

Inhaltsübersicht

Einleitung	1
1 Problemstellung.....	1
2 Ziel der Arbeit	10
3 Wissenschaftstheoretische Grundkonzeption und Forschungsprozess	13
4 Bezugsrahmen und Aufbau der Arbeit.....	34
Teil A: Entwicklung und Einsatz von Kennzahlensystemen als Aufgabe des Marketingcontrollings	38
1 Überblick.....	38
2 Zum Verhältnis von Marketing, Controlling und Performance Management.	39
3 Betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme: Ziele, Funktionen, Gütekriterien	69
4 Evaluation ausgewählter betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme.....	84
5 Fazit: Konzeptionelle Rahmenbedingungen für Marketingkennzahlensysteme.....	131
Teil B: Marketing Performance Measurement: Empirische Ergebnisse.....	134
1 Überblick.....	134
2 Vorhandene empirische Studien zum Marketing Performance Measurement	134
3 Marketing Performance Measurement: Empirische Ergebnisse einer internationalen Studie.....	139
4 Zusammenfassung und Fazit	174
Teil C: Aufgabenorientierte Marketingplanung als Grundlage eines systematischen Performance Managements	177
1 Der aufgabenorientierte Ansatz als neue Perspektive für das Marketingmanagement.....	177
2 Empirische Befunde zum aufgabenorientierten Ansatz.....	204
3 Grundzüge einer aufgabenorientierten Marketingplanung	223
4 Funktionen eines aufgabenorientierten Marketingcontrollings.....	226
5 Zusammenfassung und Fazit	237

Teil D: Aufbau eines idealtypischen aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems	238
1 Kaskadenartiger Aufbau des Kennzahlensystems.....	238
2 Finanzwirtschaftliche Ergebniskennzahlen als erste Ebene des Kennzahlensystems	244
3 Aufgabenbezogene Kennzahlenmodule als zweite Ebene des Kennzahlensystems	255
4 Bewertung von Marktpotentialen als dritte Ebene des Kennzahlensystems ..	333
5 Fallstudien: Aufgabenorientierte Marketingkennzahlensysteme	363
6 Zusammenfassung und Fazit	384
Teil E: Einsatz des Marketingkennzahlensystems im Rahmen eines integrierten Marketing Performance Managements	388
1 Notwendigkeit der situationsabhängigen Entwicklung eines aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems.....	388
2 Sicherstellen der Wirksamkeit eines integrierten Marketingführungszyklus	400
3 Vorgehen bei der Einführung eines aufgabenorientierten Kennzahlensystems	426
4 Zusammenfassung und Fazit	431
Teil F: Kritische Würdigung und Ausblick.....	433
1 Grenzen und Gefahren der Kennzahlenanwendung im Marketing	433
2 Kritische Würdigung des entwickelten aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems.....	437
3 Weiterer Forschungsbedarf	442
4 Fazit und Ausblick	446

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Abbildungsverzeichnis	XXI

Einleitung 1

1 Problemstellung..... 1

- 1.1 Notwendigkeit des Nachweises von Effektivität und Effizienz des Marketing.. 1
- 1.2 Koordinations- und Umsetzungsdefizite im Marketing..... 4
- 1.3 Ausstrahlung neuer Management- und Controllingkonzepte auf das Marketing 6
- 1.4 Informationstechnologische Möglichkeiten als Treiber des Marketingcontrollings 8
- 1.5 Erwartungen an Marketingkennzahlensysteme..... 9

2 Ziel der Arbeit 10

3 Wissenschaftstheoretische Grundkonzeption und Forschungsprozess 13

- 3.1 Wissenschaftstheoretische Grundkonzeption..... 14
 - 3.1.1 Entdeckungszusammenhang 14
 - 3.1.2 Begründungszusammenhang..... 17
 - 3.1.3 Verwendungszusammenhang..... 18
 - 3.1.4 Wissenschaftliche Ebenen der Theoriebildung und situative Relativierung..... 20
- 3.2 Forschungsprozess der Arbeit 21
 - 3.2.1 Operationsanalytische Forschungskonzeption 21
 - 3.2.2 Forschungsprozess und Forschungsmethodik im Überblick..... 24
 - 3.2.3 Qualitative Forschungsmethoden 26
 - 3.2.4 Standardisierte Befragungen 29
 - 3.2.4.1 Marketing Performance Measurement 29
 - 3.2.4.2 Best Practice in Marketing: Aufgabenorientiertes Marketingmanagement 33

4 Bezugsrahmen und Aufbau der Arbeit..... 34

Teil A: Entwicklung und Einsatz von Kennzahlensystemen als Aufgabe des Marketingcontrollings 38

1 Überblick..... 38

2 Zum Verhältnis von Marketing, Controlling und Performance Management. 39

- 2.1 Marketing als marktorientierte Unternehmensführung 40
- 2.2 Controlling – Informationsversorgung oder Metaführung? 41
 - 2.2.1 Ordnungsrahmen funktionsorientierter Controllingkonzepte 42
 - 2.2.2 Controlling als Rationalitätssicherung der Führung..... 44
- 2.3 Performance Measurement und Performance Management 47

2.4 Herausforderungen im Marketingcontrolling als Rahmenbedingungen für Kennzahlensysteme	51
2.4.1 Marketingcontrolling im Lichte informations- und koordinationsorientierter Ansätze	51
2.4.2 Marketingcontrolling als Sicherung der Rationalität einer marktorientierten Unternehmensführung	54
2.4.2.1 Informationsversorgung einer marktorientierten Unternehmensführung	56
2.4.2.2 Gewährleisten von Intuition und Reflexion bei der Willensbildung	58
2.4.2.3 Sicherstellen der Wirksamkeit des Führungszyklus	62
2.4.2.4 Verbinden des Führungszyklus mit der Kompetenz- und Anreizgestaltung	67
2.5 Fazit: Notwendigkeit des Sicherstellens von Marketingeffektivität und -effizienz durch Marketingcontrolling	68
3 Betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme:	
Ziele, Funktionen, Gütekriterien	69
3.1 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen	69
3.1.1 Kennzahlen: Begriffsbestimmung	69
3.1.2 Aufgaben und Ziele von Kennzahlen	71
3.2 Kennzahlensysteme: Eine Dimensionsanalyse	71
3.2.1 Zweck und Verwendung von Kennzahlensystemen	73
3.2.2 Unterscheidung von Kennzahlensystemen nach der Systemkonstruktion	75
3.2.3 Weitere Unterscheidungsmerkmale von Kennzahlensystemen	76
3.2.4 Kennzahlensysteme: Definition	76
3.3 Gütekriterien von Kennzahlensystemen	76
3.3.1 Problemangemessenheit	78
3.3.2 Konsistenz	79
3.3.3 Flexibilität	79
3.3.4 Benutzer- und Organisationsadäquanz	79
3.3.5 Wirtschaftlichkeit	83
3.3.6 Zum Umgang mit den Gütekriterien	83
4 Evaluation ausgewählter betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme.....	84
4.1 Finanzwirtschaftlich geprägte Kennzahlensysteme	84
4.1.1 DuPont System of Financial Control	84
4.1.1.1 Grundidee des DuPont-Systems	84
4.1.1.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme	85
4.1.2 Ratios au Tableau de Bord	86
4.1.2.1 Grundidee der Ratios au Tableau de Bord	86
4.1.2.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme	86
4.1.3 ZVEI-Kennzahlensystem	87
4.1.3.1 Grundidee des ZVEI-Kennzahlensystems	87
4.1.3.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme	88
4.1.4 Managerial Control Concept	89
4.1.4.1 Grundidee des „Managerial Control Concept“ nach TUCKER	89
4.1.4.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme	90
4.1.5 Vertriebs-Controlling-Kennzahlensystem nach REICHMANN/PALLOKS	91
4.1.5.1 Grundidee des Vertriebs-Controlling-Kennzahlensystems	91
4.1.5.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme	92
4.1.6 Weitere finanzwirtschaftliche Marketingcontrollingsysteme	93
4.1.7 Shareholder Value-Ansätze	94
4.1.7.1 Grundidee des Shareholder Value-Ansatzes nach RAPPAPORT	94
4.1.7.2 Grundidee des Economic Value Added-Konzepts	95
4.1.7.3 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme	96

XIII

4.2	Technologiegetriebene Managementinformationssysteme	100
4.3	Integrierte Kennzahlensysteme	102
4.3.1	Konzept selektiver Kennzahlen	102
4.3.1.1	Grundidee des Konzepts selektiver Kennzahlen	102
4.3.1.2	Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme	103
4.3.2	Total Quality Management-Systeme	104
4.3.2.1	Grundidee der Total Quality Management-Systeme	104
4.3.2.2	Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme	106
4.3.3	Balanced Scorecard	108
4.3.3.1	Grundidee der Balanced Scorecard	108
4.3.3.2	Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme	110
4.3.4	Performance Measurement in Dienstleistungsunternehmen	116
4.3.4.1	Grundidee des Konzepts „Performance Measurement in Dienstleistungsunternehmen“	116
4.3.4.2	Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme	117
4.3.5	Weitere Performance Measurement-Systeme	118
4.3.6	Intellectual Capital-Ansätze	119
4.3.6.1	Grundidee und Beurteilung deduktiv-summarischer Ansätze	119
4.3.6.2	Grundidee induktiv-analytischer Ansätze	120
4.3.6.3	Bewertung der induktiv-analytischen Ansätze hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme	127
4.4	Implikationen der Grundprinzipien vorhandener Kennzahlensysteme für das Marketingcontrolling	130
5	Fazit: Konzeptionelle Rahmenbedingungen für Marketingkennzahlensysteme	131
Teil B: Marketing Performance Measurement:		
	Empirische Ergebnisse	134
1	Überblick	134
2	Vorhandene empirische Studien zum Marketing Performance Measurement	134
3	Marketing Performance Measurement: Empirische Ergebnisse einer internationalen Studie	139
3.1	Corporate Performance Measurement	142
3.1.1	Einsatz betriebswirtschaftlicher Spitzenkennzahlen	142
3.1.2	Einsatz von Kennzahlensystemen	145
3.1.3	Gewichtung der Balanced Scorecard-Zielbereiche	146
3.2	Marketingplanungs- und -controllingsystem	148
3.2.1	Planungshorizont in Marketing und Verkauf	148
3.2.2	Marketingbudgetierung	149
3.2.3	Organisation des Marketingcontrollings	151
3.2.4	Einsatz von Kennzahlen in Marketing und Verkauf	152
3.2.5	Arbeit mit Kennzahlen im Marketing	157
3.2.6	Stellenspezifische Ziele	161
3.3	Zusammenhang zwischen Marketing Performance Measurement und Erfolg	166
4	Zusammenfassung und Fazit	174

Teil C: Aufgabenorientierte Marketingplanung als Grundlage eines systematischen Performance Managements 177

1 Der aufgabenorientierte Ansatz als neue Perspektive für das Marketingmanagement.....	177
1.1 Theoretische Einordnung in grundlegende strategische Managementperspektiven.....	179
1.1.1 Outside-in-Perspektive.....	179
1.1.2 Inside-out-Perspektive.....	180
1.1.2.1 Resource-based View.....	180
1.1.2.2 Competence-based View und Dynamic Capabilities-Ansatz.....	182
1.1.2.3 Knowledge-based View.....	183
1.1.3 Integration von Outside-in- und Inside-out-Perspektive.....	184
1.2 Grundidee des aufgabenorientierten Ansatzes.....	185
1.2.1 Marktpotential.....	185
1.2.2 Kundenpotentiale.....	186
1.2.3 Leistungspotentiale.....	187
1.2.4 Kompetenzen und Kernaufgaben.....	188
1.3 Kernaufgaben des Marketing.....	189
1.3.1 Umgang mit Kundenpotentialen: Kundenakquisition und -bindung.....	189
1.3.1.1 Kundenakquisition: Erschliessen von Kundenpotentialen.....	189
1.3.1.2 Kundenbindung: Ausschöpfen von Kundenpotentialen.....	191
1.3.2 Umgang mit Leistungspotentialen: Leistungsinnovation und -pflege.....	193
1.3.2.1 Leistungsinnovation: Erschliessen von Leistungspotentialen.....	193
1.3.2.2 Leistungspflege: Ausschöpfen von Leistungspotentialen.....	195
1.4 Abstimmung von Marktpotentialen und Kompetenzen.....	198
1.5 Kernaufgabenprofile zur Integration der Kernaufgaben.....	201
2 Empirische Befunde zum aufgabenorientierten Ansatz.....	204
2.1 Hypothesenbildung.....	205
2.1.1 Kernaufgabenprofile in der Realität: Hypothesenbildung.....	205
2.1.2 Kernaufgabenprofil und Erfolg: Hypothesenbildung.....	205
2.1.2.1 Aus dem aufgabenorientierten Ansatz abgeleitete Hypothesen.....	206
2.1.2.2 Modellieren und Überprüfen betriebswirtschaftlicher Geschäftsmodelle.....	207
2.1.2.3 Ableiten von Analogien aus Geschäftsmodellansätzen.....	211
2.2 Hypothesenüberprüfung.....	212
2.2.1 Kernaufgabenprofile in der Realität: Hypothesenüberprüfung.....	212
2.2.1.1 Häufigkeit von Kernaufgabenprofilen.....	212
2.2.1.2 Typische Kernaufgabenprofile.....	214
2.2.2 Kernaufgabenprofil und Erfolg: Hypothesenüberprüfung.....	216
2.3 Implikationen der empirischen Ergebnisse.....	222
2.4 Fazit.....	223
3 Grundzüge einer aufgabenorientierten Marketingplanung.....	223
4 Funktionen eines aufgabenorientierten Marketingcontrollings.....	226
4.1 Aufgabenorientierte Informationsversorgung.....	226
4.2 Stärkung der Reflexion im Rahmen der Willensbildung durch Einbindung in die wertorientierte Unternehmensführung.....	229
4.3 Sicherstellen der Wirksamkeit des Führungszyklus: Überwachen der Kernaufgaben und des Kernaufgabenprofils.....	234

4.4 Aufgabenorientierte Kompetenz- und Anreizgestaltung sowie Einbindung ins Unternehmenscontrolling.....	235
5 Zusammenfassung und Fazit	237
Teil D: Aufbau eines idealtypischen aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems	238
1 Kaskadenartiger Aufbau des Kennzahlensystems.....	238
1.1 Potentiale, Prozesse, Ergebnisse	238
1.2 Grundstruktur des Marketingkennzahlensystems	241
2 Finanzwirtschaftliche Ergebniskennzahlen als erste Ebene des Kennzahlensystems.....	244
2.1 Formalökonomische Ergebniskennzahlen	244
2.1.1 Gewinn, Wachstum, Sicherheit.....	245
2.1.2 Dynamische Wertgrößen.....	248
2.1.3 Produktivität und Wirtschaftlichkeit	249
2.2 Kernaufgabenprofil und ergänzende Strukturkennzahlen.....	252
3 Aufgabenbezogene Kennzahlenmodule als zweite Ebene des Kennzahlensystems.....	255
3.1 Übergreifende Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung	256
3.2 Kennzahlenmodul „Kundenpotentiale erschliessen“	261
3.2.1 Potentiale der Kundenakquisition	262
3.2.2 Effektivität der Kundenakquisition	264
3.2.2.1 Wirkungen der Kundenakquisitionsmaßnahmen.....	265
3.2.2.2 Struktur der Neukunden.....	271
3.2.3 Effizienz der Kundenakquisition.....	272
3.2.4 Empirische Ergebnisse: Einsatz von Kennzahlen der Kundenakquisition.....	273
3.3 Kennzahlenmodul „Kundenpotentiale ausschöpfen“.....	276
3.3.1 Potentiale der Kundenbindung.....	278
3.3.2 Effektivität der Kundenbindung.....	280
3.3.2.1 Stärke der Kundenbindung: Intentionale und faktische Effektivität.....	280
3.3.2.2 Struktur der Kundenbindung	288
3.3.2.3 Stabilität der Kundenbindung	291
3.3.3 Effizienz der Kundenbindung	291
3.3.4 Empirische Ergebnisse: Einsatz von Kennzahlen der Kundenbindung	294
3.4 Kennzahlenmodul „Leistungspotentiale erschliessen“	296
3.4.1 Erfolgsfaktoren von Leistungsinnovationen als Orientierungsrahmen	297
3.4.2 Potentiale der Leistungsinnovation	301
3.4.3 Effektivität der Leistungsinnovation	304
3.4.3.1 Effektivität des Innovationsprozesses.....	304
3.4.3.2 Einzelleistungsbezogene Effektivität.....	308
3.4.3.3 Gesamtleistungsbezogene Effektivität: Anzahl und Struktur der Innovationen.....	310
3.4.4 Effizienz der Leistungsinnovation	311
3.4.5 Empirische Ergebnisse: Einsatz von Kennzahlen der Leistungsinnovation	313
3.5 Kennzahlenmodul „Leistungspotentiale ausschöpfen“.....	316
3.5.1 Potentiale der Leistungspflege	316
3.5.2 Effektivität der Leistungspflege.....	318
3.5.2.1 Effektivität des Leistungspflegeprozesses	318
3.5.2.2 Einzelleistungsbezogene Effektivität.....	320

3.5.2.3 Gesamtleistungsbezogene Effektivität.....	322
3.5.3 Effizienz der Leistungspflege.....	323
3.5.4 Empirische Ergebnisse: Einsatz von Kennzahlen der Leistungspflege.....	325
3.6 Selektion aufgabenorientierter Marketingkennzahlen	327
3.6.1 Anforderungen an aufgabenorientierte Marketingkennzahlen.....	327
3.6.1.1 Strukturierung.....	327
3.6.1.2 Priorisierung	328
3.6.1.3 Operationalisierung	330
3.6.2 Ergebnis: Operationalisierte Marketingstrategie.....	331
4 Bewertung von Marktpotentialen als dritte Ebene des Kennzahlensystems ..	333
4.1 Diskussion zentraler Marktpotentialgrößen	334
4.1.1 Customer Equity als integrierende Marktpotentialgröße?	334
4.1.1.1 Das Customer Equity-Modell von RUST/ZEITHAML/LEMON.....	334
4.1.1.2 Kritische Würdigung des Modells	336
4.1.2 Kunden- und Markenwert: Zentrale Größen zur Marktpotentialbewertung.....	338
4.2 Bewertung von Marktpotentialen mittels Kundenwert beziehungsweise Customer Equity.....	340
4.2.1 Kundenwert und Customer Equity: Begriffsabgrenzungen	340
4.2.2 Messung des Kundenwerts	341
4.2.2.1 Messung des aggregierten Kundenwerts	341
4.2.2.2 Kundenflussrechnung	345
4.2.2.3 Messung eines zielgruppenspezifischen Kundenwerts	345
4.3 Bewertung von Marktpotentialen mittels Markenwert beziehungsweise Brand Equity.....	348
4.3.1 Markenwert, Brand Equity und Markenstärke: Begriffsabgrenzungen	349
4.3.2 Notwendigkeit und Nutzen von Markenbewertungen	352
4.3.3 Messung des Markenwerts	354
4.3.3.1 Verfahren zur Messung des Markenwerts	354
4.3.3.2 Grundprobleme der Markenwertmessung	358
4.3.3.3 Messung des Markenwerts: Handlungsanleitungen	359
4.4 Interdependenz von Kunden- und Markenwert.....	362
5 Fallstudien: Aufgabenorientierte Marketingkennzahlensysteme	363
5.1 Aufgabenorientiertes Marketing- und Verkaufcockpit eines Industriegüterherstellers	364
5.1.1 Das Unternehmen Stellum AG.....	364
5.1.2 Herausforderungen und Ziel.....	366
5.1.3 Aufgabenorientiertes Marketing- und Verkaufcockpit der Stellum AG	367
5.1.3.1 Strukturkennzahlen als erste Cockpitenebene	368
5.1.3.2 Aufgabenbezogene Kennzahlen als zweite Cockpitenebene.....	369
5.1.4 Erfahrungen mit dem Marketingcockpit	371
5.1.5 Beurteilung und Fazit	372
5.2 Aufgabenorientiertes Kundensegmentcockpit einer Versicherungsgesellschaft.....	374
5.2.1 Die Protecta Versicherungsgesellschaft	374
5.2.2 Herausforderungen und Ziel des Marketingcockpits	375
5.2.3 Struktur und Kennzahlen des aufgabenorientierten Marketingcockpits	376
5.2.4 Weiterentwicklung des Marketingcockpits	380
5.2.5 Beurteilung und Fazit	381
5.3 Würdigung der Fallbeispiele	382
6 Zusammenfassung und Fazit	384

Teil E: Einsatz des Marketingkennzahlensystems im Rahmen eines integrierten Marketing Performance Managements	388
1 Notwendigkeit der situationsabhängigen Entwicklung eines aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems.....	388
1.1 Branchenspezifische Differenzierung	388
1.2 Differenzierung nach Geschäftsmodell beziehungsweise Kernaufgabenprofil	392
1.3 Weitere situative Einflussfaktoren auf die Kennzahlensystementwicklung... ..	396
2 Sicherstellen der Wirksamkeit eines integrierten Marketingführungszyklus	400
2.1 Verknüpfung des Kennzahlensystems mit der Marketingplanung und -budgetierung.....	401
2.2 Organisatorische Perspektiven auf ein integriertes Marketingkennzahlensystem.....	404
2.2.1 Konstruktionsprinzip stellenspezifischer Kennzahlensysteme	405
2.2.2 Beispiel: Key Account Management-Cockpit zur Steuerung der Kundenprofitabilität	408
2.2.3 Weitere Beispiele stellenspezifischer Kennzahlensysteme.....	410
2.2.4 Integration der Perspektiven als zentrale Herausforderung	414
2.3 Verwendung des Kennzahlensystems als Reporting- und Kontrollinstrument	415
2.3.1 Aufbereitung der Informationen: Verdichtung und Visualisierung	416
2.3.2 Kommentierung: Förderung von Dialog und Interaktion	419
2.3.3 Informationstechnische Unterstützung des Marketingkennzahlensystems.....	419
2.4 Verknüpfung mit der Motivations- und Anreizgestaltung	421
2.5 Gestaltung der Schnittstellen zum Unternehmenscontrolling.....	425
3 Vorgehen bei der Einführung eines aufgabenorientierten Kennzahlensystems	426
4 Zusammenfassung und Fazit	431
Teil F: Kritische Würdigung und Ausblick.....	433
1 Grenzen und Gefahren der Kennzahlenanwendung im Marketing	433
1.1 Inhaltliche Einschränkung der Leistungsfähigkeit von Marketingkennzahlensystemen	433
1.2 Formale Fehler bei der Arbeit mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen	435
2 Kritische Würdigung des entwickelten aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems.....	437
2.1 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme	438
2.2 Würdigung hinsichtlich der Kriterien für relevante Forschung	440
3 Weiterer Forschungsbedarf	442
4 Fazit und Ausblick	446
Literaturverzeichnis.....	447
Anhang.....	487