Beitrag aus:

Handbuch Vertriebs-Exzellenz im Asset Management

Institutionelle Anleger gewinnen und binden

hrsg. von Marc Herzog/ Lutz Johanning/ Maik Rodewald
598 Seiten, Juni 2008, ISBN 978-3-933207-65-4

- **UHLENBRUCH Verlag**
  WIESBADENER WEG 2A, D-65812 BAD SODEN/TS.
  WWW.UHLENBRUCH.COM, TEL.: +49 (0) 6196 651 53 30

Kennzahlensysteme im Kunden- und Verkaufsmanagement: Möglichkeiten und Grenzen am Beispiel eines Cockpits für Banken

von Sven Reinecke/ Gerold Geis

1. Aufgaben und Ziele betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme
2. Idealtypische Grundstruktur eines aufgabenorientierten Kennzahlensystems für das Verkaufs- und Marketingmanagement
3. Entwurf eines aufgabenorientierten Verkaufs- bzw. Marketingcockpits für das institutionelle Geschäft einer Bank
4. Grenzen der Kennzahlenanwendung in Verkauf und Marketing

„Verkauf und Marketing müssen sich messbar machen." Diese Forderung unterstreicht die in Wissenschaft und Praxis zunehmend wahrgenommene Notwendigkeit, den betriebswirtschaftlichen Wertbeitrag dieser Funktionsbereiche kennzahlengestützt zu steuern, zu optimieren und zu belegen. Zahlreiche Entwicklungen führen dazu, dass die Themen Verkaufs- und Marketingkennzahlen und Marketing-Performance-Management weit oben auf der Prioritätenliste des Managements stehen. Im nachfolgenden Beitrag werden Gütekriterien für Verkaufs- und Marketingcockpits 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".[1] Wesensimmanentes Merkmal von Kennzahlen ist somit die Verdichtung quantifizierter Informationen.[2] Dadurch vermindern sie die Gefahr technischer und semantischer Kommunikationsstörungen auf dem Weg vom Sender zum Empfänger der Information auf ein Minimum.[3] Kennzahlen kommt somit im Rahmen des Verkaufs- und Marketingcontrollings eine hohe Bedeutung zu. Grundsätzlich werden sie nur durch Vergleiche aussagekräftig:[4] Dies sind entweder innerbetriebliche Zeit-, Soll-Ist- oder Objektvergleiche, bei denen verschiedene Geschäftsbereiche oder Unternehmen zum gleichen Zeitpunkt oder Zeitraum bezüglich der gleichen Kennzahlen untersucht werden.[5]

Verkaufs- und 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 in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen und sich gegenseitig ergänzen. Ähnlich wie Einzelkennzahlen erfüllen solche Kennzahlensysteme primär Informationsaufgaben; dabei lassen sich drei Funktionen unterscheiden: *Analysefunktion* (Beispiel: Kennzahlensystem zur Ermittlung der Markenstärke), *Lenkungs- bzw. Steuerungsfunktion* (gewisse Kennzahlen werden als Normvorgaben verwendet,

1 Staehle (1967), S. 62.
2 Vgl. Wolf (1977), S. 11 und Gritzmann (1991), S. 30 f.
3 Vgl. Staehle (1973), S. 223.
4 Vgl. Siegwart (1998), S. 13 ff.
5 Vgl. Küting (1983), S. 239.

z. B. Return on Investment, Marktanteil oder Kundenzufriedenheit) und *Dokumentationsfunktion* (Speichern von Plan- und Ist-Größen).[6]

2. Idealtypische Grundstruktur eines aufgabenorientierten Kennzahlensystems für das Verkaufs- und Marketingmanagement

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben eine idealtypische Grundstruktur (Abbildung 1), auf deren Basis für ein Unternehmen bzw. einen Geschäftsbereich ein situationsgerechtes, integriertes Kennzahlensystem entworfen werden kann.[7]

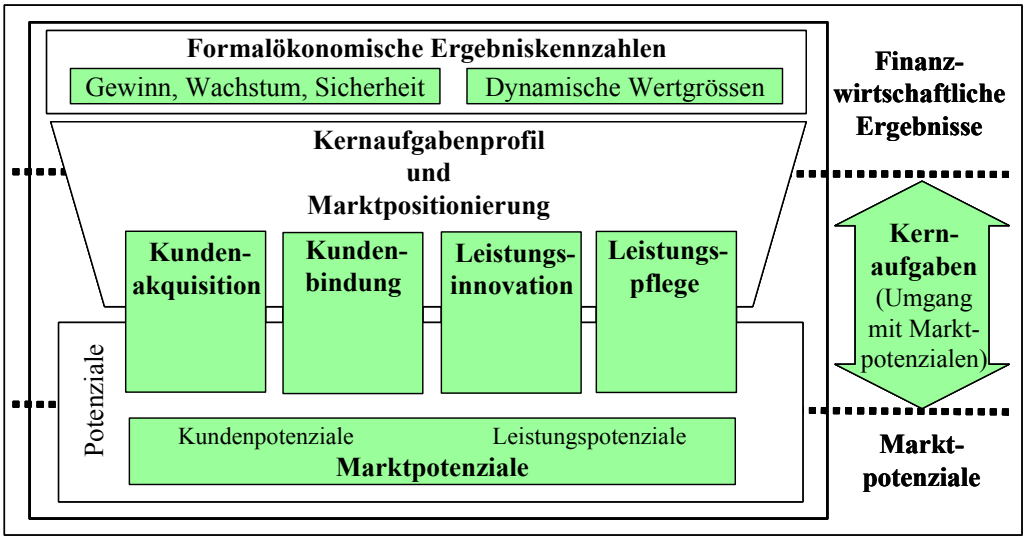


Abbildung 1: Aufgabenorientiertes Kennzahlensystem für das Verkaufs- und Marketingmanagement – idealtypische Struktur[8]

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 Werttreiber-Konzepten erstrebenswert, um sowohl die Dynamik als auch eine bestmögliche Kop-

6 Vgl. Geiss (1986), S. 104 ff. und Caduff (1981), S. 45 ff.

7 für einen Überblick über weitere Kennzahlensysteme siehe Reinecke (2004).

8 Quelle: Reinecke (2004), S. 384

pelung mit den gesamtunternehmerischen Zielen sicherzustellen. Die formalökonomischen Ergebniskennzahlen werden im Rahmen des sog. 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 alleine weder inhaltliche Verkaufs- und 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 Verkaufs- und Marketingstrategie; die Gliederung orientiert sich am grundsätzlichen Planungs- und Steuerungs- bzw. Ursache-Wirkungsprozess.

Die dritte Ebene im Kennzahlensystem bewertet die für Kunden- und Produktmanagement 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 Effektivität sicherzustellen.[9]

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 Verkaufs- und Marketing-Kennzahlensystem 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 Eigenkapital-Rentabilität oder den Return

[9] Vgl. Maul (2000), S. 530 und Ambler (2003), S. 7.

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 Verkauf und Marketing sind solche Größen allerdings weitgehend ungeeignet, weil sich verkaufs- und marketingspezifische Kapital- und Vermögensgrößen kaum nach den Gesichtspunkten der Zurechenbarkeit und somit Kontrollierbarkeit ermitteln sowie sinnvoll zu zugehörigen Ergebnisgrößen in Beziehung setzen lassen.[10]

Bewährt hat sich in der betriebswirtschaftlichen Forschung die Unterscheidung der Zielkategorien Gewinn bzw. *Profitabilität*, *Wachstum* und *Sicherheit* bzw. Risikominimierung. Diese Ziele sind teilweise komplementär, aber teilweise auch konfliktär. Somit sind Zielpriorisierungen und -gewichtungen erforderlich.[11] So verfolgen beispielsweise Aktiengesellschaften andere Zielsysteme als Personengesellschaften; dies wirkt sich deutlich auf die verwendeten Verkaufs- und Marketingkennzahlen aus. Wachstum gilt für börsennotierte Kapitalgesellschaften häufig als Leitmotiv der Unternehmensentwicklung, während Personengesellschaften die Risikominimierung stärker gewichten. Im Verkauf und Marketing fokussieren Unternehmen häufig stärker auf Wachstumsgrößen wie Umsatz oder Absatz als auf gewinn- und rentabilitätsorientierte Kennzahlen.[12]

Die *Operationalisierung* der drei Zielbereiche Profitabilität, Wachstum und Risikominimierung ist über klassische finanzwirtschaftliche Kennzahlen möglich und soll hier nicht vertieft werden.[13] Die Tabelle 1 fasst einige zentrale Kenngrößen der drei Zielkategorien zusammen; dabei wurde insbesondere auf jene Spitzenkennzahlen zurückgegriffen, die in der Realität häufig zum Einsatz kommen.[14] Der Deckungsbeitrag erfüllt in diesem Zusammenhang eine zentrale Schnittstellen-Funktion.[15]

Die Kennzahlen der drei Zielkategorien werden nicht zuletzt aufgrund ihres statischen Charakters häufig kritisiert.[16] In der Theorie hat sich der Cashflow als Gradmesser sowohl für die Beurteilung der Finanz- als auch der Ertragslage durchgesetzt.[17] Der diskontierte Cashflow integriert alle drei Zielkategorien sowie den Faktor Zeit: Er ist

[10] Vgl. Kiener (1980), S. 168 und Köhler (1993), S. 288.
[11] Vgl. Diller (2001), S. 6.
[12] Vgl. Reinecke (2004), S. 136.
[13] Hierzu Kiener (1980), Botta (1993), Reichmann/ Palloks (1997) und Palloks-Kahlen (2006).
[14] Vgl. Reinecke (2004), S. 142 ff.
[15] Vgl. Becker (2001), S. 61.
[16] Vgl. Reichmann (1997), S. 358.
[17] Vgl. Horváth (2006), S. 425.

fokussiert auf einen abdiskontierten Überschuss[18], 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, in Verkauf und Marketing den aus dem operativen Geschäft erwirtschafteten Cashflow stärker als Zielgröße zu gewichten. Derzeit nimmt diese Größe noch eine eher untergeordnete Stellung in diesem Bereich ein. So zählen in Europa nur 38% der Führungskräfte aus den Bereichen Verkauf und Marketing den Cashflow zu den drei unternehmerischen Spitzenkennzahlen; in den USA sogar lediglich 17%.[19]

Gewinn	• Güterwirtschaftliche Ergebniszielorientierung (Einperiodenbetrachtung): *Erfolg* (Saldo aus Ertrag und Aufwand), *kalkulatorischer Gewinn* (Saldo aus Erlösen und Kosten), *Ergebnisbeitrag des Marketing-, Verkaufs- bzw. Geschäftsbereichs* (Deckungsbeitrag abzüglich Fixkosten) • Relative Betrachtung im Verhältnis zum eingesetzten Kapital*: Return on Investment, Gesamtkapitalrentabilität* (Return on Assets, ROA) oder *Eigenkapitalrentabilität* (Return on Equity, ROE) • Relative Betrachtung im Verhältnis zum erzielten Umsatz: *Umsatzrentabilität*, ggf. auch beschränkt auf Marketingbereich (Verhältnis von Marketingdeckungsbeitrag zu Umsatz) (Kiener 1980, S. 169 f. und Palloks 1991, S. 247 ff.) • *Wertmäßige Wirtschaftlichkeit* (Verhältnis von Ertrag zu Aufwand)
Wachstum	• *Umsatz(-wachstum), wertmäßiger Marktanteil*: absolut, relativ zur Branche beziehungsweise zum Hauptwettbewerber • *Absatz(-wachstum), mengenmäßiger Marktanteil*: absolut, relativ (Branche oder Hauptwettbewerber) • *Kapitalumschlag*: Verhältnis Nettoumsatz zu Gesamtkapital • *Umschlagkoeffizient*: Verhältnis Nettoumsatz zu Lagerbestand
Sicherheit	• *Debitorenanalyse*: Debitorenverluste, -bestand, Kreditfrist in Tagen • *Liquiditätsgrade*: Barliquidität, Quick Ratio, Current Ratio • *Einnahmeliquidität*: Verhältnis von Liquidität zu Einnahmen • *Unabhängigkeit*: Verschuldungsgrad bzw. Eigenfinanzierungsgrad

Tabelle 1: Ausgewählte formalökonomische Ergebniskennzahlen[20]

Aufgrund der zahlreichen mathematischen Möglichkeiten der Zerlegung und Verknüpfung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen lassen sich fast unendlich viele Kenngrö-

[18] Vgl. Gewinn*;* zu Gewinn beispielsweise Weber (1999), S. 219 f., Wöhe (2002), S. 46 ff. und Wöhe (2005), S. 53.

[19] Vgl. Reinecke (2004), S. 144.

[20] Quelle: Reinecke (2004), S. 247.

ßen 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.[21] Eine solche Mengenrechnung ist die einzig wahre Form der Produktivitätsmessung.[22] Solche technischen Produktivitätskennzahlen werden in Verkauf und Marketing jedoch kritisiert: Ohne eine Bewertung der eingesetzten Produktionsfaktoren in Geldeinheiten – also ohne ein Gleichnamigmachen – ist keine Aussage über die Beachtung des Rationalprinzips möglich.[23] 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 in Verkauf und Marketing mit einem Grundproblem behaftet: Hinter jeder Produktivitätskennzahl steckt die Vermutung eines Ursache-Wirkung-Zusammenhangs. Bildet man beispielsweise die Kenngröße „Umsatz pro Außendienstmitarbeiter", so steckt dahinter die naheliegende Annahme, dass der Umsatz durch die Anzahl der 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 nicht finanzielle Output- mit finanziellen Inputgrößen in Beziehung gesetzt werden. Daher erscheint es sinnvoll, beim Einsatz von Produktivitätskennzahlen neben rein finanzwirtschaftlichen allenfalls gemischte Produktivitätskennzahlen mit nicht finanziellem Input und finanziellem Output einzubeziehen, bei denen Ursache-Wirkung-Beziehungen 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.[24]

Ziel dieser Ausführungen ist es nicht, ein allgemeingültiges, rein finanzwirtschaftliches Kennzahlensystem für einen Geschäftsbereich aufzustellen; hier wurde von zahlreichen Autoren bereits wertvolle Arbeit geleistet;[25] ein Rückgriff auf vorhandene Systeme wird somit ausdrücklich angestrebt. Folgende Aspekte sollen jedoch betont werden:

---

[21] Vgl. Wöhe (2002), S. 48 und Wöhe (2005), S. 53 f.

[22] Vgl. Daum (2001), S. 8 f.

[23] Vgl. Wöhe (2002), S. 48 und Wöhe (2005), S. 53 f.

[24] Vgl. Reichmann (1997), S. 380.

[25] Vgl. stellvertretend für viele: Kiener (1980), Palloks (1991), Botta (1993), Reichmann/ Palloks (1997) und Palloks-Kahlen (2006).

Das Festlegen der übergeordneten Unternehmensziele beeinflusst die Wahl der (Verkaufs- und 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 lässt sich der Schluss ziehen, dass die Gewinn- und Sicherheitsziele regelmäßig stärker als bisher in die Kennzahlensysteme zu integrieren sind.[26] 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 Verkauf und Marketing. Eine solche Verknüpfung erfolgt über eine zentrale Größe: die realisierten Käufe (als Ergebnis des komplexen Kaufverhaltens) bzw. die Verkäufe (als Treiber von Wachstum und Gewinn).

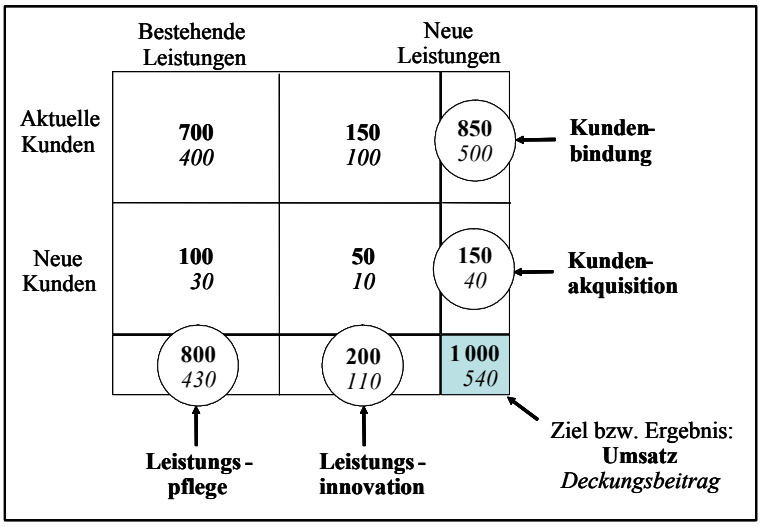


Abbildung 2: Analyse des Kernaufgabenprofils[27]

Das angestrebte Kernaufgabenprofil eines Unternehmens gibt an, welche der vier Kernaufgaben (Kundenakquisition und -bindung, Leistungsinnovation und -pflege) im Zentrum der Verkaufs- und Marketingplanung stehen sollten. Es kann beispielsweise

[26] Vgl. Reinecke (2004), S. 134 ff.

[27] Quelle: Reinecke (2004), S. 253.

mit Hilfe einer Umsatz- und einer Deckungsbeitrags-Analyse geplant und kontrolliert werden, um neben wachstums- auch gewinnorientierte Größen zu berücksichtigen; ergänzend sind auch dynamische Wertberechnungen möglich. Das Beispiel in Abbildung 2 zeigt das typische Kernaufgabenprofil eines sog. 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. Mengen-Verhältnisgrößen (Neuproduktabsatz im Verhältnis zum Stammproduktabsatz), auf der Kundenebene Verhältnisgrößen wie die Relation von Neu- zu Stammkunden möglich.

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 Verkaufs- und 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 verkaufs- und marketingbezogene Schlüsselkennzahlen ergänzt werden. Gemeinsam kennzeichnen diese Ziele die gesetzten Imperative bzw. die anzustrebenden Vorzugszustände, die durch das operative Verkaufs- und Marketingmanagement erreicht werden sollen. Diese *nicht monetären Schlüsselkennzahlen* (Tabelle 2) stehen in sehr enger Beziehung zur Positionierung eines Unternehmens bzw. Geschäftsbereichs.[28]

[28] Vgl. Meffert (2000), S. 76.

Im Gegensatz zu den formalökonomischen Zielen sind bei den psychografischen Verkaufs- und Marketingkennzahlen mathematische Analysen nicht sinnvoll, weil sich die dahinter stehende Komplexität des Kaufverhaltens nicht „berechnen“ lässt.[29] Bei der Operationalisierung der Positionierungsgrößen nach Inhalt, Ausmaß und Zeit ist der Bezug zum relevanten Markt wichtig.[30]

Kennzahl		**Operationalisierung**
Marktanteil	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 Bekannheitsgrad (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

Tabelle 2: Auswahl zentraler Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung[31]

[29] Vgl. Köhler (1981), S. 280, Meffert (2000), S. 76 und Becker (2001), S. 64.

[30] Vgl. Meffert (2000), S. 79 und Steffenhagen (2000), S. 71 f.

[31] Quelle: Reinecke (2004), S. 258, in Anlehnung an Becker (2001), S. 65 ff.

Marktpositionierungsziele werden insbesondere durch die strategische Grundausrichtung des Unternehmens beeinflusst.[32] Ein allgemeingültiger Katalog ist nicht möglich.

Neben den Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung können *Kennzahlen für die vier Kernaufgaben Kundenakquisition und -bindung sowie die Leistungsinnovation und -pflege* definiert werden.[33]

Kundennahe Prozesse
• **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
• **Bekanntheitsgrad bei Nichtkunden der Zielgruppe:*** Ungestützter (Recall) bzw. gestützter Bekanntheitsgrad (Recognition) des Leistungsangebots bzw. des Unternehmens bei Nichtkunden im relevanten Markt
Einstellungen
• **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
• **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)
• **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
• **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
Finanzwirtschaftliche Ergebnisse
• **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.

Tabelle 3: Wirkungskette zur Messung der Kundenakquisitionsmaßnahmen[34]

[32] Vgl. Kuß/ Tomczak (2004), S. 123 f.

[33] Vgl. ausführlich Reinecke (2004), S. 255 ff.

[34] Quelle: Reinecke (2004), S. 267 f., dort z. T. angelehnt an Karg (2001), S. 160.

Um eine gewisse Grundstruktur zu gewährleisten, ist es für jede der vier Kernaufgaben erforderlich, ein (einfaches) Modell zugrunde zu legen, das es ermöglicht, Ursache-Wirkung-Analysen durchzuführen. So kann beispielsweise die vereinfachte grundsätzliche *Wirkungskette der Kundenakquisition* mit Hilfe von Kennzahlen operationalisiert werden (siehe Tabelle 3).[35] Diese Größen können noch ergänzt werden durch Kennzahlen zur Messung der Kundenstruktur (z. B. Zielkunden-Anteil, Aktionskunden-Anteil, durchschnittliches Potenzial der Neukunden) sowie ausgewählte, i. d. R. anspruchsvolle Effizienzgrößen (beispielsweise Kundenakquisitions-Effizienz: Verhältnis von Kundenakquisitions-Ertrag 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 Positionierungsstrategie; letztere wird durch Kennzahlenauswahl, -priorisierung und -definition konkretisiert. Ein Verkaufs- und Marketing-Kennzahlensystem 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 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[36] 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.[37]

Die Tabelle 4 zeigt eine mögliche aufgabenorientierte Kennzahlenselektion für ein Industriegüter-Unternehmen, das über ein Direktverkaufssystem verfügt, als „Mehrkämpfer" agiert und somit alle Kernaufgaben stark gewichtet. Die ausgewählten Kennzahlen versuchen, die dargestellten grundsätzlichen Ursache-Wirkung-Zusammenhänge und sowohl Effektivitäts- als auch Effizienzaspekte zu berücksichtigen. Die Kennzahlen sind jeweils klar zu operationalisieren.

---

[35] Siehe Reinecke (2004), S. 265 ff. für eine kritische Würdigung.

[36] Vgl. Klingebiel (2000), S. 304 ff.

[37] Für zahlreiche unternehmensspezifische Beispiele siehe Reinecke (2004) und Reinecke/ Geis (2004).

Kundenakquisition	Kundenbindung
• Durchschnittlicher Umsatz beim Erstkauf • Anzahl Neukunden • Angebots- bzw. Offerterfolgsquote • Kontaktfrequenz • Verkäuferqualifikation	• Kundenmigrationsquote • Share-of-Wallet • Wiederkaufabsicht • Relative Kundenzufriedenheit • Mitarbeiterzufriedenheit
Leistungsinnovation	**Leistungspflege**
• Anzahl eingeführter Leistungs-innovationen • Durchschnittliche Time to Market • Innovationserfolgsrate • Kundenakzeptanzindex der Innovationen	• Ungestützter Bekanntheitsgrad • (Marken-)Imageindex • Verfügbarkeit/ gewichteter Distributionsgrad • Marktanteilsveränderungen

Tabelle 4: Aufgabenorientierte Kennzahlen am Beispiel eines „Mehrkämpfers“[38]

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 Marketing- und Verkaufsmaßnahmen zu messen. So ist beispielsweise die Berechnung eines *aggregierten finanziellen Markenwerts* oder eines *aggregierten Kundenwerts* 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 Kundenwert-Berechnungen für die Steuerung von Kundenselektion und -bearbeitung sinnvoll.[39]

[38] Quelle: Eigene Darstellung

[39] Vgl. Reinecke (2004), S. 341 ff.

3. Entwurf eines aufgabenorientierten Verkaufs- und Marketingcockpits für das institutionelle Geschäft einer Bank

Der Einsatz von Steuerungscockpits in Verkauf und Marketing trägt auf vielfache Weise dazu bei, die Planung, Durchführung und Kontrolle der Geschäftstätigkeit zu unterstützen. Die folgenden Ausführungen zeigen die grundsätzliche Konzeption und den Nutzen eines derartigen Controllingtools am Beispiel eines *aufgabenorientierten Verkaufs- und Marketingcockpits* für das institutionelle Geschäft einer Bank.

Erfolgsmessung sowie Kernaufgabenprofil für das institutionelle Geschäft einer Bank

Auf der obersten Ebene des Cockpits werden die *übergeordneten Verkaufs- und Marketingziele* sowie das *Kernaufgabenprofil* für den Geschäftsbereich der institutionellen Investoren dargestellt (siehe Abbildung 3). Hierdurch gelingt es dem Management, ein Urteil über den Gesamterfolg im Zielsegment zu fällen, gesetzte Schwerpunkte zu erkennen sowie Stärken und Schwächen bei der Erfüllung der Kernaufgaben zu identifizieren.

Die *Messung des Verkaufs- und Marketingerfolgs* erfolgt mit Hilfe ökonomischer Größen wie beispielsweise dem Nettomittel-Zufluss und Deckungsbeitrag der institutionellen Investoren sowie dem durchschnittlichen Share-of-Wallet[40]. Der Share of Wallet misst dabei den wertmäßigen Anteil des Gesamtinvestitionsportfolios der Kunden, der bei der betreffenden Bank investiert wird. Zusätzlich werden nichtmonetäre Größen wie die gestützte und ungestützte Bekanntheit im Zielsegment sowie ein Imageindex integriert. Welche Ziele im Einzelfall in das Cockpit einzuschließen 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.

Das *Kernaufgabenprofil* gibt Auskunft darüber, ob 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.

[40] Für die Bedeutung des Share-of-Wallets als Kriterium für einen vertrieblich exzellenten Asset Manager siehe den Beitrag von Herzog/ Schmidt in diesem Handbuch.

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 die Entwicklung neuer Leistungsangebote für das institutionelle Geschäft eine eher untergeordnete Rolle.

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

Erster Schritt: Beurteilung des Gesamterfolgs

Die übergeordneten Verkaufs- und Marketingziele des Geschäftbereichs erlauben eine Einschätzung des Gesamterfolgs. So kann das Segment der institutionellen Investoren im gewählten Fall eine positive Entwicklung beim Nettomittel-Zufluss und Deckungsbeitrag vorweisen. Gleichzeitig hat die Bekanntheit der Produkte zugenommen. In der letzten Periode musste allerdings ein rückläufiger Share of Wallet verbucht werden. Die institutionellen Anleger haben also einen geringeren Anteil ihres Investitionsportfolios bei der Bank investiert als in den Jahren zuvor. Gleichzeitig sanken die Imagewerte der Bank. Welches sind die Ursachen für diese Entwicklungen?

Zweiter Schritt: Suche der Ursachen

Wie aus dem Kernaufgabenprofil ersichtlich, liegt im vorliegenden Fall ein starker Fokus der Geschäftstätigkeit auf der Kundenakquisition und -bindung sowie der Leistungspflege. Der Leistungsinnovation wird nur eine untergeordnete Priorität zugestanden. Sofern diese Fokussierung den tatsächlichen Markterfordernissen entspricht, gilt es nun, die Kernaufgabe zu identifizieren, bei der die Sollvorgaben nicht erreicht werden können. Hierbei ergeben sich im vorliegenden Fall die ausgeprägtesten Schwächen für die Kundenbindung. Eine vertiefende Analyse dieser Kernaufgabe ist somit erforderlich.

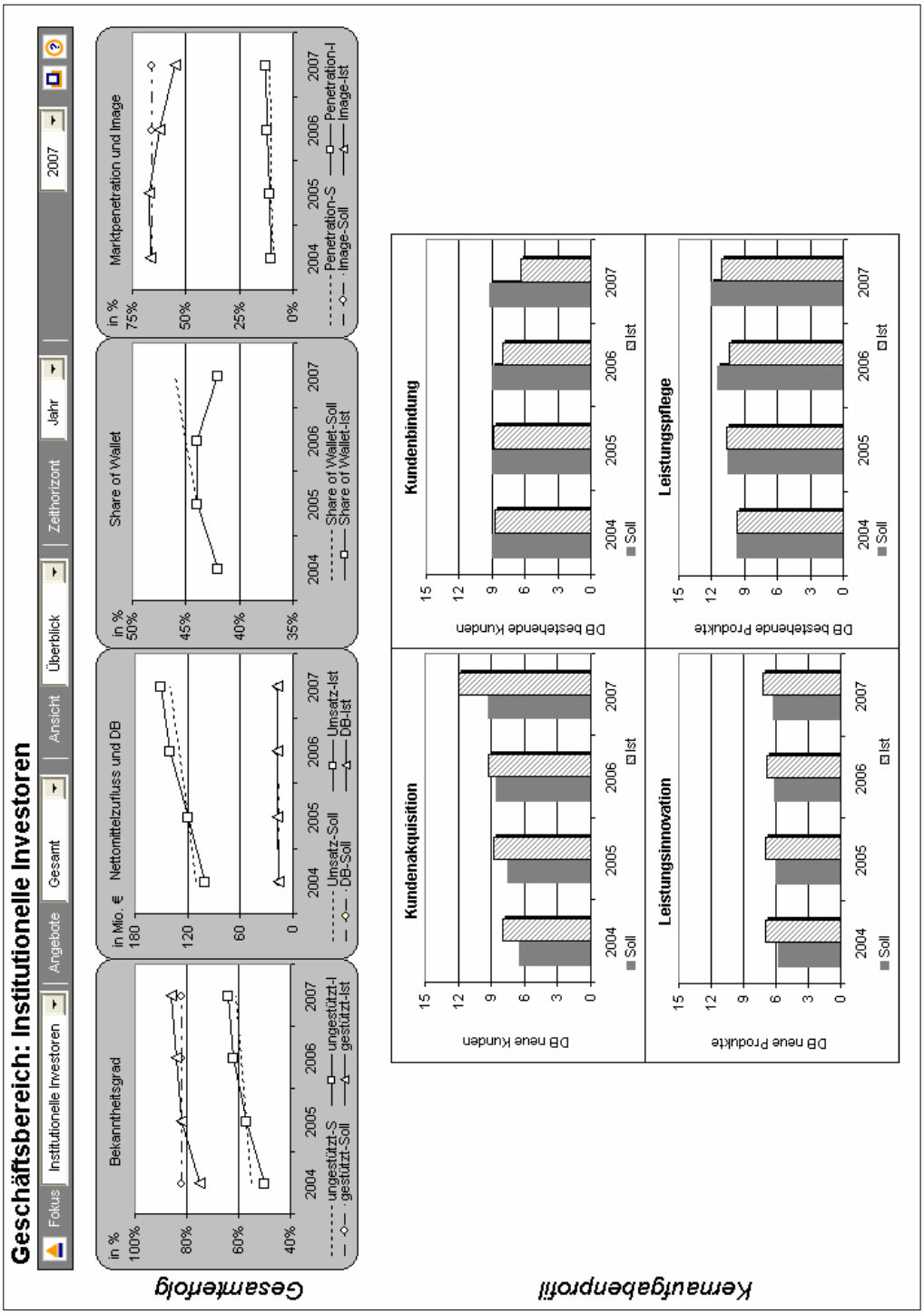


Abbildung 3: Aufgabenorientiertes Verkaufs- und Marketingcockpit

(Quelle: Eigene Darstellung)

Cockpit der Kundenbindung für das institutionelle Geschäft

Ein Anklicken der entsprechenden Grafik führt zu einem Cockpit (vgl. Abbildung 4), das speziell für die Kundenbindung konzipiert wurde und die zentralen Ziele und Einflussgrößen dieser Kernaufgabe enthält:

- *Ziele der Kundenbindung:* Als Oberziel der Kundenbindung dient der mit Stammkunden realisierte Deckungsbeitrag aus dem Kernaufgabenprofil. Gleichzeitig werden mit der Treue des Kundenstammes sowie der Anzahl an Stammkunden und dem Image bei dieser Kundengruppe ergänzende Unterziele berücksichtigt.
- *Einflussgrößen der Kundenbindung:* Die Einflussgrößen betreffen die Attraktivität und Durchdringung der Kunden (Kundenstruktur, Share-of-Wallet), deren Präferenzen (Assetklasse der verkauften Produkte) sowie Indikatoren für die Stabilität und künftige Entwicklung des Stammkundengeschäfts (Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit).

Die simultane Berücksichtigung von Zielen und Einflussgrößen verdeutlicht Ursachen für eine bestimmte Entwicklung und weist auf Ansatzpunkte für konkrete Maßnahmen hin. Im vorliegenden Fall liegen zentrale Gründe für die nicht erreichten Deckungsbeiträge in der gesunkenen Anzahl und Attraktivität der Stammkunden. Der Kundenstamm verringert sich aber nicht nur, sondern die verbleibenden Kunden geben auch durchschnittlich weniger aus, was aus dem steigenden Anteil der C-Kunden ersichtlich ist. Gleichzeitig hat die Zufriedenheit der institutionellen Anleger mit der Bank stark nachgelassen, während sie im gleichen Zeitraum für den Hauptkonkurrenten gestiegen ist. Kritisch sind in diesem Zusammenhang ebenfalls die niedrigen Werte bei der Mitarbeiterzufriedenheit zu beurteilen, da diese Größe häufig mit der Zufriedenheit der Kunden in einem engen Zusammenhang steht. Zudem ist der Anteil von verkauften Produkten aus der Assetklasse C sehr hoch. Diese Produkte erwirtschaften für die Bank nur eine geringe Rendite, da es sich z.B. um Fonds von Fremdbanken handelt. Eigene, attraktive Produkte aus der Assetklasse A werden nur in einem geringen Umfang vermarktet und das noch mit einem negativen Trend.

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

- *Erhöhung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit* bestehender Kunden zur Verhinderung einer fortschreitenden Erosion des Kundenstamms. 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 seine Angebote verändert bzw. verbessert hat, was gegebenenfalls eine nachlassende Attraktivität der eigenen Leistungen zufolge hatte.

- *Erhöhung der Attraktivität der Stammkunden* durch eine sorgfältigere Selektion und Ansprache attraktiverer, umsatzstarker Kundengruppen auf der einen Seite und durch ein maßgeschneidertes Angebot auf der anderen Seite. So gilt es beispielsweise, die Gründe für die nachlassende Bedarfdeckungsrate der Kunden herauszufinden und Maßnahmen herauszuarbeiten, die einen Verkauf der attraktiven Produkte der Assetklasse A der Bank forcieren.

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

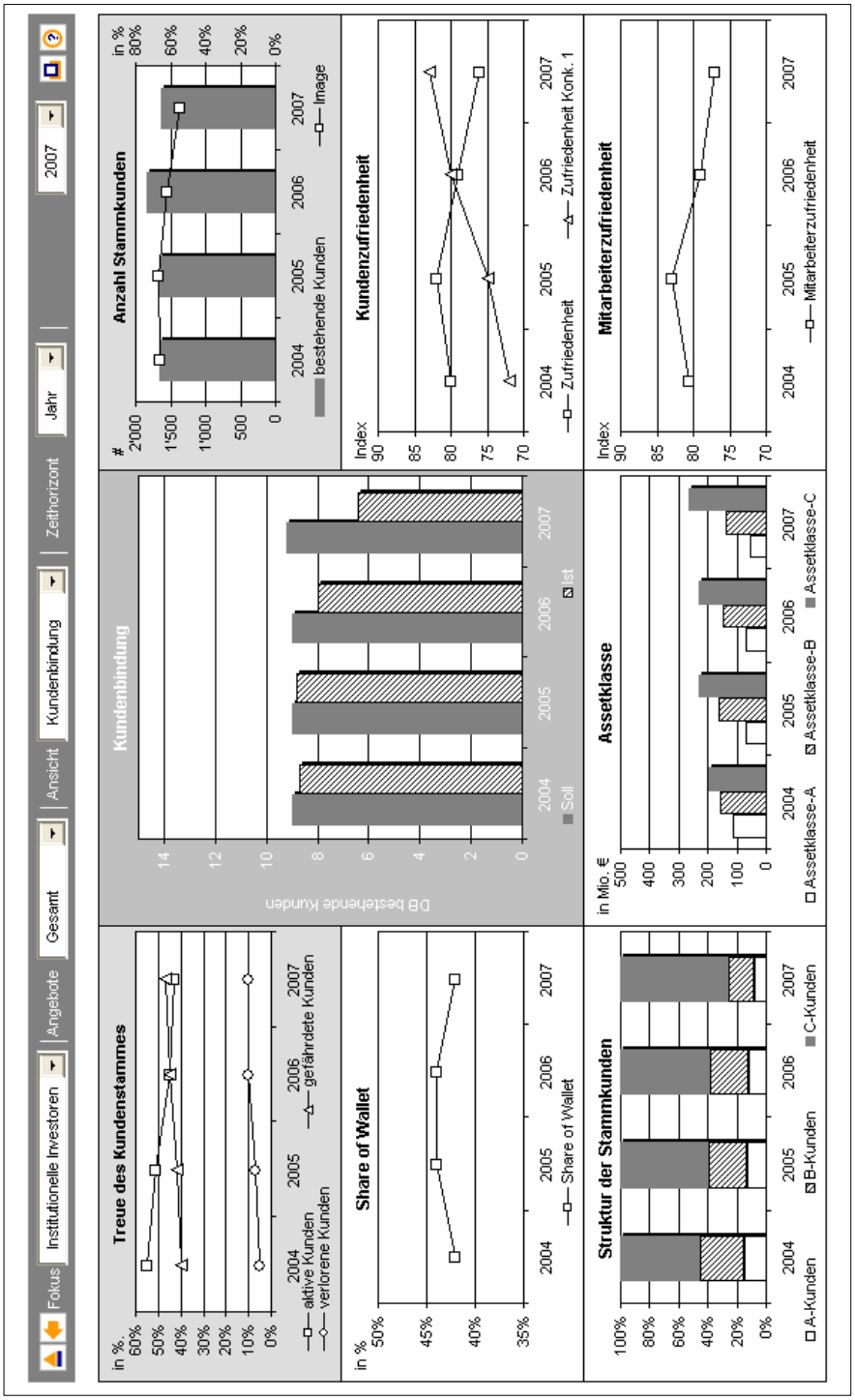


Abbildung 4: Cockpit der Kundenbindung

(Quelle: Eigene Darstellung)

Verkaufs- und Marketingcockpits in der Praxis

Das aufgabenorientierte Verkaufs- und Marketingcockpit ermöglicht die simultane Beurteilung des Erfolgs und der Erfüllung der Kernaufgaben in Verkauf und Marketing. Zusätzlich liefert es konkrete Handlungsansätze, indem es Gründe für das Nichterreichen der gesetzten Ziele bei den Kernaufgaben aufzeigt und auf bestehende Gefahren hinweist. Insofern bietet es eine wertvolle Unterstützung, um Entscheidungen auf einer rationalen, messbaren Grundlage zu fällen sowie die damit verbundenen Konsequenzen aufzuzeigen. Das dargestellte Cockpit ist auf die Steuerung eines gesamten Geschäftsbereichs ausgerichtet. Cockpits lassen sich jedoch ebenso für Teilaufgaben erstellen und sinnvoll einsetzen, beispielsweise als Key-Account-Management-, Marken- oder Kommunikationscockpit.[41]

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 in Verkauf und Marketing

Jedes Kennzahlensystem ist durch gewisse Unschärfen und Kompromisse geprägt. Entscheidend für den Nutzen ist, ob es gelingt, das Kennzahlensystem umfassend *in den Führungszyklus zu integrieren*. Hierzu gehören insbesondere die Aspekte 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[42] bezeichnet eine Planung ohne Kennzahlen sogar als „stumpfes Instrument“. Somit sollte auch die Verkaufs- und Marketingplanung auf Kennzahlen zurückgreifen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass der Einsatz von Kennzahlensystemen maßgeblichen *inhaltlichen Einschränkungen* unterworfen und

[41] zu Praxisbeispielen siehe Reinecke/ Geis (2004), Reinecke/ Geis (2006), Geis (2003).

[42] Siehe Siegwart (1998), S. 127.

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 Verkaufs- und Marketingcontrolling abdecken.[43]

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.[44]

Neben diesen *inhaltlichen Einschränkungen bezüglich der Reichweite* von Kennzahlensystemen ist auf typische Gefahren und *Fehler bei der Arbeit mit Kennzahlen* hinzuweisen.[45] Hinsichtlich der formalen Fehler lassen sich Konstruktionsmängel, Fehler bei Datenerhebung und -verarbeitung[46] sowie Anwendungs- und Interpretationsmängel[47] unterscheiden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Kennzahlensysteme kein Selbstzweck sind. Kennzahlen liefern Informationsquellen für Entscheidungen, können und sollen Entscheidungen aber nicht ersetzen. DRUCKER[48] 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."

[43] beispielsweise Portfolioanalysen; ausführlich Reinecke (2006).
[44] Vgl. Krystek/ Müller-Stewens (1993), S. 59 und S. 81.
[45] ausführlich Reinecke (2006).
[46] Vgl. Staehle (1967), S. 71 f.; Wolf (1977), S. 57 f.
[47] Vgl. Staehle (1973), S. 228; Wolf (1977), S. 55 ff.
[48] Vgl. Drucker (1974), S. 208 f.

Literaturverzeichnis

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

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

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

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

Daum, D. (Daum, 2001): Marketingproduktivität − Konzeption, Messung und empirische Analyse, Wiesbaden.

Diller, H. (Diller, 2001): Probleme des Kundenwerts als Steuerungsgröße im Kundenmanagement, Arbeitspapier Nr. 91 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.

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

Geis, G. (Geis, 2003): Management der Markteinführung von Konsumgütern – Strategien, Erfolgsfaktoren, Panelanalysen, St. Gallen.

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

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

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

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

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

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

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

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

Krystek, U./ Müller-Stewens, G. (Krystek/ Müller-Stewens, 1993): Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart.

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

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

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

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

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

Palloks-Kahlen, M. (Palloks-Kahlen, 2006): Kennzahlengestütztes Controlling im kundenorientierten Vertriebsmanagement. In: Reinecke, S./Tomczak, T. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, 2. vollst. überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden, S. 283-308.

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

Reichmann, T./ Palloks, M. (Reichmann/ Palloks, 1997): Modernes Vertriebs-Controlling, in: Link, J./Brändli, D./Schleuning, C./Kehl, R. (Hrsg., 1997), S. 449-473.

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

Reinecke, S. (Reinecke, 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. 3-37.

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

Reinecke, S./ Geis, G. (Reinecke/ Geis, 2006): Kennzahlengestütztes Marketingcontrolling in Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungscontrolling – Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 274-300.

Reinecke, S./ Keller, J. (Reinecke/ Keller, 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. 253-282.

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

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

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

Steffenhagen, H. (Steffenhagen, 2000): Marketing, 4. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln.

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

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

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

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