschneidert sein (für zahlreiche unternehmensspezifische Beispiele siehe Reinecke 2004 und Reinecke/Geis 2004).

Abbildung 2-6 zeigt eine mögliche aufgabenorientierte Kennzahlenselektion für ein Industriegüterunternehmen, das über ein Direktverkaufssystem verfügt, als „Mehrkämpfer“ agiert und somit alle Kernaufgaben stark gewichtet. Die ausgewählten Kennzahlen versuchen, die dargestellten grundsätzlichen Ursache-Wirkungszusammenhänge und sowohl Effektivitäts- als auch Effizienzaspekte zu berücksichtigen. Die Kennzahlen sind jeweils klar zu operationalisieren.

Abbildung 2-6: Aufgabenorientierte Kennzahlen am Beispiel eines "Mehrkämpfers"
(Quelle: Eigene Darstellung)

Kundenakquisition	Kundenbindung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittlicher Umsatz beim Erstkauf ▪ Anzahl Neukunden ▪ Angebots- bzw. Offerterfolgsquote ▪ Kontaktfrequenz ▪ Verkäuferqualifikation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenmigrationsquote ▪ Share of Wallet ▪ Wiederkaufabsicht ▪ Relative Kundenzufriedenheit ▪ Mitarbeiterzufriedenheit
Leistungsinnovation	Leistungspflege
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl eingeführter Leistungsinnovationen ▪ Durchschnittliche Time to Market ▪ Innovationserfolgsrate ▪ Kundenakzeptanzindex der Innovationen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ungestützter Bekanntheitsgrad (Marken-)Imageindex ▪ Verfügbarkeit/ gewichteter Distributionsgrad ▪ Marktanteilsveränderungen

2.3 Bewertung von Marktpotenzialen als dritte Ebene des Kennzahlensystems

Sollen alle Maßnahmen darauf ausgerichtet werden, *Marktpotenziale* zu erschließen oder auszuschöpfen, müssen folgerichtig diese Potenziale bewertet werden, um dadurch die langfristige Effektivität aller Marketingmaßnahmen zu messen. So ist beispielsweise die Berechnung *aggregierten finanziellen Markenwerts* oder eines *aggregierten Kundenwerts* im Sinne eines Customer Equity prinzipiell möglich, aufgrund der Vielzahl an Einflussfaktoren jedoch aufwändig und unsicher. Es empfiehlt sich daher, diesen als langfristige strategische Größe und insbesondere in Fällen wie der Akquisition oder dem Verkauf eines Geschäftsbereichs zu erheben. Ferner sind zielgruppenspezifische Kundenwertberechnungen für die Steuerung von Kundenselektion und -bearbeitung sinnvoll (Reinecke 2004, S. 341 ff.).

3 Fallbeispiel eines aufgabenorientierten Marketingcockpits

Der Einsatz von Cockpits im Marketing kann auf vielfache Weise dazu beitragen, die Planung, Durchführung und Kontrolle von Marketingaufgaben zu unterstützen. Dies gilt sowohl für übergreifende Aspekte des Marketing (beispielsweise die Steuerung eines Geschäftsbereichs) als auch für einzelne Marketingteilaufgaben (z. B. die Kommunikations- bzw. Verkaufssteuerung oder die Koordination der Markteinführung neuer Produkte). Die folgenden Ausführungen zeigen die grundsätzliche Konzeption und den Nutzen eines derartigen Controllingtools am Beispiel eines *aufgabenorientierten Marketingcockpits*. Dieses Cockpit dient im vorliegenden Fall einem Versicherungsunternehmen zur Steuerung seiner Geschäftstätigkeit im Jugendsegment. Der Ansatz lässt sich in seinen wesentlichen Bestandteilen auf andere Branchen übertragen.

3.1 Marketingerfolg und Kernaufgabenprofil

Auf der obersten Ebene des Cockpits werden die *übergeordneten Marketingziele* und das *Kernaufgabenprofil* des Geschäftsbereichs dargestellt (siehe Abbildung 3-1). Hierdurch gelingt es dem Management, sowohl ein Urteil über den Gesamterfolg des Marketing zu fällen als auch gesetzte Schwerpunkte zu erkennen und Stärken sowie Schwächen bei der Erfüllung der Kernaufgaben zu identifizieren.

Die *Messung des Marketingerfolgs* erfolgt mit Hilfe ökonomischer Größen wie beispielsweise Prämienvolumen (Ertrag) und Deckungsbeitrag sowie dem relativen mengenmäßigen Marktanteil, der den eigenen Marktanteil in Bezug zum Marktanteil des stärksten Konkurrenzunternehmens setzt. Zusätzlich werden ebenfalls nichtmonetäre Größen wie gestützte und ungestützte Bekanntheit sowie ein Imageindex integriert. Welche Ziele im Einzelfall zu berücksichtigen sind, hängt wesentlich von dem Untersuchungszweck, der Unternehmensstrategie, der Branche, aber auch der Verfügbarkeit der Kennzahlen im Unternehmen ab. Ein Soll-Ist-Vergleich für jede der genannten Zielgrößen verdeutlicht potenzielle Abweichungen von gesetzten Planwerten. Die *Berücksichtigung der Dimension Zeit* weist auf Trends oder Trendbrüche hin.

Abbildung 3-1: Aufgabenorientiertes Marketingcockpit
(Quelle: Eigene Darstellung)

Das **Kernaufgabenprofil** zeigt, ob bzw. bzw. wie sehr ein Unternehmen seine Anstrengungen auf einzelne Kernaufgaben fokussiert und wie erfolgreich es dabei vorgeht. Gemessen wird es im gewählten Beispiel mit Hilfe des Deckungsbeitrags, der mit neuen bzw. bestehenden Kunden und Marktleistungen realisiert wird. Nur selten sind Unternehmen in der Lage, sämtliche Aufgaben mit dem gleichen Nachdruck zu verfolgen. Stattdessen werden – abhängig vom Branchen-, Firmen-, Produkt- oder Kundenlebenszyklus – meist einige Kernaufgaben stärker gewichtet als andere. So spielt im vorliegenden Fall des Versicherungsunternehmens die Leistungsinnovation aus Sicht des Managements eine eher untergeordnete Rolle.

Wie lässt sich das dargestellte Cockpit im konkreten Fall *interpretieren*? Hierzu empfiehlt sich eine zweistufige Vorgehensweise.

1. Schritt: Beurteilung des Gesamterfolgs

Die übergeordneten Marketingziele des Geschäftsbereichs erlauben eine Einschätzung des Gesamterfolgs. So kann das Segment Jugendliche im gewählten Fall eine positive Umsatz- und Deckungsbeitragsentwicklung vorweisen. Gleichzeitig hat die Bekanntheit der Produkte zugenommen. In den letzten beiden Perioden mussten allerdings rückläufige relative Marktanteile verzeichnet werden. Die eigene Entwicklung konnte nicht mit der Marktentwicklung Schritt halten. Gleichzeitig sanken die Imagewerte, und die Marktpenetration blieb hinter den Erwartungen zurück. Welches sind die Ursachen für diese Entwicklungen?

2. Schritt: Suche der Ursachen

Eine Analyse des Kernaufgabenprofils zeigt, dass im vorliegenden Fall ein starker Fokus auf der Kundenakquisition und -bindung sowie der Leistungspflege liegt. Der Leistungsinnovation wird nur eine untergeordnete Priorität zugestanden. Darüber hinaus zeigen sich Schwächen bei der Kundenakquisition. Dort werden vereinbarte Sollvorgaben nicht erreicht. Eine tiefergehende Analyse ist somit erforderlich.

3.2 Cockpit der Kundenakquisition

Ein Anklicken der entsprechenden Grafik führt zu einem Cockpit (vgl. Abbildung 3-2), das speziell für die Kundenakquisition konzipiert wurde und die zentralen Ziele und Einflussgrößen dieser Kernaufgabe enthält:

- **Ziele der Kundenakquisition:** Als Oberziel dient der mit Neukunden realisierte Deckungsbeitrag aus dem Kernaufgabenprofil. Gleichzeitig werden mit den Kennzahlen Offerterfolgsquote, Anzahl Neukunden und Marktpenetration ergänzende Unterziele berücksichtigt.

- **Einflussgrößen der Kundenakquisition:** Die Einflussgrößen betreffen die Bereiche Kundenattraktivität (Kundenstruktur, durchschnittliches Prämienvolumen pro Erstabschluss), eingesetzte Marketingmaßnahmen (Kanal-Mix, Qualität des Außendienstes) und Perspektiven für künftige Neukundenakquisition (Bekanntheit im Segment, Weiterempfehlungsbereitschaft bestehender Kunden). Im Versicherungsgeschäft hat sich beispielsweise gezeigt, dass die Weiterempfehlungsbereitschaft der Eltern der größte Einflussfaktor für Neuabschlüsse im Segment Jugendliche ist.

Die gleichzeitige Berücksichtigung von Zielen und Einflussgrößen zeigt Ursachen für eine bestimmte Entwicklung auf und weist auf Ansatzpunkte für konkrete Marketingmaßnahmen hin. Im vorliegenden Fall sind Gründe für die nicht erreichten Deckungsbeiträge in der gesunkenen Anzahl und Attraktivität der Neukunden sowie in der abnehmenden Weiterempfehlungsbereitschaft bestehender Kunden zu sehen.

Ausgehend von diesen Erkenntnissen gilt es nun, entweder eine vertiefende Ursachenforschung zu betreiben oder *Gegenmaßnahmen* zu ergreifen. Entsprechende Ansatzpunkte könnten sein:

- **Erhöhung der Kundenzufriedenheit** bestehender Kunden mit positiven Auswirkungen auf die Mund-zu-Mund Propaganda und die Kundenakquisition. In diesem Zusammenhang spielt es auch eine erhebliche Rolle, die Gründe für die abweichende Entwicklung des eigenen Unternehmens im Vergleich zum Hauptkonkurrenten zu identifizieren; beispielsweise sollte überprüft werden, ob der Hauptkonkurrent eine Änderung seiner Angebote vorgenommen hat.
- **Erhöhung der Attraktivität der Neukunden** durch eine sorgfältigere Selektion und Ansprache attraktiverer, weniger schadenanfälliger Kundengruppen.

Analoge Kennzahlensystem bzw. Cockpits lassen sich für die anderen Kernaufgaben erstellen, so dass je nach Problemlage eine zielgerechte vertiefende Analyse erfolgen kann. Umfang und genaue Ausgestaltung dieser Kernaufgaben-Cockpits sowie die dort verwendete Kennzahlen können – wie die übergeordneten Marketingziele – je nach Unternehmen im Einzelfall erheblich voneinander abweichen.

Abbildung 3-2: Cockpit der Kundenakquisition (Quelle: Eigene Darstellung.)

3.3 Marketingcockpits in der Praxis

Das aufgabenorientierte Marketingcockpit ermöglicht die simultane Beurteilung von Marketingenerfolg und Erfüllung der Marketingkernaufgaben. Zusätzlich liefert es Ansatzpunkte für konkrete Handlungsmaßnahmen, indem es Gründe für das Nichterreichen der gesetzten Ziele bei den Kernaufgaben aufzeigt und auf bestehende Gefahren hinweist. Insofern bietet es eine wertvolle Unterstützung im Marketing, um Entscheidungen auf einer rationalen, messbaren Grundlage zu fällen sowie die damit verbundenen Konsequenzen aufzuzeigen. Das dargestellte Cockpit ist auf die Steuerung des Marketing eines gesamten Geschäftsbereichs ausgerichtet. Cockpits lassen sich jedoch ebenso Teilaufgaben des Marketing erstellen und sinnvoll einsetzen, beispielsweise als Key Account-Management-, Marken- oder Kommunikationscockpit (zu Praxisbeispielen siehe Reinecke/Geis 2004),

Entscheidend für den erfolgreichen Einsatz von Cockpits ist, dass Zielvorgaben, Geltungsbereich und Anwendergruppe des jeweiligen Cockpits eindeutig definiert sind. Zusätzlich sind die zentralen Zielgrößen und Einflussfaktoren herauszuarbeiten und eindeutig zu operationalisieren. Hierfür sollte ein Top-down-Ansatz mit einer Bottom-up-Lösung verbunden werden, um sowohl eine Integration in die Unternehmensstrategie als auch eine Akzeptanz bei den Anwendern zu gewährleisten.

4 Grenzen der Kennzahlenanwendung im Marketing

Ein Marketingkennzahlensystem ist wie jedes Kennzahlensystem durch gewisse Unschärfen und Kompromisse geprägt. Entscheidend für die Nützlichkeit ist insbesondere, ob es gelingt, das Kennzahlensystem umfassend in den Führungszyklus zu integrieren. Hierzu gehören insbesondere Fragen der Verwendung des Kennzahlensystems als regelmäßiges Reporting- und Kontrollinstrument sowie einer etwaigen Verknüpfung mit der Motivations- und Anreizgestaltung.

Berühmte Aussagen wie jene von Drucker (1974) "what you measure is what you get" unterstreichen die Bedeutung von Kennzahlen im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre. Siegwart (1998, S. 127) bezeichnet eine Planung ohne Kennzahlen sogar als „stumpfes Instrument“. Somit sollte auch die Marketingplanung auf Kennzahlen zurückgreifen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass der Einsatz von Kennzahlensystemen maßgeblichen inhaltlichen Einschränkungen unterworfen und sehr anspruchsvoll ist; er stößt in der Realität auch aufgrund formaler Fehler und Unzulänglichkeiten an seine Grenzen.

Kennzahlensysteme sind auch lediglich ein Baustein eines umfassenden Controllingsystems; sie können nicht das gesamte Marketingcontrolling abdecken (beispielsweise Portfolioanalysen; ausführlich Reinecke 2006).

Jedem Kennzahlensystem sind aufgrund von Kompromissen bezüglich Aktualität, Geltungsbereich, Operationalität und Wirtschaftlichkeit inhaltliche Schranken gesetzt. Eine weitere natürliche Grenze von Kennzahlensystemen besteht darin, dass sie eine ungerichtete strategische Überwachung bzw. eine Frühaufklärung nicht oder lediglich unzureichend gewährleisten können (Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 59 und S. 81).

Neben diesen inhaltlichen Einschränkungen bezüglich der Reichweite von Kennzahlensystemen ist auf typische Gefahren und Fehler bei der Arbeit mit Kennzahlen hinzuweisen (ausführlich Reinecke 2006). Hinsichtlich der formalen Fehler lassen sich Konstruktionsmängel, Fehler bei Datenerhebung und -verarbeitung (Staehle 1967, S. 71 f.; Wolf 1977, S. 57 f.) sowie Anwendungs- und Interpretationsmängel unterscheiden (Staehle 1973, S. 228; Wolf 1977, S. 55 ff.).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Kennzahlensysteme kein Selbstzweck sind. Kennzahlen liefern Informationsquellen für Entscheidungen, können und sollen Entscheidungen aber nicht ersetzen. Drucker (1974, S. 208 f.) drückt dies wie folgt aus: „To make a control system take care of exceptions misdirects and undermines both the work process and the control system.“

Literaturverzeichnis

AMBLER, T. (2003): Marketing and the Bottom Line. 2.edition, Upper Saddle River (New Jersey).

BECKER, J. (2001): Marketing-Konzeption – Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 7. Auflage, München.

BOTTA, V. (1993): Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente. Planung, Steuerung und Kontrolle der Rentabilität im Unternehmen. 4. Auflage, Berlin.

CADUFF, T. (1981): Zielerreichungsorientierte Kennzahlennetze industrieller Unternehmungen, Bedingungsmerkmale – Bildung – Einsatzmöglichkeiten. Frankfurt am Main 1981.

DAUM, D. (2001): Marketingproduktivität – Konzeption, Messung und empirische Analyse. Wiesbaden.

DILLER, H. (2001) Botta, V. (1993): Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente. Planung, Steuerung und Kontrolle der Rentabilität im Unternehmen. 4. Auflage, Berlin.

DRUCKER, P. (1974): Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York.

GEISS, W. (1986): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Theoretische Grundlagen einer problemorientierten Kennzahlenanwendung, Frankfurt am Main et al.

GRITZMANN, K. (1991): Kennzahlensysteme als entscheidungsorientierte Informationsinstrumente der Unternehmensführung in Handelsunternehmen, Göttingen.

HORVÁTH, P. (2006): Controlling, 10. Auflage, München.

KARG, M. (2001): Kundenakquisition als Kernaufgabe im Marketing, St. Gallen.

KIENER, J. (1980): Marketing-Controlling, Darmstadt.

KLINGEBIEL, N. (2000): Integriertes Performance Measurement, Wiesbaden.

KÖHLER, R. (1981): Grundprobleme der strategischen Marketingplanung. In: Geist, M./Köhler, R. (Hrsg., 1981): S. 261-291.

KÖHLER, R. (1993): Beiträge zum Marketing-Management – Planung, Organisation, Controlling, 3. Auflage, Stuttgart.

KRYSTEK, U./MÜLLER-STEWENS, G. (1993): Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart.

KUß, A./TOMCZAK, T. (2004): Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 4. Auflage Wiesbaden.

KÜTING, K. (1983): Grundsatzfragen von Kennzahlen als Instrument der Unternehmensführung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 12. Jg., 1983, H. 5, S. 237-241.

MAUL, D.-H. (2000): Das "Intellectual Property Statement" – eine notwendige Ergänzung des Jahresabschlusses?. In: Der Betrieb, 53. Jg., 2000, H. 11, S. 529-533.

MEFFERT, H. (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Auflage, Wiesbaden.

PALLOKS, M. (1991): Marketing-Controlling. Konzeption zur entscheidungsbezogenen Informationsversorgung des operativen und strategischen Marketing-Management. Frankfurt am Main et al.

PALLOKS-KAHLEN, M. (2001): Kennzahlengestütztes Controlling im kundenorientierten Vertriebsmanagement, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg., 2001): S. 520-543.

PALLOKS-KAHLEN, M. (2006): Kennzahlengestütztes Controlling im kundenorientierten Vertriebsmanagement. In: Reinecke, S./Tomczak, T. (Hrsg., 2006, in Vorbereitung).

REICHMANN, T. (1997): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 5. Auflage, München.

REICHMANN, T./PALLOKS, M. (1997): Modernes Vertriebs-Controlling, in: LINK, J./BRÄNDLI, D./SCHLEUNING, C./KEHL, R. (Hrsg., 1997), S. 449-473.

REINECKE, S. (2004): Marketing Performance Management - Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Wiesbaden.

REINECKE, S. (2006): Return on Marketing?, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, 2. vollst. überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden, S. 5 - 37.

REINECKE, S./GEIS, G. (2004): Marketing- und Verkaufskennzahlen – Ein Cockpit für das Management, CD-Rom, Zürich.

REINECKE, S./KELLER, J. (2006): Strategische Kundenwertcontrolling – Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenerfolgspotenzialen, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, 2. vollst. überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden, S. 255 - 282.

SIEGWART, H. (1998): Kennzahlen für die Unternehmensführung, 5. Auflage, Bern/Stuttgart/ Wien.

STAEHLE, W. H. (1967): Kennzahlen und Kennzahlensysteme – Ein Beitrag zur modernen Organisationstheorie, Diss., München.

STAEHLE, W.H. (1973): Kennzahlensysteme als Instrumente der Unternehmensführung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2. Jg., 1973, H. 5, S. 222-228.

STEFFENHAGEN, H. (2000) Kuß, A./Tomczak, T. (2004b): Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 4. Auflage Wiesbaden.

WEBER, J. (1999): Einführung in das Controlling, 8. Auflage, Stuttgart.

WÖHE, G. (2002): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 21. Auflage, München.

WÖHE, G. (2005): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage, München.

WOLF, J. (1977): Kennzahlensysteme als betriebliche Führungsinstrumente, München