

TECHNISCHE UNIVERSITÄT ILMENAU

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Institut für Betriebswirtschaft

Promotionsarbeit

über das Thema

„Marketing-Leistungsmessung.

Dargestellt am Beispiel von Fachmedienunternehmen.“

von
aus
Gutachter
Eingereicht am
Verteidigung am

Dipl.-Kfm. Gerald Kiene
Chemnitz
Prof. Dr. R. Dintner, Prof. Dr. K.-H. Hoppe
30.10.2001
30.04.2002

Vorwort

Marketing soll das Unternehmen von der Produktentwicklung, der Werbung, über den Verkauf bis hin zur Auftragsabwicklung auf die Bedürfnisse des Marktes hin ausrichten. In der Praxis führen selbst die einzelnen marktnahen Bereiche häufig ein Eigenleben, weil Direkt-Marketing, Außendienst, Verkaufsförderung, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Online-Marketing nicht ausreichend aufeinander abgestimmt sind, obwohl letztlich die Gewinnung von Aufträgen bei allen diesen Aktivitäten im Vordergrund stehen sollte. Stattdessen konkurrieren diese z.T. organisatorisch getrennten Bereiche um Budgets und Aufmerksamkeit der Geschäftsleitung. Diese wiederum steht vor dem Problem, den Beitrag der Marketing-Aktivitäten zur Erreichung der Unternehmensziele beurteilen zu müssen.

Bereits in den 70er und 80er Jahren wurde versucht, mit Hilfe von Marketing-Kennzahlensystemen die Ergebnistransparenz im Marketing-Bereich zu verbessern. Dabei wurden vorrangig finanzielle Kennziffern aus dem Rechnungswesen verwandt und mit Ergebniskennziffern für das Gesamtunternehmen verknüpft. Die Kennziffern besaßen jedoch häufig keinen Bezug zu den Strategiezielen des Unternehmens, sodaß nur die Effizienz, nicht jedoch auch die Effektivität der Marketing-Aktivitäten gemessen wurde.

Der in den USA von Kaplan/Norton entwickelte „ausgewogene Berichtsbogen“ („Balanced Scorecard“) setzt sich auch in Deutschland zunehmend als strategisches Controlling-Instrument durch. Die Balanced Scorecard soll helfen, die Umsetzung von Strategien mit Hilfe von Kennziffern im Tagesgeschäft überprüfen zu können. Damit wäre die Basis gelegt, um Marketing-Kennzahlensysteme zu entwickeln, die den strategischen Beitrag der Marketing-Aktivitäten meßbarer machen.

Eine solche marketingbezogene Scorecard wird am Beispiel einer konkreten Branche entwickelt, um die Auswahl der Kennziffern vor dem Hintergrund strategischer Herausforderungen zeigen zu können. Die gewählte (Fach-)medienbranche besitzt den Vorteil, daß dort sowohl direktvertriebs- als auch handelsorientierte Strategien verfolgt werden, was die Übertragbarkeit der Ergebnisse für andere Branchen erleichtert.

Danksagungen

Diese Dissertation wurde an der TU Ilmenau fertiggestellt, die einen ausgeprägten Medienschwerpunkt besitzt. Für die hervorragende Betreuung im Bereich Rechnungswesen/Controlling danke ich Herrn Prof. Dr. Rolf Dintner. Die stets gegebene Ansprechbarkeit und die Diskussionen in den Doktorandenseminaren haben die Fertigstellung dieser externen Promotionsarbeit sehr gefördert. Für die Übernahme des Zweitgutachtens im Marketingbereich danke ich Herrn Prof. Dr. Karl-Heinz Hoppe, Herrn Prof. Dr. F. Fechner für seine Rolle als Vorsitzender der Promotionskommission.

Begonnen wurde das Projekt an der Hochschule St. Gallen, wo ich 1995/96 das zweisemestrige Doktorandenstudium und Mitte 1997 die Vorstudie zur Dissertation absolvierte. Für die Betreuung in dieser Frühphase des Projekts möchte ich Herrn Prof. Dr. Reiner Fickert danken.

Die Idee zu dieser Dissertation entstand aus der Marketingpraxis heraus. Zum einen möchte ich meinen Arbeitgebern für die Ermunterung zur Fertigstellung der Dissertation und die gegebene Möglichkeit der Teilzeittätigkeit danken, welche die umfangreichen Fallstudien mit den Fachverlagen erst ermöglichten. Den anonym bleibenden Fallstudienpartnern in den Fachverlagen selbst sei für die angenehme Kooperation und den Ressourceneinsatz gedankt - mich freut, daß sich die Projektergebnisse für sie gelohnt haben. Den Teilnehmern der Pilotstudie 1995 bei den 50 umsatzstärksten Buchverlagen (62% Teilnahme) und der Benchmarking-Umfrage 1999 (90% Teilnahme) sei für ihr Interesse gedankt, welches die Aussagefähigkeit der Ergebnisse über das für wissenschaftliche Studien übliche Maß hinaus hob.

Für die kritische Durchsicht des Manuskripts und wertvolle Hinweise danke ich Frau Gabriele Bauer, Herrn Michael Bock, Herrn Robert Miemert und Herrn Thorsten Möller.

Inhaltsübersicht

Abkürzungsverzeichnis
Abbildungsverzeichnis
Tabellenverzeichnis

A Grundlagen der Marketing-Leistungsmessung	1
B Besonderheiten des Fachmediengeschäfts	84
C Branchenbezogene Konzeption zur Marketing-Leistungsmessung	132
D Leistungsmessung bei Handelsorientierung	215
E Leistungsmessung bei Direktstrategie	292
F Zusammenfassung und Ausblick	356

Anhang

1. Anhang zu den einzelnen Kapiteln	366
2. Liste der Fallstudienpartner und Experteninterviews	387
3. Literaturverzeichnis	395

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

A. Grundlagen der Marketing-Leistungsmessung	1
1. Ziel und Aufbau der Arbeit	1
1.1. Fragestellung	1
1.2. Ziele der Arbeit	3
1.3. Forschungsmethodik	5
1.4. Vorgehen	8
2. Marketing-Leistungsmessung und -Controlling	10
2.1. Gegenstand und Ziele der Marketing-Leistungsmessung	10
2.1.1. Der Leistungsbegriff	10
2.1.2. Notwendigkeit von Leistungsmessungen	13
2.1.3. Ziele als Ausgangspunkt der Leistungsmessung	15
2.1.4. Marketing-Prozesse als Gegenstand der Leistungsmessung	18
2.1.5. Spezifika von Marketing-Prozessen	20
2.1.6. Ziele der Marketing-Leistungsmessung	22
2.1.7. Zielerreichungsgrad und Soll-Ist-Vergleich	24
2.2. Einordnung in das System des Marketing-Controlling	33
2.2.1. Gegenstand des Marketing-Controlling	33
2.2.2. Marketing-Leistungsmessung und Marketing-Controlling	34
3. Ausgewählte Konzepte zur Beurteilung der Marketing-Leistung	36
3.1. Marketing-Kennzahlen	36
3.1.1. Zahlungsbezogene Kennzahlen	38
3.1.2. Ergebnisbezogene Kennzahlen	39
3.1.3. Umsatzbezogene Kennzahlen	45
3.1.4. Vorökonomische Kennzahlen	47
3.1.5. Kostenbezogene Kennzahlen	48
3.1.6. Prozeßbezogene Kennzahlen	51
3.1.7. Aktionsbezogene Kennzahlen	57
3.2. Marketing-Kennzahlensysteme	58
3.2.1. Marketing-Ergebnis als Spitzenkennziffer	58
3.2.2. Umsatzrentabilität des Marketing-Bereichs	60

3.2.3. Marketing-Produktivität als Spitzenkennziffer	61
3.2.4. Budget-Umsatz-Relation als Spitzenkennziffer	63
3.3. Marketing-Audit	65
3.4. Marketing-Assessment im Rahmen des Qualitätsmanagements	66
3.5. Herunterbrechen („Kaskadierung“) der Balanced Scorecard	68
3.6. Marketingspezifische Scorecard- bzw. Cockpit-Ansätze	76
3.6.1. Ansatz von Kotler/Best	76
3.6.2. Ansatz von Tomczak/Reinecke	77
3.6.3. Ansatz von Bauer/Meeder/Jordan	80
3.6. Branchenübergreifendes Vorgehenskonzept	81
B. Besonderheiten des Fachmediengeschäfts	84
1. Unternehmensumwelt der Fachverlage	85
1.1. Fachinformationsbranche	85
1.2. Unternehmensumwelt	86
1.2.1. Nachfrageseite	87
1.2.2. Produkte der Fachmedienbranche	95
1.2.3. Anbieterseite	103
1.2.4. Einfluß von Autoren, Mitarbeitern und sonstigen Gruppen	106
2. Verlagsstrategie und Marketing-Prozesse	109
2.1. Verlagsziele	110
2.2. Dienstleistungsstrategie	111
2.3. Vertriebsstrategie	113
2.3.1. Direktstrategie	114
2.3.2. Handelsorientierte Strategie	115
2.4. Langfristige Prozeßschwerpunkte	116
2.5. In-House-Strategie versus Outsourcing	117
2.6. Ableitung langfristiger Marketingziele	119
3. Operative Gestaltung der Marketing-Prozesse	121
3.1. Operative Budgetgewichtung der Marketing-Maßnahmen	122
3.2. Persönlicher Verkauf	123
3.3. Verkaufsförderung	125
3.4. Direktmarketing	125
3.5. Werbung	126
3.6. Öffentlichkeitsarbeit	128
4. Gesamtwertung der Fachmedien-Besonderheiten	129

C. Branchenbezogene Konzeption zur Marketing-Leistungsmessung	132
1. Ausgewählte Grundprobleme	132
1.1. Ableitung von Marketing-Zielen aus den Unternehmenszielen	133
1.1.1. Ableitung auf Basis operativer Vorgaben	133
1.1.2. Ableitung auf Basis der Balanced Scorecard	135
1.2. Isolierung des Marketing-Beitrags zum Verlagserfolg	139
1.2.1. Profit-Center-Strukturen	139
1.2.2. Aufteilung des Gesamtergebnisses	140
1.2.3. Zielerreichung als Prozeßbeitrag	141
1.3. Finanzielle Spitzenkennziffern für Marketing-Prozesse	143
1.3.1. Umsatzbezogene Kennziffern	143
1.3.2. Deckungsbeitragsbezogene Kennziffern	144
1.3.3. Marketing-Rendite	145
1.3.4. Budget-Umsatz-Relation	145
1.4. Berücksichtigung unternehmensexterner Faktoren	146
1.4.1. Nachfrageentwicklung	146
1.4.2. Angebotsentwicklung	148
1.4.3. Entwicklung des Marktvolumens	150
1.5. Berücksichtigung unternehmensinterner Faktoren	152
1.5.1. Kundenbezogene Faktoren	152
1.5.2. Prozeßbezogene Faktoren	157
1.5.3. Produktbezogene Faktoren	160
1.6. Datenquellen für Marketing-Kennziffern	166
1.6.1. Auftragsdaten	166
1.6.2. Erfolgsrechnungen	169
1.6.3. Marktforschung	175
1.6.4. Benchmarking	176
2. Benchmarking der Marketing-Leistung	179
2.1. Vergleich der Umsatzentwicklung	180
2.1.1. Zielsetzung	180
2.1.2. Ergebnisse	180
2.2. Vergleich des Budgeteinsatzes	184
2.2.1. Zielsetzung	184
2.2.2. Ergebnisse	185
2.3. Folgerungen zur Kennziffern-Auswahl	196
2.3.1. Aussagekraft der Spitzenkennziffer	196

2.3.2. Aussagefähigkeit der Einflußgrößen	198
3. Struktur eines kennzahlengestützten Konzepts	202
3.1. Unternehmensbezogene Ziele	202
3.2. Grobstruktur einer Marketing-Leistungsmessung	203
3.2.1. Erreichung finanzieller Marketing-Ziele	204
3.2.2. Erreichung kundenbezogener Marketing-Ziele	205
3.2.3. Erreichung produktbezogener Marketing-Ziele	206
3.2.4. Erreichung prozeßbezogener Marketing-Ziele	207
3.2.5. Erreichung mitarbeiterbezogener Ziele	208
3.2.6. Eintreffen marktbezogener Prämissen	209
3.2.7. Gesamtsicht	210
3.3. Verbindung zur Steuerung des Gesamtverlags	211
3.4. Weiteres Vorgehen	213
D. Leistungsmessung bei Handelsorientierung	215
1. Ausgewählte Probleme bei Handelsorientierung	215
1.1. Gemeinkostenproblematik im Marketing-Bereich	216
1.1.1. Traditionelle Vollkostenansätze	216
1.1.2. Deckungsbeitragsrechnung	217
1.1.3. Prozeßkostenrechnung	219
1.2. Fehlende Wirkungstransparenz bei indirektem Absatz	220
1.2.1. Zurechnung auf Basis titelbezogener Absatzdaten	220
1.2.2. Beurteilung auf Basis genutzter Informationsquellen	223
1.2.3. Nutzung auf Basis verlagsbezogener Marktforschungsdaten	225
1.3. Langfristige Bedeutung von Geschäftsbeziehungen zum Handel	226
1.3.1. Entwicklung der Vertriebswegeanteile	226
1.3.2. Zufriedenheit/Handelsbindung der Endkunden	228
1.4. Beurteilung einzelner Handelskunden	230
1.4.1. Umsatzbezogene Beurteilung	230
1.4.2. Deckungsbeitragsbezogene Beurteilung	232
1.4.3. Periodenübergreifende Effekte	233
2. Fallstudien zur Marketing-Leistungsmessung	238
2.1. Marktforschung zur Wirksamkeitskontrolle	238
2.1.1. Vorgehen bei der Marktforschungsaktion	238
2.1.2. Ergebnisse	240
2.2. Kostenanalyse von Marketing-Prozessen	246
2.2.1. Vorbereitung der Analyse	247

2.2.2. Analyse des Verkaufsbereichs	247
2.2.3. Analyse des Werbebereichs	252
2.2.4. Analyse der Öffentlichkeitsarbeit	257
2.2.5. Kostenzusammenfassung und -auswertung	260
2.3. Analyse der Handelskunden	261
2.3.1. Handelsbezogene Verkaufskosten	261
2.3.2. Handelsbezogene Werbekosten	263
2.4. Erfolgskontrolle bei indirektem Absatz	263
2.4.1. Zurechenbare Umsätze	263
2.4.2. Kosten der Marketing-Prozesse	264
2.4.3. Kosten weiterer Prozesse	265
2.4.4. Erfolgsbeiträge der Marketing-Prozesse	266
2.4.5. Problembereiche bei der Ergebnisinterpretation	266
3. Leistungskennziffern bei Handelsorientierung	267
3.1. Ziele des Fachmedienunternehmens	267
3.2. Marketing-Ziele	269
3.3. Gesamtkonzept zur Marketing-Leistungsmessung	270
3.4. Finanzen	276
3.5. Kunden	278
3.6. Marketing-Prozesse	281
3.7. Medien	285
3.8. Interne Rahmenbedingungen	287
3.9. Marktdaten-Prämissen	288
4. Gesamtsicht auf qualitative und quantitative Kriterien	289
4.1. Grenzen quantitativer Kriterien	289
4.2. Nutzen qualitativer Kriterien	290
4.3. Gesamtsicht	291
E. Leistungsmessung bei Direktstrategie	292
1. Ausgewählte Probleme bei Direktstrategie	292
1.1. Bewertung gewonnener Abonnements	292
1.1.1. Kostenbezogene Kennziffern (CPC, CPI, CPO)	292
1.1.2. Umwandlungsquote und Marketing-Kosten je Abo (CPS)	294
1.1.3. Umsatzbezogene Kennziffern bzw. Break-Even-Zeitraum	295
1.1.4. Zukunftsbezogener Abo-Wert	296
1.1.5. Marketing-Budget und Produktlebenszyklus	299
1.1.6. Beurteilung der Markenbildung	300

1.2. Bewertung von Kunden	301
1.2.1. Kundenumsatz und -deckungsbeitrag	301
1.2.2. Kundenwert und -lebenszyklus	302
1.2.3. Kundenbasis/Neukunden- bzw. Abwanderungsrate	305
1.2.4. RFM-Kennziffern	308
1.2.5. Qualität des Leistungsaustauschs	310
1.3. Beurteilung von Marketing-Aktionen	311
1.3.1. Rücklaufquote/Break-Even-Quote	311
1.3.2. Cross-Selling-Quote bzw. Potentialausschöpfungsquote	313
1.3.3. Aktionserfolg und ROI	314
1.3.4. Aktionsübergreifende Kennziffern/Quote positiver Kontakte	315
1.3.5. Prozentsatz verärgerter Kunden/Akzeptanz-Rating	316
1.3.6. Erfolgsquoten/Kosten-Verhältnis der Rückgewinnung	317
1.4. Bewertung der Prozeßeffektivität und -effizienz	318
1.4.1. Anteil wertschöpfender Kosten/Budgetanteile je Prozeß	319
1.4.2. Wert von Kundendaten u.ä.	320
1.4.3. Prozeßbezogene Effizienz-Kennziffern	322
2. Fallstudien zur Marketing-Leistungsmessung	324
2.1. Beurteilung der Marktausschöpfung	324
2.2. Marktdaten zur Beurteilung des Budgeteinsatzes je Berufsgruppe	325
2.3. Beurteilung von Direct-Mail-Aktionen	332
2.4. Erfolgskontrolle im Call-Center	333
2.5. Prozeßübergreifende Aspekte von Marketing-Aktionen	334
3. Leistungskennziffern bei Direktstrategie	337
3.1. Ziele des Fachmedienunternehmens	337
3.2. Marketing-Ziele	338
3.3. Gesamtkonzept zur Marketing-Leistungsmessung	339
3.4. Finanzen	345
3.5. Kunden	346
3.6. Marketing-Prozesse	348
3.7. Medien	350
3.8. Interne Rahmenbedingungen	352
3.9. Marktdaten-Prämissen	353

4. Gesamtsicht auf qualitative und quantitative Kriterien	354
4.1. Grenzen quantitativer Kriterien	354
4.2. Nutzen qualitativer Kriterien	354
4.3. Gesamtsicht	355
F. Zusammenfassung und Ausblick	356
1. Zusammenfassung der Ergebnisse	356
2. Ausblick	363
Anhang	
1. Anhang zu den Kapiteln	366
2. Liste der Fallstudienpartner und Experteninterviews	387
2.1. Umfrage zur Planung und Kontrolle im Marketing (1995)	388
2.2. Vorstellung/Diskussion der Konzeption (1997/98)	391
2.3. Projekte im Rahmen der Dissertation	391
2.3.1. Projekte mit einem handelsorientierten Fachverlag	391
2.3.2. Projekt mit einem direktvertriebsorientierten Fachverlag	391
2.3.3. Projekt mit einem Fachzeitschriften-Verlag	392
2.3.4. Projekte im Fachbuchbereich eines handelsorientierten Verlags	392
2.4. Benchmarking-Umfrage (1999)	392
2.5. Abschließende Experteninterviews	394
3. Literaturverzeichnis	395

Abkürzungsverzeichnis

AAP	Association of American Publishers
Abb.	Abbildung
ADM	Außendienstmitarbeiter
AfA	Absetzung für Abnutzung
BFH	Bundesfinanzhof
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BSC	Balanced Scorecard
BSP	Bruttosozialprodukt
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
c.p.	ceteris paribus
DATEV	Datenverarbeitung und Dienstleistung für den steuerberatenden Beruf eG
DB	Deckungsbeitrag
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
f.	folgende (Seite)
F&E	Forschung und Entwicklung
ff.	fortfolgende (Seiten)
ggf.	gegebenenfalls
HTML	Programmiersprache für Web-Seiten
i.a.	im allgemeinen
i.d.R.	in der Regel
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
k.A.	keine Angabe
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MAB	Mitarbeiter
m.E.	meines Erachtens
Mio	Million
NLP	Netto-Ladenpreis
o.Jg.	ohne Jahrgang

o.V.	ohne Verfasserangaben (bzw. nur Kürzel)
PoS	Point of Sale
ROI	Return on Investment
S.	Seite
Sp.	Spalte
StB	Steuerberater
Tab.	Tabelle
TKP	Tausender-Kontaktpreis
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
VKF	Verkaufsförderung
VLB	Verzeichnis lieferbarer Bücher
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
z.T.	zum Teil
z.Zt.	zur Zeit

Abbildungsverzeichnis

Abb. A01	Messung der Marketing-Leistung	4
Abb. A02	Zielsystem am Beispiel IKEA	7
Abb. A03	Einflußfaktoren für die Zielerreichung	25
Abb. A04	Abweichungsermittlung	27
Abb. A05	Einbeziehung des Marktvolumens	30
Abb. A06	Beurteilungskriterien für Prozesse	36
Abb. A07	Kennzahlen für Marketing-Prozesse	37
Abb. A08	Kostenkategorien nach Best	42
Abb. A09	Produktbezogene Zusammensetzung des Marketing-Beitrags	43
Abb. A10	Kundenbezogene Zusammensetzung der Spitzenkennziffer	43
Abb. A11	Umsatzwirkung von Marketing-Budgets	50
Abb. A12	Kennzahlensystem nach Marketing-Ergebnis	59
Abb. A13	Umsatz-Rentabilität des Marketing-Bereichs	61
Abb. A14	Zusammenhang der Kennziffern bei Best	62
Abb. A15	Marketing-Kontrollkennziffern nach Wilson	64
Abb. A16	Beispiel für eine Balanced Scorecard	70
Abb. A17	Beispiel Scorecard-Struktur Fischerwerke (Ausschnitt)	71
Abb. A18	Vorgehen bei der Marketing-Leistungsmessung	82
Abb. B01	Fachinformationsmarkt Deutschland	86
Abb. B02	Kundengruppen in der Fachinformationsbranche	88
Abb. B03	Zusammenhänge im Bereich steuerlicher Fachinformation	89
Abb. B04	Nachfrageverhalten bei Fachinformationen	94
Abb. B05	Mediengattungen in der Fachinformationsbranche	95
Abb. B06	Fachmedien als Werbeträger	100
Abb. B07	Online-Plattform am Beispiel BauNetz	101
Abb. B08	Die umsatzstärksten Fachverlagsgruppen der Welt	104
Abb. B09	Entscheidungsstruktur für Fachmedienunternehmen	109
Abb. B10	Ziele des Fachverlags	110
Abb. B11	Kritikpunkte des Handels an Verlagen	115
Abb. B12	Struktur vieler mittelgroßer Buchverlage	118
Abb. B13	Organisationsstruktur angloamerikanischer Verlage	119

Abb. C01	Strategieübergreifende Grundfragen	132
Abb. C02	Ableitung operativer Ziele	133
Abb. C03	Balanced Scorecard für ein Medienunternehmen	137
Abb. C04	Marketing-Budget und Verlagsergebnis	140
Abb. C05	Zusammenhänge der Nachfrageentwicklung	147
Abb. C06	Verlagsumsatz versus Zielgruppenentwicklung	148
Abb. C07	Umsatzbedeutung der RWS-Verlage für den Handel	149
Abb. C08	Zusammenhänge der Angebotsentwicklung	150
Abb. C09	Untersuchungszusammenhang interner Faktoren	152
Abb. C10	Faktoren im Zusammenhang mit der Rabattierung	153
Abb. C11	Zusammenhänge bzgl. Marktbedeutung des Verlags	155
Abb. C12	Mögliche Wirkungszusammenhänge bei Empfehlungen	156
Abb. C13	Zusammenhänge bzgl. der Produktivität	158
Abb. C14	Größenvorteile und Marketing-Prozesse	160
Abb. C15	Budgetintensive Medienschwerpunkte	161
Abb. C16	Zusammenhänge bzgl. der Produktprofitabilität	162
Abb. C17	Zusammenhänge bzgl. des Programmumfangs	164
Abb. C18	Neuprodukte und Marketing-Prozesse	165
Abb. C19	Struktur der Auftragsdaten	166
Abb. C20	Auswertungen der SAP-Branchenlösung	168
Abb. C21	Bezugsrahmen zum Benchmarking-Vorgehen	179
Abb. C22	Umsatzwachstum von RWS-Fachverlagen	181
Abb. C23	Verzerrungen der Wachstumsrate durch Akquisitionen	181
Abb. C24	Beispiel Novitäten-Produktion Boorberg-Verlag	182
Abb. C25	Bedeutung von Fortsetzungswerken	182
Abb. C26	Hardcover-Umsatz und Novitätenproduktion 1999	183
Abb. C27	Durchschnittswerte (erweiterte) Budget-Neumsatz-Relation	186
Abb. C28	Extremwerte (erweiterte) Budget-Neumsatz-Relation	186
Abb. C29	Durchschnittsrabatte in % Netto-Ladenpreis	187
Abb. C30	Vertriebswege-Schwerpunkte der Verlage	187
Abb. C31	Marketing-Budget bzgl. Neu-Verlagserlös	188
Abb. C32	Treffsicherheit der Marktanteilsschätzungen	189
Abb. C33	Marktanteilsgewichtung d. Marketing-Budgets bzgl. NLP	189
Abb. C34	Marktanteilsgewichtung d. Rabattes bzgl. NLP	190
Abb. C35	Marktanteilsgewichtung der Budget-Neumsatz-Relation	190
Abb. C36	Geschätzte Bedeutung von Empfehlungen	191
Abb. C37	Spitzenkennziffer und Empfehlungsumsatz	191

Abb. C38	Marketingfaktor bzgl. Netto-Ladenpreis	192
Abb. C39	Ergebnisbeitrag in % v. Neuumsatz zu NLP	193
Abb. C40	Gesamtumsatz in Mio DM	194
Abb. C41	Anzahl der Mitarbeiter	194
Abb. C42	Umsatz/Mitarbeiter	195
Abb. C43	Bezug zu Umsatzrendite und Verlagswert	197
Abb. C44	Weitergehende Fragen zur Budgetverwendung	198
Abb. C45	Audit-Fragen zur Budgetverwendung	203
Abb. C46	Zusammenhang zu finanzieller Spitzenkennziffer	204
Abb. C47	Marketing-Kennziffern (Auswahl)	211
Abb. C48	Vier Subsysteme des medienbezogenen Prozeß-Controlling	212
Abb. C49	Hierarchiebeispiel (Analyse nach Kundenperspektive)	212
Abb. C50	Auditfragen und Perspektiven	213
Abb. D01	Vorgehen bei Handelsorientierung	215
Abb. D02	Absatzwirkung bei Backlist-Titeln	221
Abb. D03	Absatzwirkung bei Novitäten	222
Abb. D04	Bevorzugte Quellen bei Führungskräften/Anwälten	224
Abb. D05	Nutzung von Informationsquellen bei Ingenieuren	225
Abb. D06	Entwicklung des Sortimentsanteils	227
Abb. D07	Ergebnisse einer durchschnittlichen Sortimentsbuchhandlung	227
Abb. D08	Typen von Handelskunden	231
Abb. D09	Fallstudien zur Handelsorientierung	238
Abb. D10	Separieren der Fachmedien-Titel	240
Abb. D11	Marktanteile	241
Abb. D12	Kaufrelevante Informationen im Gesamtmarkt (n.Stück)	242
Abb. D13	Kaufstätten im Gesamtmarkt	243
Abb. D14	Marktanteile nach Teilzielgruppen auf Umsatzbasis	245
Abb. D15	Beispiel-Organigramm Marketing-Bereich	246
Abb. D16	Kosten des Verkaufsbereichs nach Prozessen	247
Abb. D17	Fremdleistungen bei Messen	251
Abb. D18	Budgetaufteilung des Werbebereichs	252
Abb. D19	Kosten je Stunde im Werbebereich	254
Abb. D20	Marketing-Kosten je Novität	261
Abb. D21	Vorgehensweise bei der Erfolgsermittlung	264
Abb. D22	Kosten außerhalb des Marketingbereichs	265
Abb. D23	Ergebnisbeitrag der Marketing-Maßnahmen in DM	266

Abb. D24	Angestrebte Wirkungszusammenhänge	268
Abb. D25	Interne/externe Rahmenbedingungen	272
Abb. D26	Beispiel zu den Einzelkriterien	273
Abb. D27	Marketing-Kennziffern im Beispiel	274
Abb. D28	Finanzen	277
Abb. D29	Kundendimension	278
Abb. D30	Prozeßbezogene Kennziffern	282
Abb. D31	Ergebnisse Umfrage Verlagsbuchhandel	284
Abb. D32	Medienbezogene Kennziffern	285
Abb. D33	Marktdaten	288
Abb. D34	Qualitative Kriterien zur Marketing-Beurteilung	290
Abb. E01	Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts	302
Abb. E02	Kundenwert in Abhängigkeit von der Kundendauer	303
Abb. E03	Wirkung einer Erhöhung der Kundenbindung um 5%	307
Abb. E04	Beispiel zur ROI-Berechnung	314
Abb. E05	Seiten im Bundessteuerblatt	327
Abb. E06	Angestrebte Wirkungszusammenhänge	338
Abb. E07	Kennziffern zur Profit-Center-Abrechnung	341
Abb. E08	Kennziffern zur Marketing-Leistungsmessung	342
Abb. E09	Ausgewählte Kennziffern im Bereich Finanzen	345
Abb. E10	Auswahl von Kennziffern zur Kundenperspektive	347
Abb. E11	Ausgewählte Kennziffern zu Marketing-Prozessen	349
Abb. E12	Ausgewählte medienbezogene Kennziffern	351
Abb. E13	Interne Rahmenbedingungen	352
Abb. E14	Ausgewählte Kennziffern zu Marktdaten	353
Abbildungen im Anhang		
Abb.A-B1	Globaler Fachinformationsmarkt nach Themen	369
Abb.A-B2	Fachinformationsmärkte nach Ländern	369
Abb.A-B3	Zielgruppen im RWS-Bereich	370
Abb.A-B4	Freie Berufe	371
Abb.A-E1	Entwicklung Bundessteuerblatt Teil 1 und Teil 2	382
Abb.A-E2	Steuerberatende Berufe im europäischen Vergleich	383
Abb.A-E3	Bedeutung der Weiterbildung nach Segmenten	384
Abb.A-E4	Kosten und Ergebnis in % vom Umsatz	385
Abb.A-E5	Altersstruktur bei Steuerberatern	385

Tabellenverzeichnis

Tab. A01	Forschungsfragen und -methodik	6
Tab. A02	Vorgehen	9
Tab. A03	Funktionen von Ergebniskontrollen	14
Tab. A04	Merkmale des operativen und strategischen Controlling	16
Tab. A05	Bestandteile einer Wertkette	18
Tab. A06	Marketing-Prozesse	18
Tab. A07	Marketing-Besonderheiten	21
Tab. A08	Anforderungen an die Marketing-Leistungsmessung	23
Tab. A09	Probleme bei der Abgrenzung zwischen Prozessen	25
Tab. A10	Plan-Ist-Vergleich	28
Tab. A11	Formen des Benchmarking	32
Tab. A12	Unterschiede zum Marketing-Controlling als Funktion	35
Tab. A13	Deckungsbeitragsbezogene Kennzahlen	40
Tab. A14	Marketing-Erfolgsbeitrag nach Produkten	42
Tab. A15	Profit-Center-Rechnung einer Vertriebsgesellschaft	45
Tab. A16	Umsatzbezogene Kennzahlen	46
Tab. A17	Kennzahlen unter Einbeziehung von Absatzpotentialen	46
Tab. A18	Verhaltensbezogene Kennzahlen	47
Tab. A19	Kostenbezogene Kennzahlen	50
Tab. A20	Prozeßübersicht mit Bezugsgrößen	52
Tab. A21	Kennzahlen für Verkaufsprozesse	53
Tab. A22	Bestimmung der Zahl der Außendienstmitarbeiter	54
Tab. A23	Kennzahlen zur Verkaufsförderung	54
Tab. A24	Kennzahlen zum Direktmarketing	55
Tab. A25	Werbekennziffern	56
Tab. A26	Größenordnung der Werbekosten in Relation zum Umsatz	56
Tab. A27	Kennzahlen zur Öffentlichkeitsarbeit	57
Tab. A28	Marketing-Erfolgsbeitrag und Marketing-Produktivität	62
Tab. A29	Prüfungsgebiete bei Marketing-Audits	65
Tab. A30	Häufigste Ergebnisse von Marketing-Audits	66
Tab. A31	Kriterienraster EQA	67
Tab. A32	Entstehung und Anwendung der Balanced Scorecard	69
Tab. A33	Methoden des Herunterbrechens der Balanced Scorecard	71
Tab. A34	Beispiel einer Review-Liste (Ausschnitt)	72

Tab. A35	Balanced Scorecard für eine Außendienstorganisation	73
Tab. A36	Scorecard einer Filiale bzgl. Privatkundengeschäft	74
Tab. A37	Persönliche Scorecard eines Privatkundenbetreuers	75
Tab. A38	Marketing Scorecard	76
Tab. A39	Entwurf eines aufgabenorientierten Marketingcockpits	77
Tab. A40	Kontrollgrößen für die Kundenakquisition	78
Tab. A41	Auszug aus einer Balanced Scorecard für den Werbebereich	80
Tab. B01	Wettbewerbskräfte in der Fachinformationsbranche	86
Tab. B02	Unterschiede zum Publikumsverlag	87
Tab. B03	Anforderungen von Rechtsanwälten an Informationen	90
Tab. B04	Mögliche Kundenanforderungen an Marketing-Prozesse	92
Tab. B05	Internationalisierung der Fachinformation	92
Tab. B06	Beurteilung aus Sicht der Rechtsanwälte	96
Tab. B07	Medienspezifische Marketingziele	103
Tab. B08	Kaufpreise von Fachverlagen	105
Tab. B09	Potentielle Konkurrenten von Verlagen	105
Tab. B10	Entgeltsysteme bei Bertelsmann	108
Tab. B11	Optionen zur Dienstleistungsstrategie	112
Tab. B12	Optionen zur Vertriebsstrategie	113
Tab. B13	Strategisches Kernkonzept von WEKA	114
Tab. B14	Optionen zu langfristigen Prozeßschwerpunkten	116
Tab. B15	Bedeutung der Marketing-Prozesse bzgl. Vertriebsstrategie	117
Tab. B16	Optionen zur Gestaltung der Marketing-Strukturen	118
Tab. B17	Marketingziele zur Unterstützung strategischer Ziele	120
Tab. B18	Ausgewählte Entscheidungsbereiche	121
Tab. B19	Optionen bei der operativen Gewichtung	122
Tab. B20	Entscheidungen im Verkauf	124
Tab. B21	Entscheidungen in der Verkaufsförderung	125
Tab. B22	Entscheidungen im Direktmarketing	126
Tab. B23	Entscheidungen im Bereich Werbung	127
Tab. B24	Entscheidungen in der Öffentlichkeitsarbeit	128
Tab. B25	Besonderheiten im Fachmediengeschäft	129
Tab. C01	Überblick der Umsatz- und Budgetplanung im Buchverlag	134
Tab. C02	Ausschnitt aus einem Werbeplan	134
Tab. C03	Ermittlung von Werttreibern bei einem Medienunternehmen	136

Tab. C04	Ableitung möglicher spezifischer Werttreiber	138
Tab. C05	Fallbeispiel für Meßgrößen-Bildung Finanzperspektive	141
Tab. C06	Benchmarkingdaten zur Budget-Umsatz-Relation	145
Tab. C07	Ausgewählte produktbezogene Auswertungen	167
Tab. C08	Aktionsbezogene Auswertungen	168
Tab. C09	Kundenbezogene Auswertungen	169
Tab. C10	Deckungsbeitragsrechnung nach Produktgruppen	170
Tab. C11	Ausgewählte Kennziffern für eine Fachzeitschrift	171
Tab. C12	Meßgrößen zur Nutzung von Online-Medien	171
Tab. C13	Kundengruppenanalyse	173
Tab. C14	Vertriebswegedifferenzierung bei der Buchkalkulation	174
Tab. C15	Marktforschungsquellen	176
Tab. C16	Kennzahlen aus Umfragen im Verlagswesen	177
Tab. C17	Benchmarking-Projekt im Marketing-Bereich	178
Tab. C18	Fragen im Rahmen der Benchmarking-Umfrage	184
Tab. C19	Fragen zu Ergebniskombinationen	198
Tab. C20	Beispiel für verlagsbezogene mehrdimensionale Ziele	202
Tab. C21	Perspektiven im Vergleich	210
Tab. D01	Ausgewählte Grundprobleme	215
Tab. D02	Kostenzurechnung auf Produkte	216
Tab. D03	Klassische Buchkalkulation „Leipziger Schule“	217
Tab. D04	Prozeßkosten im mittelständischen Buchverlag	220
Tab. D05	Beispiel für eine auflagenübergreifende Betrachtung	222
Tab. D06	Zentrale Fragen der Marktforschungskonzeption	226
Tab. D07	Einschätzung des Spezialsortiments bzgl. Kernkriterien	229
Tab. D08	Beispiel für eine ABC-Analyse	231
Tab. D09	Beispiel einer handelsbezogenen Deckungsbeitragsrechnung	232
Tab. D10	Beispiel eines Scoring-Modells zur Kundenattraktivität	234
Tab. D11	Indikatoren zur Entwicklung der Kundenattraktivität	235
Tab. D12	Globale Verlagsbeurteilung aus Handelssicht	237
Tab. D13	Vorgehen bei der Marktforschungsaktion	238
Tab. D14	Kaufrelevante Informationsquellen im Vergleich	243
Tab. D15	Anstrengung des Händlers	244
Tab. D16	Umsatzbezogene Kennziffern	244
Tab. D17	Relevante Bestellwege	244
Tab. D18	Vorgehen bei der Analyse der Marketing-Prozesse	246

Tab. D19	Prozeßbezogene Kennziffern im Verkaufsbereich	248
Tab. D20	Beispiel zu Außendienst-Aktivitäten	249
Tab. D21	Beispiel zu Verkaufsförderungsaktionen	251
Tab. D22	Prozeßbezogene Kennziffern im Werbebereich	253
Tab. D23	Möglichkeiten der Gestaltung bei Werbemitteln	256
Tab. D24	Meßgrößen zur Adreßpflege	257
Tab. D25	Kostenzurechnung bei Kongressen	258
Tab. D26	Beispiel zur Rezensionstatistik für verschiedene Titel	258
Tab. D27	Beispiel zu den Kosten von Rezensionen	259
Tab. D28	Honorarumfragen bei externen PR-Dienstleistern	260
Tab. D29	Auswirkung der Verkaufskosten	262
Tab. D30	Handelsbezogener Erfassungsbogen	263
Tab. D31	Kosten interner Leistungen bei der Anzeigenwerbung	265
Tab. D32	Annahmen für den handelsorientierten Fachverlag	267
Tab. D33	Konzeption für eine Profit-Center-Abrechnung	271
Tab. E01	Ausgewählte Grundprobleme	292
Tab. E02	Beispiel zur Errechnung des Richt-CPO	293
Tab. E03	Relevante Faktoren für Abohaltbarkeit	294
Tab. E04	Berichtsbogen für Telefonmarketing-Team	295
Tab. E05	Beispiel zur Periodisierung in USA	297
Tab. E06	Errechnung der Wertveränderung	297
Tab. E07	Marketing-Budgetanteil bei einer Fachzeitschrift	299
Tab. E08	Budget-Umsatz-Relation bei einer Fachzeitschrift	300
Tab. E09	Zahlenbeispiel zur Kundenbilanz	306
Tab. E10	Beispiel zur RFM-Methode	308
Tab. E11	Ausschnitt aus einer Wertveränderungsübersicht	310
Tab. E12	Vergleichskennzahlen Briefwerbung/Telefonmarketing	312
Tab. E13	Beispiel für eine Telefonmarketing-Aktion mit Cross-Selling	313
Tab. E14	Beispiel für eine mehrstufige Telefonmarketing-Aktion	315
Tab. E15	Aufgeschlossenheit ggü. Telefonmarketing im Beispiel	316
Tab. E16	Beispiel zur Abonnentenrückgewinnung	317
Tab. E17	Kosten für unterschiedliche Direktmarketing-Formen	318
Tab. E18	Ansatzpunkte zur Verfolgung der Wertentwicklung	321
Tab. E19	Call-Center-Kosten	322
Tab. E20	Beispiel zur Kalkulation von Online-Seiten	323
Tab. E21	Matrix zur Potentialausschöpfung	324

Tab. E22	Attraktivität der Steuerberater als Zielgruppe	326
Tab. E23	Beispiel zur Attraktivität der Beratungsleistungen	330
Tab. E24	Aktionserfolgsrechnung im Beispiel	332
Tab. E25	Elemente des Wochenberichts Call-Center	334
Tab. E26	Vorgehen bei der Analyse der Auftragsabwicklung	335
Tab. E27	Kundenfluktuation im Produktvergleich	335
Tab. E28	Annahmen für den Fachverlag mit Direktstrategie	337
Tab. E29	Provisionssätze in % vom Jahresabopreis	340

Tabellen im Anhang:

Tab.A-A1	Informationsbedeutung nicht-monetärer Leistungsindikatoren für Investoren	366
Tab.A-A2	Controlling-Anforderungen und Strategie	367
Tab.A-A3	Kontrollgrößen für die Kundenbindung	367
Tab.A-A4	Kontrollgrößen für die Leistungsinnovation	368
Tab.A-A5	Kontrollgrößen für die Leistungspflege	368
Tab.A-B1	Zentrale strategische Fragestellungen	370
Tab.A-B2	Zielkonflikte zwischen Fachverlag und Buchhandel	371
Tab.A-B3	Tabelle wichtiger Entscheidungen im Fachverlag	372
Tab.A-C1	Elemente der titelbezogenen Marketingplanung	373
Tab.A-C2	Profit-Center nach Produktgruppen	373
Tab.A-C3	Abweichungsanalyse für einen Fachzeitschriftentitel	374
Tab.A-C4	Erfolgsrechnung für einen Online-Dienst	375
Tab.A-C5	Sortimentsanalyse	375
Tab.A-D1	Kostenbeeinflußbarkeit	375
Tab.A-D2	Anforderungen aus Händler- und Kundensicht	376
Tab.A-D3	Elemente des Punktemodells für Koordinationsarbeiten	377
Tab.A-D4	Beispiel für ein Punktemodell für Koordinationstätigkeiten	377
Tab.A-D5	Vergleich verschiedener Werbemittel	378
Tab.A-D6	Aufgaben des Auditors	378
Tab.A-D7	Verknüpfung von Audit-Fragen und Kennziffern	379
Tab.A-D8	Gewichtung im Scoring-Modell	380
Tab.A-E1	Errechnung des Grenz-Deckungsbeitrages	380
Tab.A-E2	Direct-Mail-Response-Report	381
Tab.A-E3	Kosten-Benchmarking bei Briefwerbung	382
Tab.A-E4	Zahlenbeispiel zur Gewichtung der Marketing-Ziele	386
Tab.A-E5	Beurteilung der Call-Center-Leistung	386

Tab.A-P1	Übersicht der Interviews	387
Tab.A-P2	Interviewleitfaden für umsatzstärkste Verlage	388
Tab.A-P3	Ausgewählte Ergebnisse für umsatzstärkste Verlage	389
Tab.A-P4	Benchmarking-Auswertung Buchbereich	393
Tab.A-P5	Benchmarking-Auswertung Fachzeitschriften	394
Tab.A-P6	Benchmarking-Auswertung Elektronische Medien	394

„Wer zu spät an die Kosten denkt,
ruiniert sein Unternehmen.
Wer zu früh daran denkt,
tötet die Kreativität.“

Philipp Rosenthal¹

Kapitel A: Grundlagen der Marketing-Leistungsmessung

1. Ziel und Aufbau der Arbeit

1.1. Fragestellung

Das Marketing-Konzept² sieht den Schlüssel zur Erreichung unternehmerischer Ziele darin, die Kundenwünsche zu ermitteln und diese dann wirtschaftlicher zufriedenzustellen als die Konkurrenz. Der Verkauf ist somit nicht das Wichtigste am Marketing-Konzept, er kann im Extremfall überflüssig werden, wenn die Produkte sich problemlos absetzen lassen.³

In umkämpften Märkten mit immer ähnlicher werdenden Produkten ist letzteres eher selten und persönlicher Verkauf, Werbung etc. besitzen meist großes finanzielles Gewicht.⁴ Dabei stellt sich immer wieder die Frage, welchen Beitrag die Marketing-Budgets zur Erreichung der Unternehmensziele leisten. Der Ausspruch „ich weiß, daß ich die Hälfte des Budgets umsonst ausgabe - ich weiß nur nicht welche Hälfte“⁵ charakterisiert das Informationsproblem der Praxis. Wenn das Unternehmen über den Handel absetzt und kaum direkten Kundenkontakt besitzt, aber einen Teil des Marketing-Budgets zur Information der Endkunden verwendet, erscheint die Gefahr fehlgeleiteter Marketing-Budgets besonders hoch. Dabei stellt sich gerade für mittelständische

¹ Motto des Management-Circle-Seminars zum Verlagscontrolling, Frankfurt a. M., 9./10.3.1998

² Kotler/Bliemel (2001, S. 34) Es steht damit im Gegensatz zum Verkaufskonzept, das von den gefertigten Produkten ausgeht.

³ Bereits Mitte des sechsten Jahrhunderts vor Christus nutzten die Athener diese Erkenntnis, indem sie Vasen speziell für den etruskischen Markt produzierten, die mit griechischen Schriftzeichen versehen waren (vermutlich, um die Etrusker zu beeindrucken, die nicht griechisch lesen konnten). Auf diese Weise konnten sie die Korinther vom Markt verdrängen. (Nevitt, 1994, S.3)

⁴ Allein die Werbebudgets machen in Deutschland jährlich ca. 1% des Bruttoinlandsprodukts aus (s. Verlagsgruppe Bauer 2000, S.28).

⁵ Dieser Ausspruch wird meist Henry Ford zugeschrieben (Breyer-Mayländer 2000, S.260) - vgl. dagegen Kotler (1999, S.108), Schönstedt (1999, S.127)

Unternehmen die Frage, inwieweit es angemessen ist, sich bei der Erfolgskontrolle an Großunternehmen zu orientieren. ¹

Die Beurteilung, inwieweit ein Unternehmen Marketing-Budgets wirkungsvoller einsetzt als der Wettbewerber, ist vor dem Hintergrund der verfolgten unternehmens- und branchenspezifischen Ziele zu sehen - das Gewinnkriterium allein ist dabei kurzfristig nicht immer maßgebend. So forcieren viele Internetfirmen die Neukundengewinnung ohne Rücksicht auf kurzfristige Gewinnüberlegungen.² Bedeutsam ist deshalb die Verbindung der Marketing-Erfolgskontrolle mit der strategischen Unternehmensplanung und die Berücksichtigung von Branchenbesonderheiten bei der Auswahl geeigneter Beurteilungskriterien für die Marketing-Leistung.

Die Betriebswirtschaftslehre analysierte bisher v.a. einzelne Facetten der Marketing-Erfolgskontrolle. Die Marketingliteratur entwickelte dabei tendenziell eher qualitativ orientierte Kontrollmethoden.³ Eine detaillierte Analyse des Marketing-Bereichs aus Sicht des Controlling begann im deutschsprachigen Raum ab Anfang der 80er-Jahre.⁴ Viele der später folgenden Darstellungen des Marketing-Controlling kombinierten dann typische Marketing-Inhalte mit ausgewählten Controlling-Instrumenten und stellten den Planungsaspekt in den Vordergrund, ohne jedoch Systeme zur Marketing-Leistungsmessung zu detaillieren. ⁵ Branchenbezogene Controlling-Konzeptionen für den Marketing-Bereich konzentrierten sich häufig auf Außendienst-Organisationen, vorzugsweise in den Bereichen Pharma und Versicherungen.⁶

Die Kritik an herkömmlichen auf Finanzdaten basierenden Formen der Unternehmenssteuerung und die Entwicklung des „ausgewogenen Berichtsbogens“ („Balanced Scorecard“) durch Kaplan/Norton⁷ haben auch im Marketing-Bereich Interesse gefunden.⁸ Auch wenn sich die Verbreitung der Balanced Scorecard in den USA nur schätzen läßt, so haben dort bereits viele

¹ Schwalbe (1995, S. 210). Diese Firmen stehen dann vor der Alternative, vermutete Fehlallokationen des Budgets hinzunehmen oder Kosten für die Einrichtung einer Erfolgskontrolle zu akzeptieren.

² Thommes, Joachim (1999)

³ vor allem das Marketing-Audit; siehe Kotler (1989)

⁴ Meffert (1982, S. 103), Kiener (1980)

⁵ Link et al. (2000, VI), Zahn (2000), Ehrmann (1999), Reinecke et al (1998), Preißner (1996), Liebl (1989), Eschenbach (1986), Finkenrath (1985), Goetzke/Sieben (1982)

⁶ im Bereich Versicherungen z.B. Hesse (1988), Dauser (1995), Lange (1995), im Bereich Pharma z.B. Kiesel (1995) und Keller (1995)

⁷ Ihr Buch von 1996 ist mittlerweile in 19 Sprachen übersetzt. (Kaplan/Norton, 2000, S.v)

⁸ Wiedemann/Büssow (2001) am Beispiel der Energiewirtschaft, Kohl/Zimmermann (2001) für einen Reifenhersteller, Thomaschewski (2000) für BASF sowie Gaiser (1999), Seidenschwarz/Gleich (1998)

Unternehmen Erfahrungen mit dem Konzept gesammelt.¹ Auch im deutschsprachigen Raum wird die Balanced Scorecard zunehmend implementiert.² Eine Befragung bei deutschen Unternehmen ergab eine hohe Zufriedenheit mit den erzielten Ergebnissen.³ Eine zunehmende Anwendung dürfte auch das Interesse an einem Auf- und Ausbau der Marketing-Leistungsmessung steigern.⁴

1.2. Ziele der Arbeit

Es ist Aufgabe der Unternehmensleitung, die Leistung des Marketing-Bereichs zu beurteilen und daraus Maßnahmen abzuleiten. Controlling in funktionaler Sicht ist derjenige Teil der Führungsfunktion, der Planung und Kontrolle mit der Informationsversorgung zielorientiert koordiniert und damit die Führungsfähigkeit erhöhen soll.⁵ Marketing als Führungsfunktion zielt darauf, das Unternehmen marktorientiert auszurichten.⁶ Im Gegensatz dazu meint die betriebliche Praxis meist denjenigen Bereich, der anders als der Verkauf indirekt zur Gewinnung von Aufträgen beiträgt.⁷ Diese Arbeit konzentriert sich auf Tätigkeiten, die direkt oder indirekt vorrangig auf den Absatz von Produkten/Dienstleistungen zielen: Verkauf, Verkaufsförderung, Direct-Marketing, Werbung und Public Relations.⁸ Sie schließt damit Produktentwicklung und Auftragsabwicklung aus. Diese Eingrenzung des Marketing-Begriffs besitzt den Vorteil, nicht fast alle betrieblichen Abläufe unter dem Etikett „Marketing“ zu untersuchen, da sich sonst die Gefahr unspezifischer Aussagen erhöhen würde. Außerdem stellt sie das Ziel der Auftragsgewinnung in das Zentrum der Beurteilung und berücksichtigt auf diese Weise, daß der Verkaufs- und Marketingbereich eines Unternehmens i.a.

¹ Kaplan/Norton (2000)

² vgl. Studie von Brabänder/Hilcher (2001, S.254), nach der 16% der antwortenden Unternehmen eine BSC eingeführt haben und 58% eine Einführung planen. Allerdings stützen sich diese Ergebnisse einer E-Mail-Befragung nur auf eine Antwortquote von 6%, sodaß vermutet werden kann, daß die Verbreitung noch relativ gering ist. Es werden aber bereits Implementierungsleitfäden in Buchform angeboten (Ehrmann, 2000).

³ Lückmann (2000); vgl. dagegen die Umfrage von Kiesel/Renninger (1999, S.35)

⁴ siehe Beispiele bei Gehringer/Michel (2000), Preißner (2000), Englisch (1999)

⁵ Horvath (1986, S.10 f.). Ob die Controlling-Funktion durch das Management selbst wahrgenommen oder zur Unterstützung eine Controlling-Abteilung institutionalisiert wird, steht bei dieser Betrachtungsweise nicht im Mittelpunkt. (vgl. Dintner, 1999, S.2 f.)

⁶ Meffert/Bruhn (2000, S.17), Link et al (2000, S.7)

⁷ So trägt das praxisorientierte Werk von Zahn (2000) den Titel „Marketing- und Vertriebscontrolling“.

⁸ Diese werden im folgenden als Marketing-Prozesse bezeichnet. Kotler (1999, S.106) bezeichnet diese als „Promotion Tools“; eine Anzeige zur Gewinnung von Personal gehört damit zwar zur Werbung, dient aber nicht vorrangig dem Absatz und wird deshalb hier nicht betrachtet.

gemeinsame absatzbezogene Ziele verfolgt und dazu lediglich andere Werkzeuge nutzt.¹

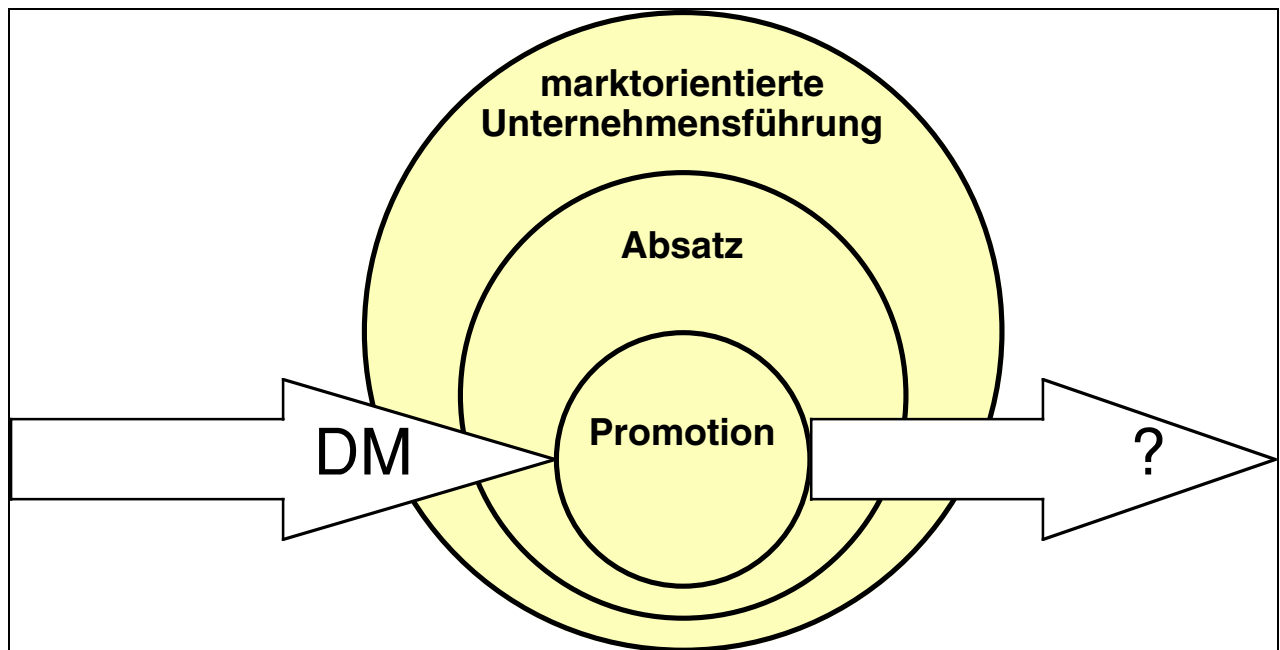


Abbildung A1: Messung der Marketing-Leistung

Unter Leistungsmessung („Performance Measurement“) versteht man den Einsatz verschiedener Kennzahlen zur Beurteilung von Effektivität („die richtigen Dinge tun“) und Effizienz („die Dinge richtig tun“) im Unternehmen.² Die Arbeit entwickelt ein Konzept für ein kennzahlengestütztes System zur Marketing-Leistungsmessung und zeigt, wie dies für einen konkreten Markt aussehen könnte.³

Als Beispiel wurde die Medienbranche gewählt, welche als Kreativdienstleistung interessante Herausforderungen an das Controlling stellt und unter zunehmendem Wettbewerbs- und Kostendruck steht.⁴ Angesichts der Heterogenität der Medienunternehmen wurde die Medienvermarktung durch

¹ Angesichts des Koordinationsbedarfs im Marketing-Bereich versuchen Unternehmen z.T., durch „integriertes Marketing“ (Kotler, 1999, S.116) das Zusammenspiel der Marketing-Aktionen zu fördern und Abteilungsegoismen bei der Budgetverteilung zu überwinden.

² Horvath&Partner (2001, S. 419), Gleich (1997a, S.114 ff.). Die Messung selbst soll lediglich Voraussetzungen für eine Leistungsbeurteilung schaffen und umfaßt diese selbst nicht. (vgl. Riedl, 2000, S.18). Leistungsmessung und Leistungsbeurteilung sind jedoch gemeinsam zu betrachten, da eine fundierte Leistungsbeurteilung auf eine adäquate Leistungsmessung angewiesen ist und eine Leistungsmessung ohne nachfolgende Beurteilung wenig nützlich erscheint.

³ Eine Kennzahl faßt quantitativ erfaßbare Sachverhalte in einer Zahl zusammen, um einen schnellen Überblick insbesondere für Führungsinstanzen zu ermöglichen. (Reichmann, 2001, S.19), (Link et al, 2000, S.36)

⁴ Frey/Geisler (1999, S.44), Knobloch/Schneider (1999, S.V), Kerler (1998)

Fachmedienunternehmen gewählt, da hier die Zielgruppen zahlenmäßig eingrenzbar sind und das Abwägen zwischen kurz- und langfristiger Orientierung aufgrund der Herausforderung durch elektronische Medien relevant ist. Weil die beiden grundsätzlichen Vertriebsstrategien - Einschaltung des Handels versus Direktvertrieb - für das Fachmediengeschäft bedeutsam sind, lassen sich die Überlegungen z.T. auch auf andere Branchen übertragen. Insoweit liefert die Arbeit gleichzeitig einen Beitrag zur geforderten Entwicklung auf Dienstleistungsunternehmen zugeschnittener Controllingkonzepte.¹

1.3. Forschungsmethodik

Die Betriebswirtschaftslehre besteht aus einem wissenschaftlichem und einem angewandten Teil. Letzterer zielt auf die Verbesserung der betrieblichen Abläufe ab und nutzt dazu die Ergebnisse der theoretischen BWL.² Diese wissenschaftliche Arbeit betrachtet dagegen die mit dem gewählten Erkenntnisobjekt zusammenhängenden Probleme zweckfrei und über den Punkt hinaus, an dem für die Praxis evtl. angenäherte Lösungen genügen würden.

Die betriebswirtschaftliche Forschung versucht auf zwei Wegen, Gesetzmäßigkeiten des Betriebsprozesses abzuleiten.

Ausgehend von der logischen Seite der Erkenntnisgegenstände lassen sich gedanklich mit Hilfe der gesetzten Prämissen auf deduktivem Wege (teilweise mit Hilfe der Mathematik) Relationen und funktionale Abhängigkeitsverhältnisse ableiten. Bei der deduktiven Methode wird vom Allgemeinen auf das Besondere geschlossen. Die Urteile dieser sogenannten reinen (exakten) Theorie sind bei fehlerfreier Ableitung zwar immer richtig. Dabei besteht aber die Gefahr zu weit abstrahierter Ergebnisse, die für die Erkenntnis der realen betrieblichen Prozesse aufgrund wirklichkeitsfremder Prämissen keine Bedeutung mehr haben.

Ausgehend von tatsächlich beobachteten Tatbeständen lassen sich durch Abstraktion von mehr oder weniger belanglosen Einzelheiten typische Erscheinungen feststellen und durch induktives Folgern kausale Erklärungen ableiten. Die Forschungsverfahren der empirisch-realistischen betriebswirtschaftlichen Theorie sind vorwiegend empirisch-induktiv und empirisch-statistisch. Im Gegensatz zu den Naturwissenschaften ist jedoch eine experimentelle Isolierung einzelner Ursachen zur Erforschung von Zusammenhängen in den Betrieben nicht möglich.

¹ vgl. Meffert/Bruhn (2000, S.530)

² vgl. im folgenden Wöhe (2000, S.33 ff.), Schierenbeck (2000, S.7 ff.)

Die Entwicklung eines kennzahlengestützten Systems zur Marketing-Leistungsmessung am Beispiel der Fachmedienbranche erfordert die Berücksichtigung branchenspezifischer Besonderheiten - auf Grundlage branchenübergreifender Forschungsarbeiten zum Marketing-Controlling und zur Balanced Scorecard. Dabei stellen sich die in der Tabelle A1 dargestellten Hauptfragen.

Zum Marketing-Controlling liegen zahlreiche Arbeiten vor.¹ Die Untersuchung der Fragen 2-4 konnte sich dagegen nur zum Teil auf abgesicherte Ergebnisse bereits vorliegender Arbeiten stützen, da die betriebswirtschaftliche Diskussion im Medienbereich² ebenso wie im Bereich der Balanced Scorecard³ und ihrer Nutzung für die Marketing-Erfolgskontrolle⁴ noch im Fluß ist.

	Ausgewählte Forschungsfragen	Forschungsmethode
1	Welche Instrumente und Kennziffern zur Marketing-Leistungsmessung bieten sich branchenübergreifend an ?	Sekundärforschung zum Marketing-Controlling
2	Wie erfolgt die Erfolgskontrolle in der Praxis der (Fach)medienunternehmen ?	Primärforschung Buchmesse Frankfurt zzgl. Sekundärforschung
3	Welche Ansatzpunkte bietet die Balanced Scorecard für die Marketing-Leistungsmessung ?	Sekundärforschung zur Balanced Scorecard
4	Welche der Kennziffern erscheinen für die Vermarktung von Fachmedien hilfreich und welche Werte sprechen für eine gute Marketing-Leistung ?	Primärforschung: Projekte mit vier Fachverlagen + Benchmarking-Umfrage bzgl. Zielgruppe „Steuerberater“ zzgl. Sekundärquellen

Tabelle A1 : Forschungsfragen und -methodik

Das Konzept der Balanced Scorecard stößt in der Medienpraxis auf Interesse, beginnt sich aber erst zu etablieren.⁵ Aus diesem Grund wurde v.a. auf branchenübergreifende Forschungsarbeiten zurückgegriffen. Ein auf dieser Basis erarbeitetes Konzept zur kennziffergestützten Marketing-Leistungsmessung wurde mit potentiellen Projektpartnern im Fachmedienbereich diskutiert.⁶

¹ siehe Übersicht bei Link et al. (2000, S.317 ff.)

² vgl. Schusser (1998, S.591), Schneider/Knobloch (1999, S. V), Luther (1998, S.707)

³ Obwohl zahlreiche Publikationen vorliegen - u.a. Horvath&Partner (2001), Müller (2000), Friedag/Schmidt (1999) - dürfte die Diskussion noch nicht abgeschlossen sein.

⁴ z.B. Reinecke/Tomczak (1998, S.108), Bauer/Meeder/Jordan (2001)

⁵ Entsprechende Seminarangebote zur BSC für den Medienbereich liegen bereits vor (vgl. Kotte/Schürger , 2001)

⁶ vgl. Anhang (Abschnitt 2.2.)

Angesichts der im Vergleich mit anderen Branchen (wie z.B. der Industrie, den Banken und den Versicherungen) noch wenig fortgeschrittenen Erforschung des Medienbereichs wurde in dieser Arbeit ein besonderer Schwerpunkt auf eine systematisierende Beschreibung dessen gelegt, was in der Realität vorgefunden wird.¹ Folglich wurde besonders der Weg der empirischen Forschung betont. Dazu bot sich insbesondere die Fallstudienmethode an: „Der Forschungsprozeß als ein Suchen, Aufstellen und Prüfen von Hypothesen über reale Zusammenhänge findet seinen Anfang notwendigerweise in der möglichst unvoreingenommenen Wahrnehmung und Beschreibung von Realitätsausschnitten. Gerade in den „weißen Feldern“ des wirtschaftswissenschaftlichen Erfahrungsgebietes ist die Fallstudienmethode ein besonders gut geeignetes Instrument der Erschließung.“² Da Fallstudien im Fachmedienbereich zum untersuchten Erkenntnisgegenstand weitgehend fehlten³, wurde neben Sekundärforschung in hohem Maße Primärforschung notwendig.⁴ Dem stand entgegen, daß Medienunternehmen besonders zurückhaltend mit unternehmensinternen Informationen umgehen.⁵ Um dies zu berücksichtigen, wurde den Verlagen⁶ die Zusicherung gegeben, diese in der Dissertation nicht namentlich zu nennen. Die grundsätzlichen Strategieoptionen für die Vertriebswege eines Fachverlags (Direkt- und handelsorientiertes Marketing) erlaubten es nicht, die Primärforschung nur auf einen Fachverlag zu beschränken. Aus diesem Grunde wurden im Rahmen der Dissertation Projekte mit direkt- und handelsorientierten Fachverlagen durchgeführt. Diese konzentrierten sich auf die Ermittlung ausgewählter Kennziffern in Abhängigkeit vom konkreten Unternehmensumfeld.⁷ Im Bereich der Marktdaten hätten die je nach Zielgruppe des Verlags verschiedenen Kennziffern Rückschlüsse auf die Projektpartner zugelassen. Aus diesem Grund wurde für die Dissertation der Markt der steuerlichen Fachinformationen als Beispiel gewählt, für den zwei Leseranalysen⁸ veröffentlicht sind und der außerdem Bezüge zum Markt der rechtlichen und wirtschaftlichen Fachinformationen⁹ aufweist.

¹ Dies ist nach Schierenbeck (2000, S.5f.) charakteristisch für frühe Stadien der Theoriebildung.

² Backhaus/Plinke (1977, S.6)

³ Auf die Beurteilung von eingesetzten Marketing-Budgets bei der Vermarktung von Fachmedien wird wissenschaftlich lediglich in den Fallbeispielen von Hansen (1992) und Klein-Blenkers (1993) teilweise eingegangen - allerdings nur auf Fachbücher und nicht auf andere Medien bezogen.

⁴ zu den Begriffen siehe Meffert/Bruhn (2000, S.105), Ehrmann (1999, S.64)

⁵ vgl. Dreppenstedt (1996, S.149)

⁶ Der Verlag ist neben Rundfunk- und Fernsehangebietern ein Typ von Medienunternehmen. (Knobloch/Schneider, 1999, V ff.) Beide Begriffe werden im folgenden gleichlautend verwandt.

⁷ vgl. Anhang (Abschnitt 2.3.)

⁸ Verlag C.H. Beck (2000), Verlagsgruppe Handelsblatt (1998)

⁹ Haft (1998), Klein-Blenkers (1993), Wonschik (1994), Großekämper (1982)

Um zu prüfen, ob aus den Fallstudien abgeleitete Erkenntnisse auch darüber hinaus Gültigkeit besitzen, bot es sich an, zusätzlich mit Hilfe von Umfragen Aussagen für bestimmte Gruppen von Verlagen ableiten zu können. Der erste Schritt zielte dabei auf die Rahmenbedingungen und den Zustand der Marketing-Planung und Kontrolle, um Branchenspezifika herauszuarbeiten. Auf der Frankfurter Buchmesse 1995 wurden dazu die 50 umsatzstärksten Buchverlage befragt, wovon sich 30 beteiligten.¹ Die Festlegung auf die umsatzstärksten Buchverlage erfolgte aufgrund der Annahme, daß diese wegen vergleichsweise hoher Marketing-Budgets über fortgeschrittenere Verfahren der Erfolgskontrolle verfügen und i.a. auch verschiedene Mediengattungen anbieten.

Um über die einzelnen Fallbeispiele hinaus übergreifende Erkenntnisse zur Aussagefähigkeit von Marketing-Kennziffern abzuleiten, bot sich eine Erhebung von Kernkennziffern an. Die Beantwortung umfangreicher Fragebögen bei ausreichendem Rücklauf hatte sich für das Verlagswesen jedoch schon bei einem anderen Benchmarking-Projekt² als unrealistisch herausgestellt. Aus diesem Grunde wurde die Befragung nicht auf den gesamten Fachverlagsbereich ausgedehnt, sondern mit den Steuerberatern eine Zielgruppe ausgewählt, für die ein Kreis von ca. 20 Fachverlagen relevant ist. Beginnend mit der Frankfurter Buchmesse 1999 wurden den Verlagsführungskräften lediglich fünf Fragen gestellt, Anonymität zugesichert und eine Auswertung der Durchschnittswerte zugesandt.³

1.4. Vorgehen

Teil A skizziert, welche Besonderheiten Marketing-Prozesse im Hinblick auf eine Leistungsmessung auszeichnen. Auf dieser Basis stellt die Arbeit Anforderungen für ein kennzahlengestütztes Konzept zur Marketing-Leistungsmessung auf und fügt diese in den Gesamtzusammenhang des Marketing-Controlling ein. Abschließend werden ausgewählte Konzepte zur Erfolgskontrolle kurz vorgestellt.

Die kennzahlengestützte Marketing-Leistungsmessung soll auf konkrete branchenbezogene Marketing-Aufgaben hin ausgerichtet werden. Zu diesem Zweck erläutert Teil B Besonderheiten des Fachmediengeschäfts und relevanter Entscheidungen bei der Medienvermarktung.

Kapitel C entwickelt eine auf die Fachmedienbranche ausgerichtete Konzeption zur Leistungsmessung. Die Ergebnisse einer Benchmarking-Umfrage liefern

¹ siehe Interviewleitfaden im Anhang (Abschnitt 2.1.)

² Hanser (1997) und Interview 2.5.6. (2000)

³ siehe Interviewleitfaden im Anhang (Abschnitt 2.4.)

dabei Hinweise für die Auswahl von Kennziffern, die Vergleiche zwischen handels- und direktorientierten Fachverlagen unterstützen.

Verfolgen Fachverlage eine handelsorientierte Strategie, ist u.a. die Verbindung von Controlling- und Marktforschungsdaten wichtig. Dabei wird vorausgesetzt, daß sich die Marketing-Aktionen auf Fachbücher beziehen, an Händler und Endkunden richten und vorwiegend von eigenen Marketing-Mitarbeitern durchgeführt werden. Die Fallbeispiele integrieren u.a. die Ergebnisse einer in der Praxis durchgeführten Prozeßkostenbestimmung mit nachfolgender Marktforschungsaktion.

Teil	Inhalte
A	Grundlagen der Marketing-Leistungsmessung
B	Besonderheiten des Fachmediengeschäfts
C	Branchenbezogene Konzeption zur Marketing-Leistungsmessung
D	Leistungsmessung bei Handelsorientierung
E	Leistungsmessung bei Direktstrategie
F	Zusammenfassung und Ausblick

Tabelle A2: Vorgehen

Kapitel E analysiert Marketing-Leistungskennziffern für Fachmedienunternehmen, die sich ohne Einschaltung des Handels direkt an Endkunden wenden. Dabei wird vorausgesetzt, daß die Marketing-Aktionen sich auf die Abonnementgewinnung konzentrieren und das Unternehmen sich vorwiegend externer Dienstleister bedient. Im Rahmen der Dissertation mit Fachmedienunternehmen erarbeitete Fallbeispiele zeigen das mögliche Vorgehen bei der Generierung und Auswahl geeigneter Kennziffern.

Der Schlußteil beleuchtet die branchenübergreifende Relevanz der Ergebnisse und verbindet dies mit einem Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf.

2. Marketing-Leistungsmessung und -Controlling

2.1. Gegenstand und Ziele der Marketing-Leistungsmessung

2.1.1. Der Leistungsbegriff

In vielen Lebensbereichen spielt die Beurteilung von Leistungen eine entscheidende Rolle für den persönlichen Lebensweg von Menschen: die Beurteilung der schulischen Leistung mit Hilfe einer Notenskala, bei sportlichen Wettkämpfen bis zu Arbeitszeugnissen und Bonussystemen. Auf der anderen Seite agiert jeder wirtschaftende Mensch selbst als Bewertender, indem er Auswahlentscheidungen trifft, z.B. Arbeitgeber, politische Parteien, Lieferanten und Freizeitaktivitäten.

In der deutschen Betriebswirtschaftslehre wird der Begriff der Leistung nicht eindeutig benutzt. Es lassen sich zwei grundsätzliche Leistungsauffassungen unterscheiden.¹ Einerseits kann eine betriebliche Tätigkeit gemeint sein - in diesem Sinne ist die Leistung gleichbedeutend mit dem Handeln bzw. dem Erfüllen der Betriebsaufgabe selbst (z.B. durch Menschen, Maschinen etc.). Andererseits wird beim Begriff der Leistung nicht auf die Tätigkeit selbst, sondern auf das Ergebnis dieser Tätigkeit (z.B. das Arbeitsergebnis) Bezug genommen - dies ist der ergebnisbezogene Leistungsbegriff. Der aus dem angloamerikanischen Management Accounting stammende Begriff des „Performance Measurement“, der dieser Arbeit zugrunde liegt, soll im folgenden gegen diese Begriffe abgegrenzt werden.

a) Tätigkeitsbezogener Leistungsbegriff

Nach Gutenberg werden im Betrieb die Elementarfaktoren Arbeit, Material und Maschinen zum Zwecke der Leistungserstellung durch die derivativen Faktoren Planung und Organisation kombiniert.²

In der Produktionstheorie bezieht sich die betriebliche Leistungserstellung auf die Fertigung bzw. die Ausführung von Dienstleistungen und dazu dienende Vorgänge wie Beschaffung, Transport, Lagerhaltung etc.³ Demgegenüber gehören Vertrieb, Lagerhaltung der Fertigfabrikate, Marktforschung, Werbung etc. nicht zur Leistungserstellung, sondern stellen einen eigenen betrieblichen Teilbereich dar: die Leistungsverwertung. Es wird also von einer Zweiteilung des betrieblichen Leistungsprozesses in Leistungserstellung und -verwertung ausgegangen.

¹ vgl. Wieding (2000, S.7 ff.) und Gleich (2001, S.34 ff.)

² Gutenberg (1990, S.55 ff.)

³ Gutenberg (1983, S. 2 ff.)

Der produktionswirtschaftliche Leistungsbegriff ist häufig an das physikalische Verständnis von Leistung als Arbeit je Zeiteinheit angelehnt.¹ Er ist damit vorwiegend inputbezogen. Ein tätigkeitsbezogener Leistungsbegriff eignet sich folglich nicht, um Effizienz und Effektivität von Unternehmen mit Hilfe von Kennziffern zu beurteilen.² Darüber hinaus ist eine auf den Produktionsbereich eingeeengte Betrachtung für das Performance Measurement nicht ausreichend, da sich diese auf die gesamte Unternehmensorganisation beziehen kann. Gleichwohl ist der Einsatz der verschiedenen Produktionsfaktoren systematisch und zeitraumbezogen zu erfassen und zu klassifizieren, um Voraussetzungen für eine Leistungsmessung zu schaffen.³

b) Ergebnisbezogener Leistungsbegriff

Der Leistungsbegriff des Rechnungswesens bezieht sich auf bewertete Outputgrößen des Unternehmens. Im externen Rechnungswesen wird die Summe der Umsatzerlöse, Erhöhung/Verminderung der Bestände sowie andere aktivierte Eigenleistungen im Rahmen des Gesamtkostenverfahrens als „Gesamtleistung“ bezeichnet.⁴ Im internen Rechnungswesen wird die Leistung als Gegenbegriff zu den Kosten aufgefaßt, was sich im Terminus „Kosten- und Leistungsrechnung“ niederschlägt. Unter Leistung wird das in Geld bewertete Ergebnis der betriebsbedingten Tätigkeit in Form von Sachgütern/Dienstleistungen innerhalb einer Periode verstanden.⁵ Im Gegensatz zum Ertrag als Begriff des externen Rechnungswesens enthält sie keine neutralen Erträge (betriebsfremde oder außergewöhnliche Erträge).⁶

Der Output betrieblicher Prozesse kann z.B. danach unterscheiden werden, ob er für den Markt bestimmt ist (Absatzleistung) oder ob er im Unternehmen selbst wieder eingesetzt wird (innerbetriebliche Leistungen wie selbsterstellte Maschinen, Werkzeuge).⁷ Im Gegensatz zur Kostenrechnung, die in der deutschen Betriebswirtschaftslehre häufig Gegenstand der Forschung ist, besaß die Leistungsrechnung bisher keine besondere Aufmerksamkeit.⁸ Nach Ansicht von Weber könnte eine ausgebaute Leistungsrechnung aber auch eigenständige Aufgaben erfüllen, z.B. durch die Erfassung von Leistungsmengen in

¹ vgl. Gleich (2001, S.38)

² vgl. Abschnitt 1.2.

³ Gleich (2001, S.39)

⁴ Wöhe (2000, S.986), Schierenbeck (2000, S.615)

⁵ Jost (1996, S.23), Götzinger/Michael (1993, S.47); zur Abgrenzung vom Erlösbegriff vgl. Übersicht bei Wieder (1999, S.284)

⁶ Wöhe (2000, S.875)

⁷ zu weiteren Klassifizierungen von Leistungen s. Übersicht bei Wieding (2000, S.35)

⁸ Die Darstellung der Leistungsrechnung nimmt in den Lehrbüchern zur Kosten- und Leistungsrechnung in der Regel (im Vergleich zur Darstellung der Kostenrechnung) nur wenig Raum ein (vgl. z.B. Ebert (2000), Jost (1996), Götzinger/Michael (1993)).

Gemeinkostenbereichen und für die Steuerung von Bereichen, deren Output sich einer monetären Quantifizierung entzieht.¹

Der ergebnisbezogene Leistungsbegriff betrachtet outputbezogene Größen, die im Gegensatz zu inputbezogenen Größen in der Regel größere Aufmerksamkeit des Managements besitzen.² Dagegen ist das Performance Measurement nicht an die Betrachtung von Input- oder Outputkomponenten gebunden, sondern stellt diese einander gegenüber oder setzt diese ins Verhältnis.³ Auf Basis des ergebnisbezogenen Leistungsbegriffs allein lassen sich die Ziele des Performance Measurement deshalb nicht erreichen. Dennoch sind die outputbezogenen Informationen des Rechnungswesens Grundlage für eine nachfolgende Nutzung durch das Performance Measurement.⁴

c) Leistungsbegriff des Performance Measurement

Diese Arbeit bezieht sich auf den Leistungsbegriff des Performance Measurement („Leistungsmessung“). Sie betrachtet den Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele als Gradmesser für die Messung und Beurteilung von Leistungen.⁵ Performance Measurement stellt Effektivität - verstanden als Zielerreichungsgrad - und Effizienz in den Mittelpunkt. Dabei wird Effektivität als grundsätzliche Voraussetzung für Effizienz (als Input-Output-Relation bzw. Input-Ziel-Relation) gesehen.⁶ Grundlage für die Leistungsmessung ist demnach, daß die Unternehmensziele entsprechend operationalisiert und kommuniziert sind.

Der Leistungsbegriff ist für alle Objekte anwendbar, für die eine Leistungsmessung durchgeführt werden soll - sowohl für Bereiche, Funktionen, Prozesse, Teams, einzelne Mitarbeiter oder auch externe Dienstleister. Hinter organisatorischen Bereichen oder Prozessen stehen allerdings letztlich meist wieder Mitarbeiter oder Dienstleister, sodaß eine Leistungsmessung in der Regel Hinweise darauf gibt, inwieweit diese zur Erreichung der Unternehmensziele beigetragen haben. Dies berücksichtigt, daß sich deren Rolle stark gewandelt hat. „Während früher der Mitarbeiter meist nur als ausführendes Organ von Arbeitsanweisungen gesehen wurde, steht heute das Potential der Mitarbeiter,

¹ Weber, Jürgen (1998, S.186 ff.); vgl. auch Wieding (2000, S.16)

² Das Management als Institution umfaßt alle leitenden Instanzen, wobei sich je nach Stellung in der Hierarchie nach Top-Management (Vorstand, Geschäftsführer), Middle-Management (Werksleiter, Abteilungsdirektoren) und Lower-Management (Büroleiter, Werkmeister) differenzieren läßt (Schierenbeck, 2000, S.85).

³ vgl. Wieding (2000, S.18) zu Überschneidungen zum Performance Measurement

⁴ vgl. Gleich (2001, S.39)

⁵ vgl. Hoffmann (2000, S.8), Riedl (2000, S.18)

⁶ vgl. Klingebiel (2000, S.25); zur Begriffsvielfalt bzgl. der Begriffe Effektivität und Effizienz vgl. Dykhoff/Ahn (2001, S.112).

zum Unternehmenserfolg beizutragen, im Brennpunkt der unternehmerischen Betrachtungen.“¹

Die Anknüpfung des Leistungsbegriffs an die Erreichung der Unternehmensziele besitzt den Vorteil, daß auf diese Weise die jeweilige Umfeldkonstellation des Unternehmens berücksichtigt werden kann, die durch Zielfestlegungen der Geschäftsleitung einfließt.² Dies gibt der Leistungsmessung andererseits einen subjektiven Charakter, da sich das Anspruchsniveau der Leitungsebene von Unternehmen zu Unternehmen unterscheidet.³ Der Begriff der Messung beinhaltet keinen Meßvorgang gegen einen objektiven Standard, weshalb die Anwendung überall dort, wo gemessen wird, auch Strategiediskussionen induziert.⁴ Nachteilig an diesem zielbezogenen Leistungsbegriff könnte deshalb sein, daß auf diese Weise (bei unterschiedlichem Anspruchsniveau des Managements) gleichwertige Leistungen von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich bewertet werden können. Folglich ist eine ergänzende, unternehmensübergreifende Betrachtung von Leistungen notwendig, die auf solche Verzerrungen hinweisen kann und damit evtl. die Unternehmensleitung dazu bewegt, Zielwerte anzupassen.

2.1.2. Notwendigkeit von Leistungsmessungen

Unter Leistungsmessung versteht man den Einsatz verschiedener Kennzahlen zur Beurteilung von Effektivität und Effizienz im Unternehmen.⁵ Die Bestimmung von Leistungsgrößen, ihre Messung und die Bewertung von Leistung sind seit jeher zentrale Aufgaben des Managements.⁶ Die Abfolge von Ziele setzen, planen, entscheiden, realisieren und kontrollieren läßt sich mit ihren Interdependenzen und Rückkopplungen auch als Management-Kreis verstehen, in dessen Zentrum die Kommunikation (d.h. der Austausch von Informationen) steht.⁷ Unter Planung wird dabei die gedankliche Verfolgung verschiedener Handlungsalternativen verstanden, während die Kontrolle zur Überwachung der betrieblichen Ablaufprozesse dient, um festzustellen,

¹ Bühner (1996, S.14)

² Für das erfolgreiche Überleben eines Unternehmens ist die Anpassung an sich verändernde externe Bedingungen notwendig, was die Bedeutung der Umfeldkonstellation unterstreicht - vgl. Klingebiel (2000, S.26).

³ Anspruchsniveaus hier verstanden als Erklärung dafür, daß unterschiedliche Führungskräfte in der gleichen Situation verschieden hohe Zielwerte fordern.

⁴ Müller-Stewens/Lechner (2001, S.519) sehen das Performance Measurement deshalb als Vehikel, damit auch dezentral über die Zukunft des Geschäftes und die Wirksamkeit von Strategien nachgedacht wird.

⁵ Horvath&Partner (2001, S. 419), Gleich (1997a, S.114 ff.); vgl. Abschnitt 1.2.

⁶ Hoffmann (2000, S.8.)

⁷ Wöhe (2000,S.108)

inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden.¹ Dabei kann die Unternehmensführung den Ressourceneinsatz überprüfen („input control“), den Prozeß selbst („process control“) oder nur das Ergebnis („output control“).²

Ergebniskontrollen können die Unternehmensführung in verschiedenen Aspekten unterstützen. Für innovative Entscheidungen (vor allem im Rahmen der langfristigen Planung) muß das Planungs- und Kontrollsystem gewährleisten, daß die für Kreativpläne relevanten Fakten erkannt werden (Lernfunktion). Bei kurzfristigen Entscheidungen steht meist im Vordergrund, daß schnell erkannt werden kann, wo Korrekturen vorzunehmen sind (Initiierungsfunktion).³

Funktion	Ziel
Mißtrauensabbau	Vertrauen gegenüber Mitarbeitern aufbauen
Sicherheitsfunktion	Information darüber, was Mitarbeiter plant und was er mit welchem Erfolg realisiert hat
Lernfunktion	Planungen nur dann erfolgreich, wenn auf richtigen und zeitnahen Informationen aufbauend
Initiierungsfunktion	anzeigen, wo Planungsbedarf besteht, damit schnell reagiert werden kann

Tabelle A3: Funktionen von Ergebniskontrollen⁴

Ein Leistungsbegriff, der die Zielerreichung zur Grundlage hat, steht in engem Zusammenhang zum angewandten Führungsprinzip. Bei outputbezogenen Führungsprinzipien dienen nicht die einzelnen Entscheidungen, sondern das Ergebnis dieser Entscheidungen - ausgedrückt als Grad der Zielerfüllung - als Grundlage für die Leistungsbewertung einer Führungskraft und die Höhe der Bezüge.⁵ Die Festlegung von Zielwerten in der Planung ermöglicht eine Führung nach dem Ausnahmeprinzip („Management by Exception“), d.h. das Top-Management leitet gegensteuernde Maßnahmen dann ein, wenn Abweichungen auftreten und konzentriert sich weniger auf Bereiche, in denen die Ziele erreicht wurden.⁶ Bezogen auf die Art der Zielfindung lassen sich grundsätzlich folgende idealtypische Führungsprinzipien unterscheiden.⁷

Das Prinzip der „Führung durch Ergebnisorientierung“ (Management by

¹ vgl. Horvath (1998, S.162 ff.) zum Zusammenspiel von Planung und Kontrolle

² Jaworski (1988, S.31), Schröder (1996, S.29)

³ Böcker (1992, S.353) nennt als Beispiel die Sortimentsüberwachung im Einzelhandel, wo die Anzahl möglicher Planungsfälle äußerst groß und die Komplexität der Planung vergleichsweise gering ist.

⁴ vgl. Böcker (1988, S.35 ff.)

⁵ Wöhe (2000, S.132f.).

⁶ Horngren et al (1997, S.5), Schröder (1996, S.378)

⁷ Wöhe (2000, S.133)

Results) basiert auf der Vorgabe von Zielen durch die Vorgesetzten. Verglichen werden die für die Mitarbeiter festgesetzten Ziele (Leistungs-Soll) mit den erreichten Ergebnissen (Ist-Leistung). Dieses Führungsprinzip beinhaltet, daß sich die Leistungsbewertung vorrangig an den Ergebniszielen der Unternehmensführung orientiert und den Mitarbeitern wenig Einflußmöglichkeiten gegeben werden.

Das „Führen durch Zielvereinbarung“ (Management by Objectives) gibt den Mitarbeitern mehr Mitbestimmungsbefugnisse über die zu erreichenden Ziele. Dies soll eine Ausrichtung auf gemeinsame Ziele ermöglichen und Verantwortungsbereitschaft und Eigeninitiative fördern. Das Führungskonzept bietet insbesondere dann Vorteile, wenn die persönlichen Ziele der Führungskräfte (wie z.B. beruflicher Aufstieg) im Einklang mit den Unternehmenszielen stehen.

2.1.3. Ziele als Ausgangspunkt der Leistungsmessung

Die Formulierung von Zielen ist Voraussetzung, um die Zielerreichung und damit die Leistung messen zu können. Dies ist eine zentrale Aufgabe des Controlling in funktionaler Sicht (im Sinne der ergebnisorientierten Steuerung des Unternehmens). Dabei werden typische Controllingprozesse wie Zielvereinbarungen, Planungs- und Steuerungsentscheidungen, Reagieren auf Abweichungen usw. meist von der Unternehmensleitung wahrgenommen, während der Controller als Institution die Voraussetzungen für den Ablauf von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung schafft.¹

Grundsätzlich lassen sich zwei Kategorien von Zielbestandteilen unterscheiden.² Das Sachziel des Unternehmens bezieht sich auf das Leistungsprogramm, was seinen rechtserheblichen Ausdruck im „Unternehmenszweck“ findet, der im Handelsregister einzutragen ist. Formalziele werden (vor allem als quantitative Ziele) zur Beurteilung der Zielerreichung herangezogen.³ Dazu gehören zwingend Finanzziele (Liquiditäts-, Investitions- und Finanzierungsziele) und Erfolgsziele (Umsatz-, Wertschöpfungs-, Gewinn- und Rentabilitätsziele). Sach- und Formalzielelemente gehören zusammen, obwohl nicht zwingend Gleichgewichtigkeit zwischen beiden Elementekategorien gegeben sein muß.⁴

Voraussetzung für die Eignung der Ziele zur Leistungsmessung ist es, daß sie in

¹ Dintner (1999, S.3); so bemerkt Deyhle: „Controlling zu tun, ist Sache eines jeden Managers selber ..“ (Schröder, 1996, S.5)

² vgl. Horvath (1998, S.186), Hamel (1992, Sp. 2638) und dort angegebene Quellen; dagegen ordnet Schierenbeck (2000, S.62) auch die Finanzziele den Sachzielen zu

³ Schierenbeck (2000, S.62), Horvath (1998, S.139)

⁴ Besteht z.B. eine Sachzieldomiananz, ist es denkbar, daß aufgrund der Bindung des Unternehmens an das angestammte Produktprogramm alle Formalzielverfehlungen bis an die Grenze der Existenzbedrohung toleriert werden. (Hamel, 1992, Sp.2640)

ihren wesentlichen Elementen hinreichend präzise formuliert sind (Operationalisierung).¹ Wesentliche Bestimmungselemente von Zielen sind Zielinhalt (-richtung), Zielausmaß (-betrag), Zieltermin (-zeitraum), Zuständigkeiten für die Zielverwirklichung, Zielerreichungsrestriktionen und verfügbare Ressourcen (Finanzmittel, Personal etc.).

Hinsichtlich des Zeitbezugs wird zwischen operativen und strategischen Zielen unterschieden. Die strategische Planung ist ein Prozeß, um die Anforderungen der Umwelt mit den Potentialen des Unternehmens abzustimmen, um mit Hilfe von Strategien den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.² Die operative Planung legt dagegen die kurz- bis mittelfristig zu erstellenden Produktprogramme und die dazu notwendigen Aktionen in den einzelnen Unternehmensbereichen auf Basis gegebener Kapazitäten fest. Im Mittelpunkt des strategischen Controlling steht entsprechend das Erkennen und die Nutzung künftiger Chancen/Risiken und der Aufbau von Erfolgspotentialen. Dagegen ist das operative Controlling vor allem auf die Gewinnsteuerung und Liquiditätssicherung gerichtet (siehe Tabelle A4).

Merkmal	Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Zielgrößen	* Gewinn * Liquidität	* Existenzsicherung * Erfolgspotential
Subsysteme	* Jahresabschluß/Kosten- und Leistungsrechnung * Finanz- und Finanzierungsrechnung	* Unternehmensumfeld * Unternehmen
Zeitbezug	Gegenwart; nahe Zukunft	Nahe und ferne Zukunft
Fragestellung	„Die Dinge richtig tun“	„Die richtigen Dinge tun“
Vorherrschende Orientierung	Primär unternehmensintern	Primär unternehmensextern
Rahmenbedingungen	Stabiles Umfeld	Komplexität, Dynamik und Diskontinuität des Umfeldes
Art der Information	quantitativ/monetär	meist qualitativ

Tabelle A4: Merkmale des operativen und strategischen Controlling³

Nicht alle betrieblichen Ziele besitzen die gleiche Bedeutung. ⁴ Als Oberziel bezeichnet man die oberste Zielsetzung der Gesamtunternehmung, die in der Regel nicht unmittelbar, sondern nur über Zwischenstufen erreichbar ist. ⁵ Zu

¹ Schierenbeck (2000, S. 81), Becker (1998, S.108)

² Horvath&Partner (2001, S.420) u. dort angegebene Quellen

³ Ausschnitt aus Baum/Coenenberg/Günther (1999, S.9); vgl. Schröder (1996, S.212 ff.)

⁴ Diese können grundsätzlicher Natur sein (z.B. Sicherung der Arbeitsplätze), Basisziele (z.B. Liquidität sicherstellen) oder strategische Ziele (z.B. Unternehmensergebnis deutlich steigern) - vgl. Horvath&Partner (2001, S.144 ff.).

⁵ Wöhe (2000, S.120)

diesem Zweck müssen bestimmte Teilziele als Unterziele abgeleitet werden, die für einzelne Abteilungen oder Mitarbeiter gelten. Ein solches Zielsystem am Beispiel von IKEA zeigt die Abbildung A2. Es illustriert, wie Marketingziele in das Zielsystem integriert sind und deren Erreichung mit den unternehmensbezogenen Oberzielen verknüpft ist. Das Unternehmen wollte sich in Deutschland etablieren und definierte entsprechende länderbezogene Ziele, die weiter nach Funktionen (hier: marketingbezogene Ziele), von dort nach Teilmärkten (hier: Sortiment Wohnzimmer) und weiter nach sortimentsbezogenen Unterzielen (Preis-, Produkt, Distributions- und Werbeziele) differenziert. Das Beispiel zeigt, daß sowohl monetäre (z.B. Umsatz) als auch nichtmonetäre Ziele (z.B. Bekanntheitsgrad) verfolgt werden.

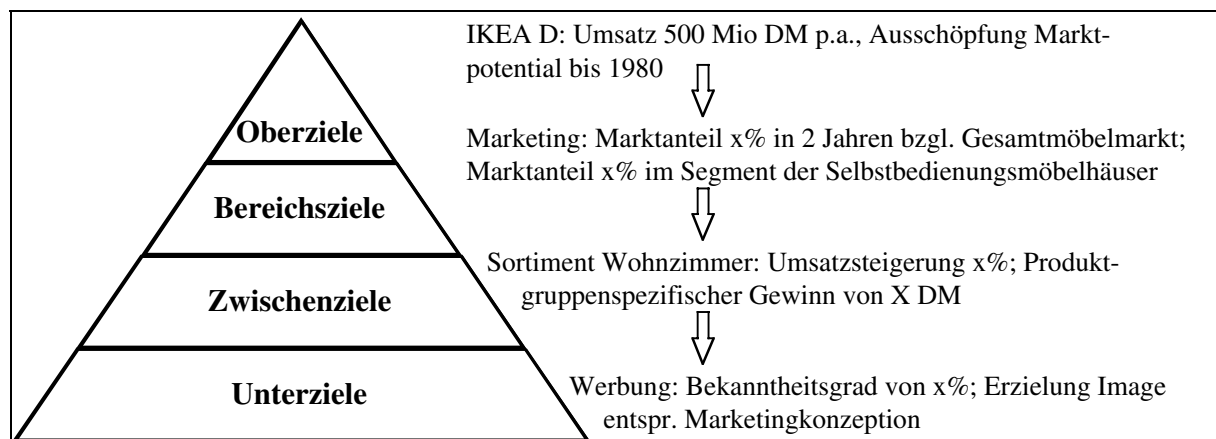


Abbildung A2: Zielsystem am Beispiel IKEA¹

Der Leistungsbegriff des Performance Measurement bezieht sich sowohl auf Effektivität als auch Effizienz. Zur Beurteilung der Effektivität („Die richtigen Dinge tun“) ist zu überprüfen, inwieweit die Unternehmensstrategie im Tagesgeschäft umgesetzt wird. Angesichts eines zunehmend komplexen und dynamischen Wettbewerbs hat die Gültigkeitsdauer von Strategien rapide abgenommen - in der Halbleiterindustrie beispielsweise führen Unternehmen z.B. mittlerweile zweimal jährlich eine strukturierte Strategieplanung durch.² Als Reaktion auf die schnellen Veränderungen von Branchenstrukturen ist das Interesse des Managements an schneller Strategieumsetzung gestiegen.³ Kennziffern des Performance Measurement sollen die Diagnose der Strategieumsetzung mit Hilfe von logisch aufeinander aufbauenden Kennzahlen unterstützen, die einen Strategiebezug aufweisen (strategische Kennzahlen).⁴

¹ Meffert (1983, S.29), zitiert bei Becker (1998, S.88); wenn nicht anders erwähnt, beziehen sich die Ziele auf einen Zeitraum von 2 Jahren

² Horvath&Partner (2001, S.3)

³ Müller-Stewens/Lechner (2001, S.518)

⁴ Gleich (2001, S.220 ff., S.233). Sie ersetzen jedoch nicht operative Kennziffern, die die Effizienzorientierung sicherstellen und das Eintreten besonderer Ereignisse anzeigen sollen.

2.1.4. Marketing-Prozesse als Gegenstand der Leistungsmessung

Im folgenden orientiert sich der Gegenstand der Leistungsmessung nicht an organisatorischen Bereichen, die meist firmenspezifisch benannt sind, sondern an den im Unternehmen ablaufenden Aktivitäten bzw. Prozessen.¹ Die in einer Abteilung durchgeführten Tätigkeiten werden in Abgrenzung zu den abteilungsübergreifenden Hauptprozessen auch als Teilprozesse bezeichnet.² Als Ausgangspunkt für eine prozessorientierte Konzeption zur Leistungsmessung bietet sich das Wertkettenmodell (s. Tab. A5) an. Danach lassen sich primäre Prozesse definieren, die z.B. der Herstellung und dem Absatz eines Produktes/einer Dienstleistung dienen und sich von den unterstützenden Prozessen unterscheiden.³

Unterstützende Prozesse				
Unternehmensinfrastruktur Personalwirtschaft Technologieentwicklung Beschaffung				
Primäre Prozesse				
Eingangs-Logistik	Operationen	Marketing & Vertrieb	Ausgangs-logistik	Kundendienst

Tabelle A5: Bestandteile einer Wertkette⁴

Die Marketing-Literatur unterscheidet traditionell sogenannte Marketing-Instrumente („die vier P’s: Price, Place, Product, Promotion“) und bezieht damit die Produktentwicklung und sogar die Logistik mit ein.⁵ Im folgenden werden dagegen nur die in der Tabelle A6 genannten Marketing-Prozesse betrachtet, die Gegenstand der zu entwickelnden Marketing-Leistungsmessung sind.

Nr.	Marketing-Prozesse	Beispiele
1	persönlicher Verkauf	Außendienst, Ladengeschäft
2	Verkaufsförderung	Coupons, Wettbewerbe, Aktionen
3	Direct-Marketing	Direct-Mail, Telefon- und Online-Marketing
4	Werbung	Anzeigen, Prospekte, Werbespots, Plakate
5	Public Relations	Pressekonferenzen, Produktproben

Tabelle A6: Marketing-Prozesse⁶

¹ Aus Prozessen lassen sich durch schrittweises Zerlegen Aktivitäten ableiten, die als kleinste Elemente übrigbleiben (Heilmann, 1996, S.87).

² Horvath/Meyer (1989, S.214)

³ s. Porter (1999, S.66)

⁴ Porter (1999, S.66), Link et al (2000, S.10)

⁵ siehe dazu Kotler (1999, S.96) und die Kritik an dem Konzept des Marketing-Mix bei Reinecke/Tomczak (1998, S.93), Sutrich (1994), van Waterschoot/Van den Bulte (1992).

⁶ Kotler (1999, S. 107); dabei bestehen z.T. Überschneidungen zwischen den Prozessen (z.B. zwischen persönlichem Verkauf und Direct-Marketing)

Unter Marketing-Leistung wird im folgenden der bewertete Zielbeitrag der Marketing-Prozesse im Hinblick auf die Unternehmensziele verstanden. Die prozeßbezogen definierte Marketing-Leistung kann damit von der Leistung des Marketing-Bereichs als organisatorischer Einheit abweichen. Zum einen umfaßt die Prozeßdefinition auch Verkaufsprozesse, die in einigen Unternehmen in einem separaten Verkaufsbereich ablaufen. Zum anderen sind eventuell auch Aufgaben der Preisfestlegung, Verpackungsgestaltung etc. organisatorisch im Marketing-Bereich angesiedelt - diese Prozesse werden hier nicht näher betrachtet. Darüber hinaus ist zu beachten, daß auch andere Abteilungen zu Marketing-Prozessen (z.B. zu Werbeaktionen) beitragen und deren Leistung ebenfalls zu berücksichtigen ist.¹

Ein Nachteil dieser prozeßbezogenen Leistungsmessung ist damit, daß die Verantwortlichkeit für die Ergebnisse nicht immer nur einem organisatorischen Bereich zuzuordnen ist. Dieser Nachteil relativiert sich insofern, als die Unternehmen i.a. funktionsorientiert aufgebaut sind und prozeßbezogene Daten ohnehin über eine Betrachtung der einzelnen Abteilungen und nachträgliche Zusammenführung beschafft werden müssen. Um die Relevanz der Leistungsmessung für einzelne organisatorische Einheiten festzustellen, liegen deshalb in der Regel entsprechende Anhaltspunkte bereits vor.

Dagegen liegt ein großer Vorteil der prozeßbezogenen Leistungsmessung darin, Leistungen unternehmensübergreifend vergleichen zu können. Deshalb ist es weniger bedeutsam, welche Organisationsform sich diese Unternehmen geben oder welche Methoden sie nutzen. Die betriebswirtschaftliche Literatur verstößt zuweilen gegen diesen Grundsatz, wenn sie sich von der Popularität von Methoden blenden läßt, anstatt deren Ergebnisse zu messen.²

Eine prozeßbezogene Leistungsmessung besitzt darüber hinaus den Vorteil, daß der Beitrag zu den Unternehmens- und nicht zu den Bereichszielen im Mittelpunkt der Betrachtung steht. Die Ziele des Marketing-Bereichs stehen evtl. nicht in Einklang mit den Unternehmenszielen (z.B. Ausweitung des Marketing-Budgets ohne Rücksicht auf dessen Wirksamkeit). Eine hoher Zielerreichungsgrad in Bezug auf die Ziele des Marketing-Bereichs muß deshalb nicht notwendig positiv für die Erreichung der Unternehmensziele sein. Letztere sollten jedoch Maßstab für die Einschätzung der Marketing-Leistung sein.

¹ Im folgenden wird aus Vereinfachungsgründen angenommen, daß die relevanten Marketing-Prozesse nicht in anderen organisatorischen Bereichen ablaufen.

² So bezeichnet Kotler (1997, S. 782) die Marketing-Leistung als exzellent, wenn Teamarbeit dominiert und sich die Marketing-Funktion an der Gesellschaft orientiert - dagegen als schlecht, wenn eine Hierarchie vorhanden ist und sich die Marketing-Funktion am Aktionär orientiert. Nachweise dafür bleibt Kotler schuldig.

2.1.5. Spezifika von Marketing-Prozessen

Zwischen den organisatorischen Bereichen Rechnungswesen/Controlling und Marketing/Vertrieb besteht häufig ein Spannungsverhältnis, das von letzteren im wesentlichen darauf zurückgeführt wird, daß sich die zur Verfügung gestellten Informationen zuwenig an absatzwirtschaftlichen Bedürfnissen orientieren.¹ Demgegenüber wird aus dem Rechnungswesen-Bereich z.T. der Vorwurf erhoben, daß bei Marketing-Entscheidungen die zur Verfügung gestellten (insbesondere kostenbezogenen) Informationen nicht adäquat genutzt werden und statt dessen auf Basis subjektiver Einschätzungen entschieden wird.

Der Absatzbereich ist im Gegensatz zu anderen Unternehmensbereichen besonders häufig Engpaßfaktor und als solcher in Anlehnung an das Ausgleichsgesetz der Planung Ausgangspunkt für die Planung der anderen Bereiche.² Marketing-Entscheidungen wirken sich dann besonders häufig auf andere Unternehmensprozesse aus. Diese Interdependenzen müssen bei der Marketing-Leistungsmessung mitberücksichtigt werden (s. Tab. A7).

Im Gegensatz zu Logistik- oder Produktionsprozessen hängt der Erfolg von Marketing-Prozessen vor allem von der Reaktion der (potentiellen) Kunden ab, weshalb im Marketing verhaltenswissenschaftliche Überlegungen bedeutsam sind.³ Deshalb gehen die Informationsanforderungen über die traditionell finanzorientierten Kennziffern hinaus, die das Controlling aus dem Rechnungswesen gewinnt.⁴

Im Gegensatz zu Fertigungsprozessen hängen die für Marketing-Prozesse eingesetzten Ressourcen meist nur begrenzt von den produzierten Stückzahlen ab.⁵ Wichtig ist deshalb der Blick auf zusätzliche Leistungsgrößen (wie z.B. die Anzahl der Aufträge), mit denen die Fix- und Gemeinkostenbereiche stärker differenziert werden könnten.⁶ Viele Marketingaktivitäten sind langfristige Marktinvestitionen, deren Wirkungsdauer nicht genau abzugrenzen ist, z.B. die

¹ vgl. Karlshaus (2000, S.183), Reckenfelderbäumer (1995, S.1 f.) und dort angegebene Literatur

² Link et al (2000, S.14)

³ Reichmann (2001, S. 441) sieht dies als Gegensatz zum Controlling, welches traditionell von „harten“ Daten ausgeht.

⁴ Link et al (2000, S.15), Kiener (1980, S.171)

⁵ Aber selbst im Produktionsbereich nahm die Bedeutung von Kontroll- und Koordinations-tätigkeiten zu, sodaß die Berücksichtigung über Zuschlagsätze immer ungenauer wurde und z.T. über 500% der Fertigungslöhne erreichte. (Kaplan/Cooper, 1998, S.2)

⁶ Link et al (2000, S.14).

Einrichtung einer Vertriebsorganisation, Schaffung eines Firmenimages, Aufbau einer Kundendatenbank.¹

Nr.	Besonderheiten	Anforderungen an die Leistungsmessung
1	Engpaßfaktor Absatz	überwinden der produktionswirtschaftlichen Sichtweise incl. Schnittstellenbetrachtungen
2	Schnittstelle zum Kunden	Verknüpfung interner und externer Umfelddaten, insbes. auch verhaltensbezogener Einflußgrößen
3	meist hohe Gemeinkostenrelevanz	stärkere Gemeinkosten-Differenzierung; verstärkte Prozeß- statt Funktionsorientierung
4	langfristige Marktinvestitionen	Berücksichtigung periodenübergreifender Zusammenhänge (insbes.Total- bzw. Lebenszyklus-Erfolge)
5	Marktdynamik	Planungsrelevanz und Ursachensuche statt Dominanz vergangenheitsbezogener Aussagen
6	Koordination von Produkten, Kunden etc	mehrdimensionale Auswertungen insbesondere unter langfristigen Gesichtspunkten
7	andere Bezugsobjekte als Produktionsbereich	Auftragsbezogene Analyse statt isolierter Produktsicht

Tabelle A7: Marketing-Besonderheiten²

Ist der Absatz Engpaßbereich des Unternehmens, zielen Marketing-Prozesse anders als Produktionsprozesse meist nicht darauf ab, einen festgelegten Output zu möglichst geringen Kosten zu erzeugen. Wichtige Entscheidungen im Marketing-Bereich ergeben sich aus dem Geschehen in den Märkten oft in kaum vorhersehbarer Weise und fallen typischerweise aperiodisch an.³

Marketing-Prozesse beziehen sich i.a. gleichzeitig auf mehrere Objekte wie Kunden, Produkte, Regionen etc. Das Berichtswesen sollte deshalb mehrdimensional aufgebaut sein, um die Auswirkungen der Marketing-Aktivitäten differenziert aufzeigen zu können.⁴

Während im produzierenden Bereich vor allem das Produkt im Vordergrund steht, sollen Marketing-Prozesse letztlich Aufträge erzeugen, die sich auf verschiedene Produkte beziehen können. Statt Produktorientierung ist aus Marketingsicht deshalb eine Hierarchie von Bezugsobjekten notwendig, die von der Auftragsposition ausgehen.⁵ Die Leistung von Produktionsprozessen

¹ Reichmann (2001, S.444). Nach Hilke (1995, Sp. 1567) resultieren Marketing-Investitionen aus Maßnahmen, die Marktchancen schaffen oder erschließen sollen und dazu finanzielle Mittel über einen mehrperiodigen Zeitraum binden. (vgl. auch Slywotzky/Shapiro, 1994, S.86)

² vgl. Link et al (2000, S.211ff.), Reichmann (2001, S.441 ff.)

³ Link et al (2000, S.15)

⁴ Köhler (1985, S.76)

⁵ Link et al (2000, S.217)

schlägt sich in Produktmerkmalen nieder, deren Nutzen aus Kundensicht z.B. mit Hilfe des Conjoint Measurement abfragbar ist.¹ Die Ergebnisse von Marketing-Prozessen gehen dagegen i.a. nicht in das Produkt ein und sind auf diese Weise deshalb schwer zu bewerten.

2.1.6. Ziele der Marketing-Leistungsmessung

Controlling soll sich letztlich über bessere Entscheidungen für das Unternehmen bezahlt machen.² Auf wessen Bedürfnisse soll die Marketing-Leistungsmessung vorrangig eingehen - auf die der Geschäftsleitung oder die der Marketing-Leitung?³

Eine auf die Marketing-Leitung als Adressat ausgerichtete Leistungsmessung könnte Ansatzpunkte liefern, um marketingbezogene Entscheidungen laufend zu verbessern.⁴ Auf diese Weise könnten Marketing-Fehler aber nur von denjenigen korrigiert werden, die für sie verantwortlich sind. Diese Einsicht der Marketing-Verantwortlichen ist in vielen Fällen möglicherweise nicht gegeben. Bei einzelnen Themen (z.B. bei Outsourcingentscheidungen) könnten zudem die Interessen des Marketing-Bereichs den Unternehmenszielen zuwiderlaufen.

Deshalb bietet es sich an, die Marketing-Leistungsmessung vorrangig an den Anforderungen der Geschäftsführung auszurichten.⁵ Diese dürfte an objektiven Daten zur Marketing-Leistung interessiert sein, um beurteilen zu können, inwieweit die Marketing-Verantwortlichen erfolgreich arbeiten. Daraus sind in Abhängigkeit vom Führungsprinzip (z.B. „Management by Objectives“ bzw. „Management by Results“) Folgerungen für mitarbeiterbezogene Entscheidungen (Vergütung, Beförderung) abzuleiten. Insbesondere in den USA kümmert sich das Top-Management (nach Ansicht von Unternehmensberatern) in vielen Fällen zuwenig um Marketingfragen, sodaß versäumt wird, stärker nach dem Beitrag der Marketing-Budgets zum Unternehmenserfolg zu fragen: „CEO`s don`t know much about marketing, and marketing managers are not particularly well educated or trained at what they do. As a result, most marketing programs have a questionable effect on sales and an uncertain relationship to profitability.“⁶ Eine Marketing-Leistungsmessung sollte

¹ Beispiel bei Link et al (2000, S.178)

² Horngren et al (1997, S.3), Reichmann (2001, S.8 f.)

³ Für Investoren besitzen auf Marketing-Prozesse bezogene Kennziffern im Vergleich zu prozeßübergreifenden Indikatoren weniger Bedeutung. (vgl. Tabelle A-A1 im Anhang).

⁴ Das Marketing-Controlling zielt ebenfalls darauf ab, Effizienz und Effektivität des Marketing-Managements zu sichern und zu erhöhen (ter Haseborg, 1995, Sp.1542).

⁵ Dagegen stellt Klingebiel (2000, S.243) vorrangig auf die Unterstützung der Marketing-Entscheidungen selbst ab.

⁶ Clancy/Shulman (1995, S. 290)

untersuchen, inwieweit die für Marketing-Prozesse eingesetzten Budgets zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen.

Welche Anforderungen sind an eine Marketing-Leistungsmessung zu stellen, die sich an den Bedürfnissen der Geschäftsleitung orientiert ? Die Tabelle faßt einzelne Punkte zu Aufgabenblöcken zusammen.

Nr.	Anforderungen
Marketing-Prozesse im Zusammenhang mit anderen Prozessen sehen	
01	Einbeziehung des gesamten Zielsystems
02	Berücksichtigung marketingübergreifender Faktoren
03	Integration strategiespezifischer Besonderheiten
Auf Marketing-Prozesse zugeschnitten	
04	Differenzierung nach marketingspezifischen Fragen
05	prozeßbezogen und personenunabhängig
06	Einbeziehung qualitativer und quantitativer Kriterien
07	Berücksichtigung branchenspezifischer Besonderheiten
Praktisch einsetzbar	
08	Detaillierungsgrad auf Geschäftsleitung zugeschnitten
09	fair und gut nachvollziehbar, evtl. Verbindung zu Entgeltsystemen
10	einfache Datenbeschaffung und -aufbereitung

Tabelle A8: Anforderungen an die Marketing-Leistungsmessung

Der erste Anforderungsblock berücksichtigt, daß die Beurteilung der Marketing-Prozesse im Kontext des Gesamtunternehmens gesehen werden muß. Dies gilt insbesondere für die Unternehmensstrategie, deren Wahl sich wiederum auf die Aufgaben der einzelnen Prozesse und damit auf die gewünschten Management-Informationen auswirkt.¹ Der zweite Aufgabenblock bezieht sich auf den angestrebten Nutzen der marketingspezifischen Informationen. Ergebnis der Leistungsmessung soll eine Einschätzung sein, ob das für Marketing-Prozesse zur Verfügung gestellte Budget im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele gut oder schlecht eingesetzt wird. Dahinter steht das Ziel, aus den Ergebnissen künftig bessere Marketing-Entscheidungen ableiten zu können. Der letzte Anforderungsblock bezieht sich auf die praktische Anwendbarkeit. Hier sind auch die Anforderungen an DV-Unterstützung zu berücksichtigen.² Dabei ist das Ziel der Wirtschaftlichkeit zu beachten, da die Gewinnung und Nutzung von Informationen Kosten verursacht. Der ökonomische Wert einer besseren Entscheidung ist allerdings z.T. schwer im voraus zu quantifizieren.³ Insgesamt gilt es, Zielkonflikte zu beachten zwischen den Kosten von Informationen und

¹ s. Tabelle A-A2 im Anhang zur Abhängigkeit des Berichtswesens von Differenzierungsstrategie bzw. Kostenführerschaft (Reichmann, 2001, S.567)

² zu Marketinginformationssystemen vgl. Hannig (1998, S.282 ff.), Schüring (1994)

³ Reinecke (2000, S.20)

der Forderung nach einer möglichst hohen Informationsqualität. Gerade bei einer Koppelung mit Entgeltsystemen kann eine einfache Lösung bei komplexen Sachverhalten allerdings verheerende Wirkungen haben.¹

2.1.7. Zielerreichungsgrad und Soll-Ist-Vergleich

Die Definition von Zielen und die Festlegung von Zielwerten für Marketing-Prozesse (einschließlich der dabei getroffenen Annahmen) bilden die Grundlage für die Ermittlung von Abweichungen bzw. des Zielerreichungsgrades.² Abweichungen können sich auf Prämissen, Zwischen- und Endergebnisse beziehen.³

a) Prämissenkontrollen

Prämissenkontrollen sollen überprüfen, inwieweit die bei der Planung zugrundegelegten Annahmen tatsächlich eingetroffen sind.⁴ Die Prämissenkontrolle ist bei der Marketing-Leistungsmessung insbesondere deshalb bedeutsam, da z.B. (ungeplante) Nachfrageveränderungen bei der Beurteilung der Marketing-Leistung zu berücksichtigen sind. Dies setzt eine ausreichende Präzisierung voraus.⁵

Die Abbildung A3 zeigt Gruppen von Einflußfaktoren, die für die Marketing-Leistungsmessung wirksam werden können. Als externe Faktoren werden hier Variablen der Unternehmensumwelt betrachtet, die von der Unternehmensleitung nicht oder kaum beeinflußbar sind.⁶ Sie sind im Rahmen der Prämissenkontrolle vorrangig zu überprüfen.

Für Zwecke der Marketing-Leistungsmessung sind zusätzlich die **(ungeplanten) Wirkungen der anderen Unternehmensprozesse** als Prämissen für Marketing-Prozesse zu überprüfen, wenn diese von Marketing-Prozessen nicht oder nur wenig beeinflußbar sind. So sind z.B. Unwirtschaftlichkeiten in der Produktentwicklung nicht den Marketing-Prozessen anzulasten und sollten deren Beurteilung nicht beeinträchtigen.

¹ s. Beispiel bei Bonoma (1988, S.88)

² Die Notwendigkeit von Kontrollen wurde in Abschnitt 2.1.2. begründet

³ Verfahrenskontrollen werden hier nicht näher untersucht, da (wie in Abschnitt 2.1.4. begründet) Ergebnisse statt Verfahren im Mittelpunkt der Arbeit stehen.

⁴ zum Begriff vgl. Böcker (1988, S.70 ff.),

⁵ Da Prämissen Grundlage von Prognosen im Rahmen der Umweltanalyse darstellen, sind diese schriftlich niederzulegen und auf Plausibilität zu prüfen (Liessmann, 1999, S.55).

⁶ Als Ausgangspunkt der strategischen Planung werden diese Faktoren im Rahmen der Umwelt- und Unternehmensanalyse betrachtet - vgl. Horvath (1998, S.369 ff.), Becker, Jochen (1998, S.92 ff.). Weitere Prämissen können sich z.B. auf die Wechselkurse, die technologische Entwicklung etc. beziehen.

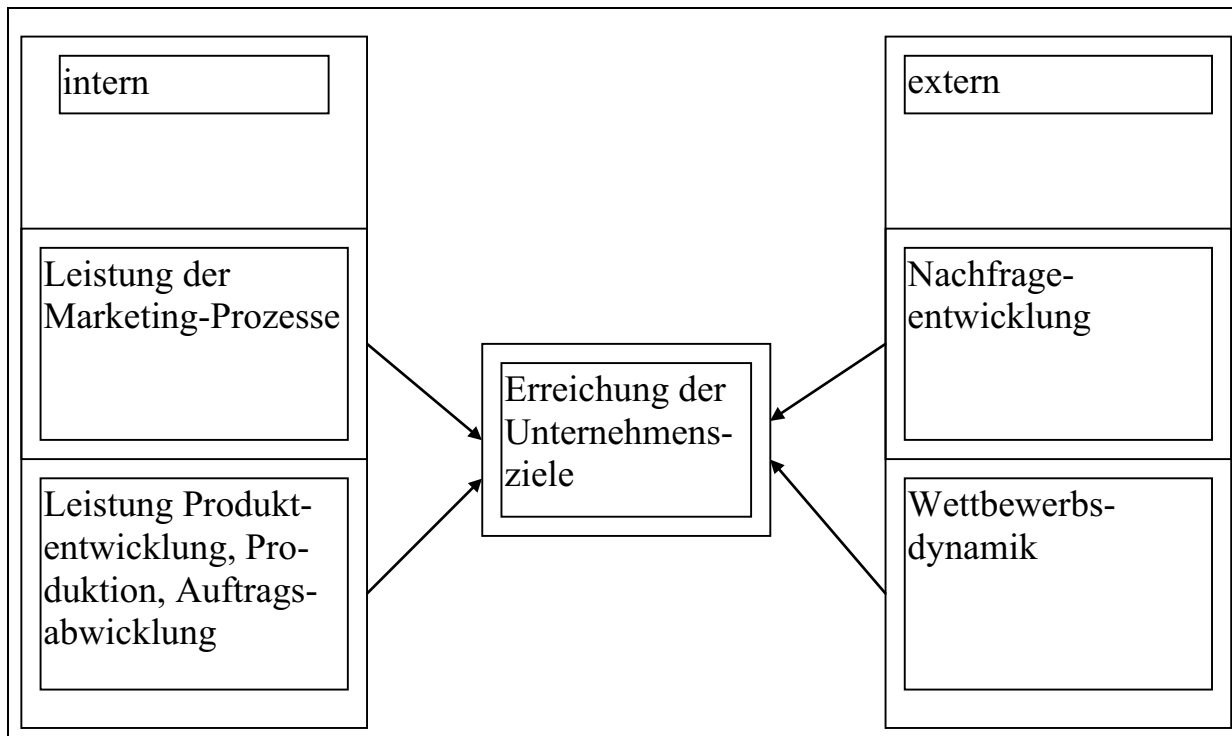


Abbildung A3: Einflussfaktoren für die Erreichung der Unternehmensziele

Dabei stellt sich das Problem, die Auswirkungen der anderen Prozesse (z.B. der Produktentwicklung) bei der Planung zu isolieren, was angesichts der zahlreichen Wechselwirkungen zwischen den Prozessen sehr schwer ist. So können Reklamationen auf Fehler in der Produktion zurückzuführen sein, es wäre aber auch denkbar, daß Marketing-Aktivitäten übertriebene Erwartungen an das Produkt vermittelt haben (s. Tabelle A9).

Probleme	Beispiel-Meßgröße	Einfluß von Marketing-Prozessen
Produktmängel	Anzahl Reklamationen	Werbebotschaft zutreffend ?
Produktion zu teuer	Kostenabweichung %	zeitliche Koordination von Produktion und Marketing
Kundenbedürfnisse falsch eingeschätzt	Kaufbereitschaft für Produktgruppe	Kundenbedürfnisse durch Marketing nicht ausreichend geweckt ?
Preis zu hoch	% Einschätzung von Kunden	Haben Marketing-Aktivitäten den Produktnutzen nicht klar genug herausgearbeitet ?
Späte Lieferung	Anzahl Tage	Koordination von Auslieferung & Marketing
Falsche Faktura	Fehlerquote	Klarheit der vom Marketing-Bereich gegebenen Informationen
Offene Rechnungen	Forderungen % Jahresumsatz	Falsche Kundenauswahl durch Marketing

Tabelle A9: Probleme bei der Abgrenzung zwischen Prozessen

Um Unwirtschaftlichkeiten in der Produktion nicht in die Beurteilung der Marketing-Leistung miteinfließen zu lassen, könnte beispielsweise von geplanten Stückkosten ausgegangen werden - ohne Berücksichtigung von

tatsächlichen Kostenabweichungen. Da z.B. der zeitliche Anfall von Aufträgen von Marketing-Prozessen beeinflusst wird und sich auf die Produktionsplanung auswirkt, könnten sich diese Abhängigkeiten aber auch in höheren Produktionskosten auswirken.

Planungsprämissen für Marketing-Prozesse werden sich vorrangig **auf externe Faktoren** beziehen, die vom Unternehmen als Ganzes kaum beeinflusst werden, wie z.B. die Entwicklung der Nachfrage und des Angebots.¹ Für die Marketing-Leistungsmessung könnten diese Informationen in vielen Fällen aus den Frühwarnsystemen des Gesamtunternehmens entnommen werden.²

Das Nachfragepotential als Planungsprämisse berücksichtigt nicht nur die tatsächlich getätigten Käufe von Kunden, sondern auch diejenigen Kunden, die zwar Interesse am Kauf besitzen, aber aus anderen Gründen (z.B. Preishöhe, Bequemlichkeit, fehlende Produktmerkmale) nicht gekauft haben.³ Schrumpft das Nachfragepotential (z.B. bei der Vermarktung von Heizöl wegen eines warmen Winters), erschwert dies die Vermarktung, was bei der Beurteilung der Marketing-Leistung zu berücksichtigen wäre.⁴ Der Anteil am Marktpotential ist ein Indikator dafür, in welchem Ausmaß der Marketing-Bereich die Gesamtheit der ihm offenstehenden Möglichkeiten nutzt - im Gegensatz zum Marktanteil, der anzeigt, welchen Anteil ein Unternehmen an der Geschäftstätigkeit aller Unternehmen besitzt. Zur Beurteilung der Vertriebsleistung von regionalen Bankfilialen im Privatkundengeschäft beispielsweise hält Böcker⁵ den Potentialanteil als Erfolgsmaßstab für besser geeignet als den Marktanteil. Dabei wird unterstellt, daß die Bank das Ziel verfolgt, den Markt möglichst vollständig zu erschließen.⁶ Daneben ist in Abhängigkeit von Branche und Unternehmen eine Vielzahl an weiteren Prämissen denkbar.⁷

Veränderungen der Wettbewerbsintensität sind ebenfalls zu berücksichtigen, wenn dies die Planungsprämissen stark tangiert.⁸ So kann z.B. ein größerer Konkurrent in den Markt eintreten, sodaß die Kunden auf zusätzliche Angebote

¹ Zu den verschiedenen Wettbewerbskräften vgl. Systematisierung bei Porter (1983, S.26), der neben Wettbewerbern und Abnehmern auch Lieferanten miteinbezieht.

² vgl. zu Frühwarnindikatoren Horvath (1998, S.384 ff.), Böcker (1988, S.88)

³ Best (1999, S.57 und 59)

⁴ s. Beispiel eines Ölunternehmens bei Kaplan/Norton (2000, S.58); vgl. auch Hulbert/Toy (1977, S.16)

⁵ Böcker (1992, S.355)

⁶ Angesichts der möglichen unterschiedlichen Profitabilität von Kunden dürften Potentialziele jedoch durch Nebenziele ergänzt werden.

⁷ Bei einem Reifenhersteller ist neben der prognostizierten Marktentwicklung auch die Veränderung der Wechselkurse Gegenstand der Planungsprämissen. (Exeler, 1998, S.146)

⁸ Hulbert/Toy (1977, S.16f.)

zurückgreifen können, die eigene Vermarktung kann durch Marketing-Aktivitäten der Konkurrenz stärker als geplant erschwert werden etc.

Angebots- und Nachfrageeffekte schlagen sich im Marktvolumen nieder, was sich auf die tatsächlich abgesetzten Produkte über alle Anbieter hinweg bezieht und ebenfalls im Rahmen der Prämissenkontrolle zu prüfen ist.

b) Ergebniskontrolle und Soll-Ist-Vergleich

Viele Unternehmen - auch im Mittelstand - nutzen insbesondere den Soll-Ist-Vergleich bzw. den Plan-Ist-Vergleich, um Abweichungen zu ermitteln.¹ Die Abbildung A4 versucht eine Systematisierung der Vergleichsmöglichkeiten. Ausgangspunkt jedes Vergleichs ist jeweils der tatsächlich gemessene Wert (Istwert). Er wird mit einem anderen Wert verglichen, in der Regel mit einem Planwert oder einem Sollwert.²

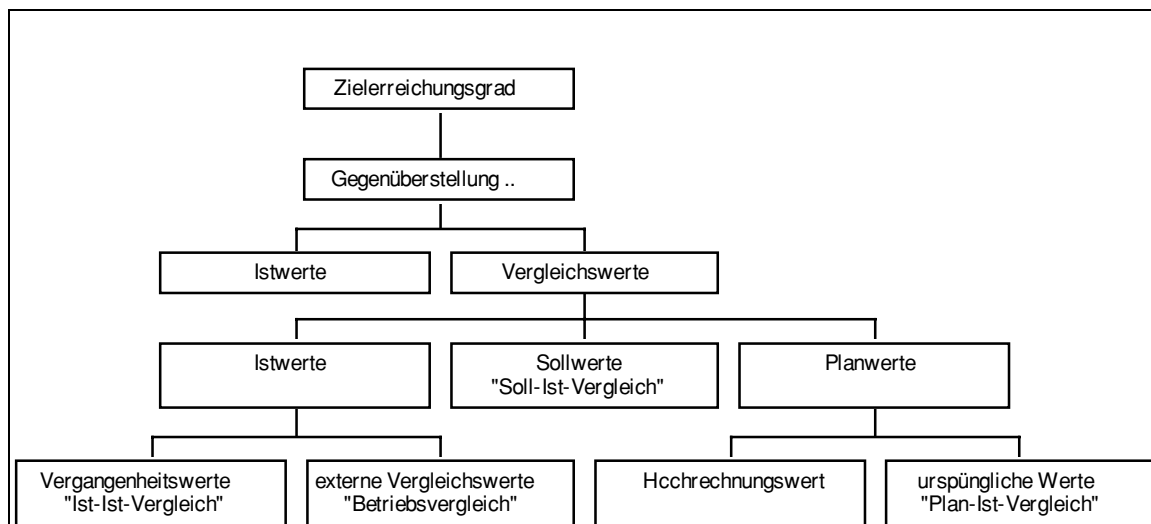


Abbildung A4: Abweichungsermittlung

Beim **Plan-Ist-Vergleich** werden die Istwerte mit Planwerten verglichen. In Tabelle A10 ist dies am Beispiel eines Umsatzvergleichs dargestellt.³ Er zeigt, daß nur 60% des geplanten Umsatzes im Ist erreicht wurden. Die Abweichung von 40% war teilweise zurückzuführen auf eine Unterschreitung des Vergleichsstückpreises, teilweise aber auch auf eine geringere Absatzmenge. Die Umsatzanalyse könnte weiter nach Ländern, Verkaufsgebieten, Kunden und Produktgruppen differenziert werden, wenn für diese Ebenen ebenfalls Planwerte vorliegen. Auch bei Marketing-Budgets werden häufig Planwerte als

¹ vgl. Schröder (1996, S.146f.), Dintner (1999, S.176 f.)

² Dieser Wert wird im folgenden als Vergleichswert bezeichnet.

³ Becker (1998, S.865)

Vergleichswerte herangezogen - diese werden z.B. im Rahmen der Jahresplanung festgelegt.¹

Kriterium	Istwert	Planwert	Erreichungsgrad	Abweichung	%
Umsatz in DM	2.400	4.000	60%	-1.600	40
davon Preis				- 600	15
davon Menge				-1.000	25
Absatz in Stück	3.000	4.000	75%	1.000	25
Preis in DM	0,8	1	80%	-0,2	20

Tabelle A10: Plan-Ist-Vergleich am Beispiel Umsatz²

Unterjährige Vergleiche werden durchgeführt, um zu prüfen, inwieweit die Planwerte im Zuge neuer Entwicklungen weiterhin erreichbar erscheinen. „Weicht die Umsatzplanung in der laufenden Periode signifikant von den verabschiedeten Planwerten nach oben oder unten ab, so wirft dies eine Fülle von Problemen in den übrigen Teilplanungen auf. Um den Schaden zu minimieren, muss dann die aktuell bzw. zukünftig zu erwartende weitere Entwicklung so schnell und so exakt wie möglich erfaßt und in Gestalt von „Hochrechnungen“ quantifiziert werden.“³ Eine Hochrechnung zum 30. April eines Jahres ließe sich z.B. erstellen, indem die Istwerte Januar bis April mit korrigierten Planwerten für die Monate Mai-August und den alten Planwerten September bis Dezember kombiniert werden. Die hochgerechneten Werte können als Teil eines Frühwarnsystems dazu beitragen, daß rechtzeitig Maßnahmen zur Gegensteuerung ergriffen werden. Hochrechnungswerte unterstützen außerdem die Planung für das Folgejahr, da diese bereits neuere Entwicklungen als die alten Planwerte berücksichtigen. Die ursprünglichen Planwerte werden damit jedoch nicht wertlos, da sie in der Regel für die Leistungsbeurteilung verbindlich sind, um ihre Bedeutung als Meßplatte für die Beurteilung aller Einheiten nicht zu untergraben.

Soll-Ist-Vergleiche entwickeln die Systematik der Plan-Ist-Vergleiche weiter, indem sie Änderungen der Planungsprämissen berücksichtigen. Sie gelten als zentrales Steuerungsinstrument des Controlling.⁴ Sollwerte werden ermittelt, um zu berücksichtigen, daß zentrale Annahmen der Planung nicht eingetroffen sind. Wenn im Produktionsbereich z.B. mehr Stücke gefertigt wurden, als ursprünglich geplant war, wäre ein Vergleich der geplanten Kosten mit den Istkosten wenig aussagekräftig. Bei der flexiblen Plankostenrechnung⁵ werden deshalb diejenigen Kosten errechnet, die angefallen wären, wenn man die tatsächlich

¹ Kotler/Bliemel (2001, S.1275)

² in Anlehnung an Kotler (1997, S.766)

³ Link et al (2000, S.234)

⁴ Link et al (2000, S.250), Horvath (1998, S.471 ff.)

⁵ Schierenbeck (2000, S.686), Ziegenbein (1998, S.458)

produzierten Stücke mit dem geplanten Kalkulationssatz hergestellt hätte (Sollkosten bei Istbeschäftigung). Die Differenz zwischen Istkosten und Sollkosten („Verbrauchsabweichung“) kann auf Unwirtschaftlichkeiten in den jeweiligen Kostenstellen hindeuten. Die Abweichung der geplanten Kosten von den Istkosten („Gesamtabweichung“) jedoch enthält außerdem die durch die höhere produzierte Menge anfallenden Kosten („Beschäftigungsabweichung“) und ist deshalb weniger aussagekräftig, um die jeweilige Kostenstelle zu beurteilen.

Auch bei Marketing-Prozessen wäre bei der Heranziehung von Vergleichswerten zu berücksichtigen, ob zentrale Planungsprämissen eingetroffen sind. In der Praxis ist dies häufig versäumt worden: der „Soll-Ist-Vergleich wurde zumeist allein auf Ergebnisse bezogen, nicht aber auch auf die Planungsgrundlagen und sonstige Prämissen.“¹

c) Abweichungsanalyse

Die Ermittlung von Abweichungen und Zielerreichungsgraden im Rahmen der Kontrolle kann als Ausgangspunkt genutzt werden für eine intensive Analyse der Abweichungsursachen, die wiederum Anhaltspunkte für Gegensteuerungsmaßnahmen bietet. Diese Kontrolle ist damit nicht primär vergangenheitsorientiert, sondern bildet die Grundlage für eine zukunftsorientierte Steuerung.²

Das folgende Beispiel (s. Abb. A5) soll die explizite Berücksichtigung von veränderten Planungsprämissen bei der Abweichungsanalyse im Marketing-Bereich zeigen. Es illustriert, daß eine Übererfüllung von Umsatzzielen aus Sicht der Geschäftsleitung im Lichte der Entwicklung des Gesamtmarktes gewertet werden muß. Im Beispiel wurde der geplante Umsatz zwar um ca. 5% übertroffen, der Marktanteil ist allerdings gesunken, da das Marktvolumen um 25% über die Planungsprämissen hinaus gewachsen ist.³ Die auf den ersten Blick positive Umsatzentwicklung wäre also angesichts der Marktentwicklung kritisch zu betrachten. Überdies wurde der geplante Stückpreis von 0,5 \$ nicht erreicht, was (bei variablen Stückkosten von 0,3 \$) trotz des höheren Umsatzes einen niedrigeren Deckungsbeitrag als geplant ergibt. Die Übererfüllung des Umsatzzieles ging also zu Lasten des Gesamtergebnisses.

¹ Böcker (1992, S.351)

² Horvath (1998, S.472), Schröder (1996, S.146)

³ Hulbert/Toy (1977, S.13)

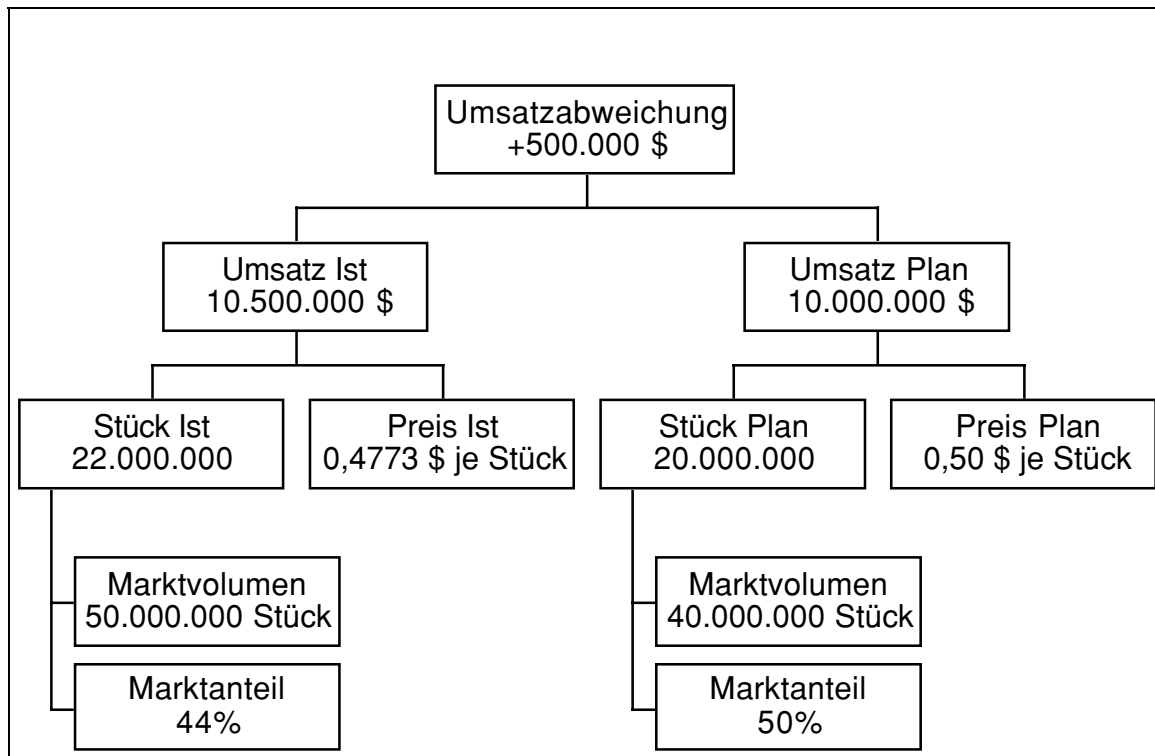


Abbildung A5: Einbeziehung des Marktvolumens¹

Diese Überlegungen zur Berücksichtigung exogener Größen bei der Ermittlung des Zielerreichungsgrades deuten an, daß neben Umsatz und Marketing-Kosten ebenfalls die Auswirkungen von Marketing-Prozessen nicht kontrollierbarer Faktoren zu berücksichtigen sind.² Dazu sind jedoch zusätzliche Informationen (im Beispiel der Branchenpreis und das Marktvolumen) notwendig, die in einigen Fällen evtl. geschätzt werden müßten.³

Eine Nichtberücksichtigung von gravierenden Veränderungen der Planungsprämissen dürfte zu negativen Rückkopplungseffekten bei den Marketing-Verantwortlichen führen. Das Argument, die Marketing-Mitarbeiter müßten im Falle unvorteilhafter exogener Veränderungen härter arbeiten, um ihre Ziele trotzdem erreichen zu können, widerspricht dem Grundsatz einer fairen Leistungsbeurteilung.⁴ Bei einer vorteilhaften Entwicklung exogener Faktoren

¹ Beispiel aus Hulbert/Toy (1977, S.13); vgl. auch Diller (1998, S. 92 ff.)

² Link et al (2000, S.244). Unter Marketing-Kosten (vgl. Weigand, 1995, Sp. 1576) wird hier der bewertete Verzehr an Gütern/Dienstleistungen in Zusammenhang mit den definierten Marketing-Prozessen verstanden.

³ Link et al (2000, S.249) stehen der Anwendung in mittelständischen Unternehmen deshalb skeptisch gegenüber. Dagegen betont Schwalbe (1993, S.40), daß aufwendige Primärforschung dort zwar i.a. nicht durchgeführt werden kann, aber veröffentlichte Ergebnisse bereits viele der benötigten Informationen enthalten. Diese müßten nur stärker genutzt werden.

⁴ Bonoma (1988, S.69); im Beispiel von Hulbert/Toy (1997, S.17) wird darauf abgestellt, ob die Marketing-Leitung die Änderung exogener Faktoren hätte bemerken müssen.

zeigt sich m.E. bereits die Fragwürdigkeit dieses Vorgehens, weil die Marketing-Mitarbeiter in diesem Fall zu Unrecht besser beurteilt würden.¹ Deshalb sollten gravierende Änderungen der Planungsprämissen bei der Berechnung von Vergleichswerten im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen auch bei Marketing-Prozessen berücksichtigt werden.² Dazu sind komplexe Modelle zur Abweichungsanalyse im Marketing-Bereich entwickelt worden, die allerdings neue Probleme aufwerfen, da die Abweichungen z.T. nur schwer interpretierbar sind.³

d) Weitere Vergleichsmöglichkeiten

Istwerte können nicht nur mit Plan- bzw. Sollwerten, sondern auch mit eigenen oder fremden Istdaten verglichen werden, um die Marketing-Leistung zu messen.⁴

Bei **Ist-Ist-Vergleichen** werden den gemessenen aktuellen Istwerten Vergangenheitswerte des gleichen Unternehmens gegenübergestellt. So können sich z.B. Aussagen zu Kosten- oder Umsatzsteigerungen gegenüber dem Vorjahr ableiten lassen. Die Heranziehung eigener Vergangenheitswerte bietet sich insbesondere dann an, wenn das Unternehmen nicht über ein Planungssystem verfügt bzw. auf höherer Aggregationsebene geplant hat. Ansonsten besitzen Vergangenheitsdaten als Vergleichsdaten eher informatorischen Charakter und können einen Plan- bzw. Soll-Ist-Vergleich nicht ersetzen, da bei letzteren erwartete Änderungen des Geschäftsverlaufs bereits antizipiert werden und somit als Maßstab für eine Leistungsmessung gelten können.

Bei Vergleichen mit anderen Unternehmen lassen sich Aussagen darüber ableiten, inwieweit die eigenen Werte von externen Werten abweichen (z.B. höhere Umsatzsteigerung gegenüber Wettbewerber X um y Prozentpunkte). Der Grundgedanke des **Benchmarking** besteht darin, über den Vergleich mit anderen Unternehmen Handlungsdruck zu erzeugen und anhand von Fakten deutlich zu machen, daß der „sportliche Wettkampf“ mit Konkurrenten gewonnen werden kann, wenn man von anderen Unternehmen lernt.⁵ Dies ist insbesondere für KMU bedeutsam.⁶ Benchmarking entwickelt damit Ideen des herkömmlichen Betriebsvergleichs weiter, der aber i.a. nur

¹ Böcker (1992, S.356) betont die Bedeutung geeigneter Marktpotential-Indikatoren, um die Vertriebsleistungen von Bankfilialen vergleichbar zu machen und wählt dazu z.B. einkommensteuer-, sozialprodukt- und wohnungsbaubezogene Kennziffern.

² s. Hulbert/Toy (1977)

³ vgl. Übersicht bei Link et al (2000, S.235 ff.)

⁴ vgl. Abb. A4

⁵ Töpfer, Armin (1997, S.5)

⁶ Micklewright (1993, S.67) begründet dies damit, daß diese aufgrund ihrer geringeren Mitarbeiterzahl tendenziell über weniger unternehmensübergreifendes Wissen verfügen.

branchenspezifisch vorgeht. Möchte z.B. ein Pralinenhersteller das Bestücken von Pralinenkästen verbessern, kann er auch von einem Elektronikhersteller lernen, der Halbleiterplatten bestückt.¹

Parameter	Ausprägung des Parameters
Objekt	* Produkte * Methoden * Prozesse
Zielgröße	* Kosten * Qualität * Kundenzufriedenheit * Zeit
Vergleichspartner	* andere Geschäftsbereiche * Konkurrenten * gleiche Branche * andere Branche

Tabelle A11: Formen des Benchmarking²

Benchmarking-Werte können den Planwert als Maßstab für die Leistungsmessung nicht ersetzen. Sind Benchmarking-Werte aussagefähiger als der Planwert, sollte dies jedoch im Rahmen der nächsten Planungsrunde berücksichtigt werden. Auf diese Weise trägt das Benchmarking dazu bei, daß die Unternehmensleitung die eigenen Zielvorstellungen zur Marketing-Leistung im externen Vergleich überprüfen kann.³

e) Beurteilung von Abweichungen

Nicht jede im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen festgestellte Abweichung ist näher zu analysieren und nur einige der analysierten Abweichungen erfordern Gegensteuerungsmaßnahmen. Um das Management zu entlasten, sind deshalb kritische Schwellenwerte zu definieren, deren Überschreitung dem Management mitgeteilt wird („Information by Exception“).⁴ Data-Warehouse-Lösungen können das Exception Reporting unterstützen, indem die definierten kritischen Abweichungen durch regelmäßig gestartete Analysevorgänge vom System herausgefiltert werden und das Management automatisch per E-Mail Berichte über diese kritischen Abweichungen erhält.⁵

Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Entscheidung über die Festlegung dieser Schwellenwerte von Kennziffer zu Kennziffer unterschiedlich sein dürfte (z.B. eine fünfprozentige Überschreitung des Reisekostenbudgets im Gegensatz zu einer Überschreitung des Gesamtbudgets für Marketing-Prozesse um 5%).⁶

¹ Beispiel bei Mertins/Siebert (1997, S. 84 ff.)

² Horvath/Herter (1992, S.7); vgl. auch Schmitz, J. (1998), Diller (1998, S.202), Pieske (1995), Watson (1993), Camp (1989)

³ Aus diesem Grunde sollten für Performance-Measurement-Projekte möglichst Benchmarking-Daten zur Verfügung stehen (vgl. Schmitz, Jürgen (2001, S.250)).

⁴ vgl. Horvath (1998, S.687), Ziegenbein (1998, S.452 ff.)

⁵ Dies gehört z.B. zum Funktionsumfang des SAP Business Information Warehouse (vgl. Seemann/Schmalzridt/Lehmann, 2001, S.74 ff.)

⁶ vgl. zur Festlegung der Toleranzgrenzen Ziegenbein (1998, S.454)

2.2. Einordnung in das System des Marketing-Controlling

Im folgenden sollen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der (aus dem Performance Measurement abgeleiteten) Marketing-Leistungsmessung und dem (bereits wissenschaftlich etablierten) Marketing-Controlling aufgezeigt werden.

2.2.1. Gegenstand des Marketing-Controlling

Marketing und Controlling als Funktionen sind das Ergebnis einer Aufgabendifferenzierung der Führungsfunktion.¹ Die Spezialisierung des Controlling auf einzelne, vorwiegend bereichsbezogene Themen hat zur Herausbildung des Funktionscontrolling mit seinen verschiedenen Ausprägungen wie Beschaffungscontrolling, Fertigungscontrolling etc. beigetragen.²

Marketing-Controlling bezieht sich als Funktion auf

- Einsatz und Verbesserung von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen im Marketingbereich
- Integration dieser Systeme untereinander und mit anderen Führungssystemen.³

Geht das Marketing-Controlling über den Vertriebsbereich (Vertriebscontrolling) hinaus und beschränkt sich nicht nur auf den gesamten Absatzbereich (Absatzcontrolling), besitzt es eine Querschnittsfunktion in Richtung F&E und Fertigung.⁴ Das Marketing-Controlling unterscheidet sich damit von anderen Ausprägungen des Funktionscontrolling, die sich lediglich auf Grundfunktionen (wie z.B. Beschaffung, Fertigung, Vertrieb, Forschung und Entwicklung) beziehen. Marketing-Controlling stellt dabei nicht nur Informationen aus dem Rechnungswesen („Marketing-Accounting“⁵) bereit, sondern bezieht auch andere Datenquellen mit ein.

Marketing-Controlling als Funktion ist unter den heutigen Wettbewerbsbedingungen eine zunehmende Notwendigkeit für alle Unternehmen. Nach dem Marketingkonzept ist die Erhebung der Kundenbedürfnisse Ausgangspunkt sämtlicher Aktivitäten. Informationsbeschaffung ist damit eine zwingende Voraussetzung für Marketing. Da die Informationsversorgung gleichzeitig Aufgabe des Marketing-Controlling ist, gelangen Link et al zu der Folgerung, dass „Marketing ohne Marketing-Controlling (im funktionellen, nicht im institutionellen Sinn) nicht vorstellbar ist.“⁶

¹ Horvath (1986, S.12)

² vgl. Dintner (1999, S.12)

³ Link et al (2000, S.14)

⁴ Plinke (1993, Sp. 1)

⁵ Köhler (1993, S.279), Link et al (2000, S.203), Wieder (1999, S.261 ff.)

⁶ Link et al (2000, S.16)

Das Marketing-Controlling als Institution ist in der betrieblichen Praxis im Vergleich mit anderen bereichsspezifischen Controllingabteilungen besonders verbreitet.¹ Der Marketing-Controller als Institution berät die Marketing-Leitung in betriebswirtschaftlichen Fragen und kann traditionell allein keine Entscheidungen treffen, sondern ist dafür verantwortlich, daß der Marketing-Leitung relevante Informationen zur Verfügung stehen.² „Der Controller plant nicht, er schafft die Grundlagen für die Planungdeckt Schwachstellen auf und hilft bei deren Beseitigungmischt sich nicht in die Aufgaben des Marketing-Managers ein, sondern unterstützt diese ...arbeitet auf Gebieten, auf denen er normalerweise qualifizierter sein wird als der Marketing-Manager...“.³ Kleinere Unternehmen verfügen in der Regel über keine eigens geschaffenen Marketing-Controllerstellen, deshalb wird die Controllingfunktion in der Regel von der Marketing-Leitung selbst wahrgenommen.⁴

2.2.2. Marketing-Leistungsmessung und Marketing-Controlling

Kann die Marketing-Leistungsmessung als Teilaspekt des Marketing-Controlling betrachtet werden ? Die Steuerungs-, Regelungs- und Koordinationsfunktion des Controlling stellt eine originäre Managementfunktion dar.⁵ Das Marketing-Controlling als Funktion bezieht sich vorrangig auf das Aufgabengebiet des Marketing-Managers. Die Institution des Marketing-Controllers unterstützt den Marketing-Manager bei seinen Aufgaben. Marketing-Leistungsmessung fällt dagegen in das Aufgabengebiet der Unternehmensleitung. Sie hat die Marketing-Prozesse zu beurteilen und ggf. Korrekturmaßnahmen zu ergreifen. Diese Aufgabe dem Marketing-Controlling zuzuordnen, wäre gleichbedeutend mit einem Eingeständnis der Unternehmensleitung, die Marketing-Leistung nicht beurteilen zu können und diese dem Marketing-Management im Rahmen einer Selbstbewertung zu überlassen. Fehler müßten in diesem Fall von demjenigen entdeckt werden, der für sie verantwortlich ist - eine solche Kontrollmaßnahme dürfte wenig aussichtsreich sein. Eine Leistungsbeurteilung der Marketing-Prozesse sollte deshalb von der Unternehmensleitung ausgehen. Marketing-Leistungsmessung sollte folglich

¹ Link et al (2000, S.15); eine Analyse des Stellenmarktes in Deutschland (10/1999 bis 3/2000) ergab, daß 4% aller Stellenanzeigen für Marketing-Fachleute bzw. 7% aller Stellenanzeigen für Controller auf Marketing-Controller entfielen. Jedes Wochenende wurden im Durchschnitt mindestens drei Stellen für Marketing-Controller im überregionalen Stellenmarkt angeboten. (Kalweit, 2001, S.3)

² Ehrmann (1999, S.45); Horvath (1985, S.18) relativiert diese Trennung, wenn Teamarbeit vorliegt und empfiehlt, den Marketing-Controller mit in die Realisationsverantwortung zu nehmen.

³ Ehrmann (1999, S.45)

⁴ Köhler (1998, S.19). Eine Alternative ist die Einschaltung eines externen Beraters (vgl. Meffert, 2000, S.1151).

⁵ Horvath (1986, S.11)

nicht als Teilaspekt des Marketing-Controlling, sondern als Führungsaufgabe der Unternehmensleitung betrachtet werden. Während das Marketing-Controlling die bereichsbezogenen Ziele in den Mittelpunkt stellt, fragt die Marketing-Leistungsmessung nach dem Beitrag der Marketing-Prozesse zur Erreichung der Unternehmensziele. Für die institutionelle Verankerung legt dies nahe, die Marketing-Leistungsmessung nicht durch das Marketing-Controlling vorzubereiten, sondern durch die Assistenz der Geschäftsleitung oder das Zentralcontrolling.

Dieser Trennung (vgl. Tabelle A12) steht jedoch nicht entgegen, im Rahmen des Marketing-Controlling erhobene Daten (nach einer entsprechenden Prüfung) für die Marketing-Leistungsmessung heranzuziehen. Die Bedürfnisse der Geschäftsleitung erfordern jedoch verstärkt eine Zusammenfassung von Informationen und das Weglassen von Details. Das Marketing-Controlling geht im Gegensatz dazu stärker auf die einzelnen Facetten des Marketing-Mix ein und hat für die Unterstützung einzelner Entscheidungen besondere Controlling-Begriffe geprägt (z.B. das Media-Controlling für die Auswahl der Werbeträger).¹

Nr.	Kriterien	Marketing-Controlling	Marketing-Leistungsmessung
1	Umfang	Absatz- und Beschaffungsmarketing	nur Marketing-Prozesse (excl. Preise etc.)
2	Management-Ebene	v.a. Marketing-Manager	Geschäftsleitung
3	Detaillierungsgrad	eher hoch	eher niedrig
4	Schwerpunkt	bereichsbezogen	prozeßbezogen
5	Planung, Kontrolle und Informationsversorgung	alle 3 (Schwerpunkt aber v.a. Planung)	v.a. Ermittlung des Zielerreichungsgrades (i.d.R. mit Soll-Ist-Vergleich)
6	Institutionalisierung	v.a. innerhalb des Marketing-Bereichs	v.a. durch Assistenz der Geschäftsleitung bzw. Zentralcontrolling
7	Zeitbezug	strategisch + operativ	operative Umsetzung strategischer Ziele

Tabelle A12: Unterschiede zum Marketing-Controlling als Funktion

Die Marketing-Leistungsmessung ist als Erfolgskontrolle konzipiert, ohne den umfassenden Anspruch des Marketing-Begriffs wie im Marketing-Controlling abzudecken, denn sie bezieht sich nur auf einen Teilbereich der im Absatzmarketing behandelten Aspekte.²

¹ Link et al (2000, S.289), Franzen/Josse (1997)

² Zum Begriff des Absatzmarketing vgl. Hilke (1995, Sp. 1567) So wird z.B. das Preiscontrolling (vgl. Lauszus/Kalka (1998) und Klophaus (1998)) ausgeklammert.

3. Ausgewählte Konzepte zur Beurteilung der Marketing-Leistung

Konzepte zur Beurteilung der Marketing-Leistung wurden sowohl aus Sicht der Marketing- und der Controllingforschung entwickelt. Die aus der Marketingforschung heraus entwickelten Audit-Konzepte verwendeten dabei vor allem qualitative Kriterien, während die Controllingforschung vorrangig Kennzahlensysteme entwickelte. Die aus dem Qualitätsmanagement vorgeschlagenen Bewertungsmodelle integrierten qualitative und quantitative Kriterien. Ab Mitte der 90er Jahre gerieten verstärkt auch qualitative Kriterien und deren Messung in den Blick der Controllingforschung, während in der Marketingforschung die Tendenz zunahm, die Quantifizierbarkeit zu erhöhen. Im folgenden werden einige ausgewählte Konzepte vorgestellt und diskutiert.

3.1. Marketing-Kennzahlen

Kennzahlen fassen Sachverhalte zahlenmäßig zusammen, um Führungsinstanzen einen schnellen Überblick zu ermöglichen und sind insbesondere im Absatzbereich weit verbreitet.¹ Branchenübergreifend beurteilen deutsche Unternehmen² ihre Prozesse am häufigsten auf Basis von Kennziffern zur Kundenzufriedenheit (75% der Befragten), während Qualitätsmaße, Prozeßkosten und Prozeßzeiten ungefähr nur von jedem zweiten befragten Unternehmen eingesetzt wurden. Dabei unterschieden sich die Ergebnisse von Branche zu Branche erheblich.

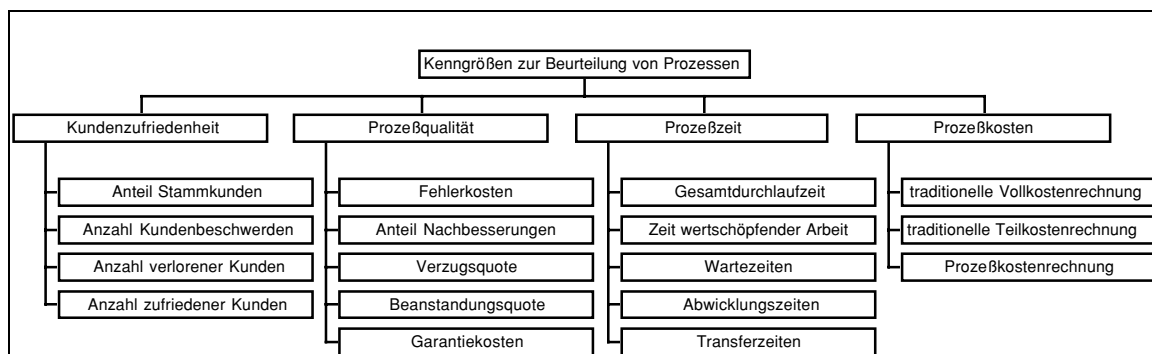


Abbildung A6: Beurteilungskriterien für Prozesse³

Kriterien wie Kosten, Zeit und Qualität sind auch für die Beurteilung der Marketing-Leistung relevant, ebenso die Einschätzung der Marketing-Maßnahmen aus Sicht der internen und externen Kunden. Die den Kriterien zugeordneten Kennziffern berücksichtigen jedoch keine Marketing-Spezifika (vgl. Abschnitt 2.1.5.) und sind m.E. vorwiegend für Produktionsprozesse geeignet.

¹ vgl. Diller (1998, S.177) und Abschnitt 1.2.

² siehe im folgenden Wall et al (2000, S.246)

³ Kennziffern in Anlehnung an Wall et al (2000, S.247); vgl. auch Reich (2000, S.144)

Im folgenden werden in der Literatur vorgeschlagene marketingbezogene Kennziffern vorgestellt (s. Abbildung A7). Verfolgt die Geschäftsleitung mit dem Marketing-Budget langfristige Ziele, bieten sich aus Investitionsrechnungen gewonnene Kennziffern auf Basis von Ein- und Auszahlungen an (z.B. Kundenbarwert). Die Mehrzahl der gebräuchlichen Kennziffern steht jedoch im Zusammenhang mit erfolgsrechnerischen Größen wie Umsatz und Kosten (z.B. Budget-Umsatz-Relation).

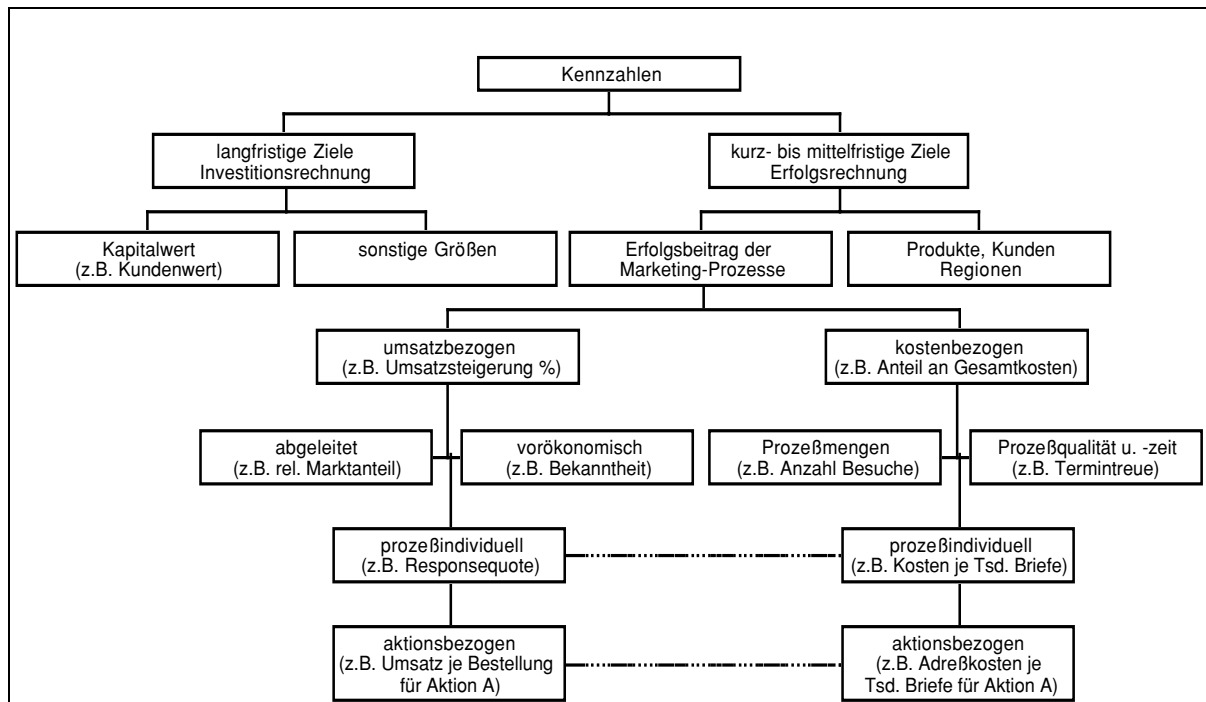


Abbildung A7: Kennzahlen für Marketing-Prozesse

Erfolgsrechnungen für Produkte, Kunden etc. bieten zwar Hinweise für die Beurteilung von Marketing-Prozessen, Überlagerungen mit marketingfernen Prozessen beeinträchtigen jedoch die Aussagekraft. Wenn Profit-Center im Marketing-Bereich prozeßbezogen aufgebaut sind, kann dagegen das Profit-Center-Ergebnis ein wichtiger Indikator für die Marketing-Leistung sein.

Umsatzbezogene Kennziffern können Hinweise für die Marketing-Leistungsmessung geben, wobei Verknüpfungen mit Marktdaten zusätzliche Aussagen zur Marktausschöpfung erlauben. Um zu berücksichtigen, daß einige Marketing-Prozesse nur indirekt auf Umsatzerzielung ausgerichtet sind, bieten sich vorökonomische Kennziffern an. Werden Marketing-Prozesse nicht auf Profit-Center-Basis abgerechnet, wirken sich auf die umsatzbezogenen Kennziffern jedoch auch marketingferne Prozesse aus, was die Aussagefähigkeit begrenzt.

Die Kosten von Marketing-Prozessen sind (in Abhängigkeit von der Genauigkeit der Kostenzurechnung) deutlicher von denen anderer Prozesse abzugrenzen als die Umsätze. Dazu sind die einzelnen Marketing-Prozesse

(z.B. die Werbung) detaillierter zu betrachten, um Maßgrößen der Kostenverursachung je Prozeß abzuleiten und Prozeßmengen zu bestimmen. Bei der Beurteilung der Kostenhöhe sind außerdem qualitäts- und zeitbezogene Kennziffern zu berücksichtigen. Die prozeßbezogene Analyse des Marketing-Budgets und die Ableitung entsprechender Kennziffern ermöglicht in einigen Fällen eine Gegenüberstellung mit outputbezogenen Größen (z.B. Responsequote bei Briefwerbung), die eine Beurteilung einzelner Marketing-Prozesse insgesamt unterstützt.

Kennziffern zur Beurteilung einzelner konkreter Marketing-Aktionen (z.B. die Aussendung von 5.000 Briefen an eine bestimmte Zielgruppe zu einem bestimmten Datum) werden zur Marketing-Leistungsmessung in der Regel nicht benötigt, da dieser Detaillierungsgrad für die Geschäftsleitung (im Gegensatz zur Marketing-Leitung) zu hoch ist.

3.1.1. Zahlungsbezogene Kennzahlen

Betrachtet man eine Investition als Zahlungsreihe, beginnt diese in der Regel mit einer (sicheren) Auszahlung, auf die zu späteren Zeitpunkten (unsichere) Einzahlungen folgen. Einige Entscheidungen im Marketing-Bereich (z.B. über die Vertriebsorganisation, Vertriebswege, Werbe- und Verkaufsmaßnahmen) sind entsprechend als Investitionsobjekte zu interpretieren.¹ Die monetären Auswirkungen dieser Entscheidungen lassen sich regelmäßig aus den Wirkungen auf Absatzpreise, Kundenzahlen, Kaufmengen etc. ableiten, die (ggf. auf Basis von Markttests) geschätzt werden. Die Investitionsrechnung beurteilt diese Entscheidungen anhand der resultierenden Zahlungsströme, indem sie deren Breite, zeitliche Struktur und Wahrscheinlichkeit berücksichtigt. Ein gebräuchliches Beurteilungskriterium ist der Kapitalwert einer Investition.² Ist er positiv, so ist die Investition vorteilhaft.

Im Finanzdienstleistungsbereich beispielsweise müssen am Anfang der Geschäftsbeziehung hohe Akquisitionskosten für Werbung und Provisionen berücksichtigt werden.³ Es wäre aber kurzsichtig, die Kundenbeziehung nur nach dem gegenwärtigen Ergebnisbeitrag zu beurteilen und deshalb auf die Akquisition neuer Kunden zu verzichten. Der Kundenkapitalwert umfaßt deshalb als „Customer Lifetime Value“ sämtliche dem Kunden zurechenbaren Ein- und Auszahlungen. Bei seiner Berechnung gehen Schätzwerte ein, da die zukünftigen Ein- und Auszahlungen unsicher sind. Die Kennziffer bietet sich insbesondere für Branchen an, in denen Kundenfluktuation besonders wichtig

¹ vgl. auch Abschnitt 2.1.5.; s. auch im folgenden Link et al (2000, S.134)

² Der Kapitalwert wird errechnet, indem die einer Investition zuzurechnenden Ein- und Auszahlungen auf den Zeitpunkt unmittelbar vor der Investitionsauszahlung abgezinst werden. (vgl. zu den Annahmen Schierenbeck, 2000, S.341 ff.)

³ Sauerbrey (2000, S.73)

ist, wie bei Versicherungen, Banken und im Telekommunikationsbereich.¹ Der Kundenkapitalwert gibt z.B. darüber Auskunft, wieviel in die Rückgewinnung abwandernder Kunden investiert werden sollte. Die Durchführung von Kundenwertberechnungen bietet sich wegen langfristiger Geschäftsbeziehungen mit hohen Ein- und Auszahlungen auch im Business-to-Business-Bereich an.²

Die Geschäftsleitung könnte die Entwicklung des Kundenkapitalwerts für den gesamten Kundenbestand verfolgen, um Zukunftswirkungen kundenbindender Maßnahmen zu berücksichtigen.³ Ob sich der Kundenkapitalwert über alle Kunden hinweg verbessert oder verschlechtert hat, dürfte auch Hinweise zur Beurteilung von Marketing-Prozessen geben. Dabei ist jedoch zu beachten, daß sich hierbei auch Ein- und Auszahlungen niederschlagen, die durch marketingferne Prozesse verursacht wurden (z.B. Kündigungen laufender Verträge). Darüber hinaus handelt es sich beim Kundenkapitalwert um eine Kennziffer, die Schätzungen miteinbezieht. Ein Soll-Ist-Vergleich ist deshalb strenggenommen nicht möglich, wenn der Istwert auch Schätzgrößen enthält.

Auch für andere Bewertungsfragen im Marketing-Bereich ließe sich der Kapitalwert als Kennziffer heranziehen. So wird auch für die Bewertung von Marken eine Barwertberechnung als am besten geeignete Methode empfohlen.⁴ Angesichts der Forderungen in der Marketing-Literatur, Marketing-Budgets als Investitionen zu betrachten⁵, erstaunt die geringe branchenübergreifende Heranziehung von Kapitalwerten in der Praxis. Daß meist auf Kapitalwertberechnungen verzichtet wird, läßt sich mit enormen Umsetzungsschwierigkeiten und Ungenauigkeiten bei der Schätzung von Zahlungsströmen begründen.⁶

3.1.2. Ergebnisbezogene Kennzahlen

Ergebnisbezogene Kennziffern sind im Gegensatz zu Investitionsrechnungen nicht auf Ein- und Auszahlungen, sondern auf Erlöse und Kosten bezogen.⁷ Neben den Deckungsbeiträgen der Absatzsegmentrechnungen (bzw. dem abgewandelten Konzept des „Marketing Contribution“) wird im folgenden auch auf die Profit-Center-Abrechnung des Marketing-Bereichs eingegangen.

a) Deckungsbeiträge aus Absatzsegmentrechnungen

Absatzsegmente bezeichnen Teilbereiche der Absatztätigkeit, die sich nach

¹ Sauerbrey (2000, S.12)

² Krafft/Albers (2000, S.518)

³ Reichheld (1996, S.224)

⁴ Günther/Kriegbaum (2001, S.137)

⁵ Clancy/Shulman (1995, S.271).

⁶ Link et al (2000, S.135), Krafft/Albers (2000, S.518)

⁷ vgl. zu den Begriffen Schierenbeck (2000, S.508)

Produkten, Kunden, Aufträgen, Absatzgebieten und Absatzwegen definieren lassen.¹ Absatzsegmentrechnungen sind Entscheidungsrechnungen, die den Erfolg (d.h. den Periodenerfolg auf Basis von Erlösen und Kosten) einzelner Segmente ermitteln. Sie sind meist als mehrstufige Deckungsbeitragsrechnungen ausgestaltet.² Die Produkterfolgsrechnung setzt (nach Aufteilung der Kosten in ihre fixen und proportionalen Bestandteile) produkt-, produktgruppen- oder bereichsspezifische Kosten stufenweise vom Nettoumsatz ab. Der Deckungsbeitrag I zeigt dann, in welchem Ausmaß die einzelnen Produkte nach Abzug der produktvariablen Kosten am Gesamtergebnis beteiligt sind.³ Der DB II gibt beispielsweise an, inwieweit ein Produkt zum Abbau des Fixkostenblockes beiträgt, während auf Basis des DB III einzelne Produktgruppen beurteilt werden. Der Deckungsbeitrag IV ermöglicht die Beurteilung ganzer Produktbereiche. Wie bei einer Produkthierarchie ist die Errechnung von Deckungsbeiträgen auch für Kunden-, Kundengruppen und Kundenhauptgruppen möglich, wenn die Probleme der Kostenzurechnung gelöst werden können.⁴ Ist das Gesamtabsatzgebiet weiter nach Ländern, Gebieten und Bezirken unterteilbar, lassen sich entsprechend verschiedene Deckungsbeitragskennziffern ermitteln, die über den Erfolgsbeitrag von Außendienstbezirken, Verkaufsbüros etc. Auskunft geben. Wie in der Tabelle A13 dargestellt, sind auf Deckungsbeitragsbasis Kennziffern definierbar, die sich auf verschiedene Absatzsegmente (wie z.B. Kunde oder Auftrag) beziehen können.

Nr.	Bezeichnung	Berechnung
1	Deckungsbeitragsintensität	Deckungsbeitrag/Umsatz
2	Deckungsbeitragsentwicklung	Deckungsbeitrag in t/Deckungsbeitrag in t-1
3	durchschn. DB je Mitarbeiter p.a.	Deckungsbeitrag/Anzahl der Beschäftigten
4	durchschn. DB je Kunde p.a.	Deckungsbeitrag/Kundenanzahl
5	durchschn. DB je Auftrag	Deckungsbeitrag/Anzahl der Aufträge

Tabelle A13: Deckungsbeitragsbezogene Kennzahlen⁵

Die eindimensionalen Analysen erlauben jedoch keine Rückschlüsse darauf, welchen Beitrag z.B. ein Produktbereich im Hinblick auf eine bestimmte Kundengruppe liefert. Mehrdimensionale Erfolgsrechnungen können dieses

¹ vgl. Link et al (2000, S.215 ff.)

² Ehrmann (1998, S.246+254 f.); zur Unterscheidung in fixe und variable Kosten s. Hummel (1975)

³ Die Definition und Benennung der verschiedenen Deckungsbeitragsstufen unterscheidet sich je nach Unternehmen - im folgenden wird dies beispielhaft gezeigt.

⁴ Link et al (2000, S.225 ff.)

⁵ Schmidt, R.W. (1997, S.296) betont, daß sich die Kennziffern auch auf einzelne DB-Stufen beziehen oder als übergreifende Gesamtkennzahlen dienen können.

Problem lösen, was jedoch eine detaillierte Kostenzurechnung für diese Kombinationen voraussetzt.¹

Sofern der Stufendeckungsbeitrag nur variable Kosten berücksichtigt, ist er für kurzfristige Entscheidungen relevant, da von einer gegebenen Betriebsbereitschaft ausgegangen wurde. Vor welchem zeitlichen Entscheidungshorizont die weiteren Stufendeckungsbeiträge für ein Absatzsegment gesehen werden müssen, ist von der Abbaubarkeit der dabei berücksichtigten Fixkosten abhängig.²

Die Absatzsegmentrechnung hilft dabei, den Erfolg auf verschiedene Absatzsegmente aufzuspalten und kann auf diese Weise Anhaltspunkte für Selektions- und Eliminationsentscheidungen geben. Daraus können sich Rückschlüsse für die Beurteilung der Marketing-Leistung ergeben.

Jedoch versucht die Absatzsegmentrechnung nicht, den Erfolg auf Unternehmensprozesse (insbesondere Marketing-Prozesse) aufzuteilen. In den Ergebnissen wirken sich sämtliche Unternehmensprozesse aus.

b) Marketing-Contribution

Der Ansatz von Best zielt demgegenüber darauf, einen „Marketing-Erfolgsbeitrag“ zu bestimmen.³ Er unterscheidet dabei drei Kostenkategorien (s. Abbildung A8). Variable Stückkosten enthalten sowohl die in Abhängigkeit von der verkauften Stückzahl anfallenden Marketingkosten als auch die Stückkosten marketingferner Bereiche (wie z.B. Materialkosten). Marketing-Fixkosten enthalten aufgrund eines (im Vergleich zu dieser Arbeit) weiter gefaßten Marketingbegriffs hier nicht nur die Kosten für Marketing-Prozesse, sondern auch die Kosten für Marktforschung und Kundenservice. Die Fixkosten marketingferner Bereiche (wie z.B. Forschung&Entwicklung) werden als kurzfristig nicht veränderbar und mengenunabhängig angenommen.⁴

¹ vgl. Beispiele bei Ehrmann (1998, S.254), Fickert (1998, S.33 ff.), Link et al (2000, S.231)

² Link et al (2000, S.228)

³ Best (1999, S.34)

⁴ Implizit unterstellt Best damit, daß die Kosten des Herstellungsbereichs weitgehend variabel sind. Die Problematik der Gemeinkosten im Fertigungsbereich wird auf diese Weise umgangen.

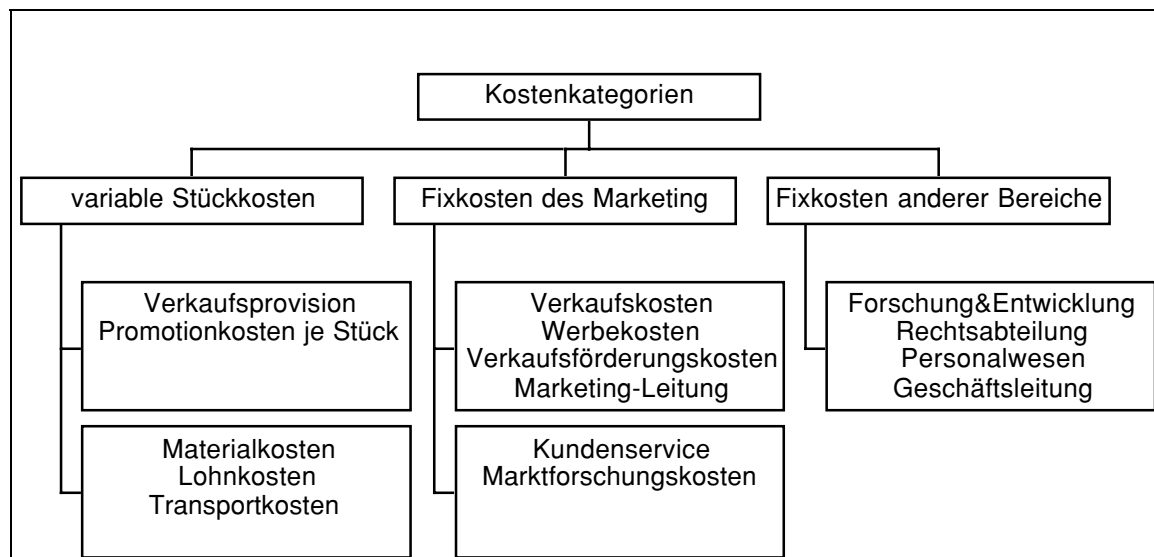


Abbildung A8: Kostenkategorien bei Best¹

Der „Marketing Contribution“ wird als Orientierungskriterium vorgeschlagen, um die Vorteilhaftigkeit von Marketing-Maßnahmen zu beurteilen. Das Beispiel (s. Tab. A14) zeigt, daß vom Umsatz die variablen Kosten und die Marketing-Fixkosten abgezogen werden, um diesen Marketing-Beitrag zu bestimmen. Die Berechnung erfolgt ähnlich wie bei einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung, wobei die mengenfixen Kosten danach unterteilt sind, ob sie im Marketing-Bereich anfallen oder nicht. Der „Marketing Contribution“ wird nicht von Fixkosten anderer Bereiche beeinflusst. Für Marketing-Entscheidungen wird gefordert, daß der Marketing-Beitrag positiv sein soll, um zur Abdeckung marketingferner Fixkosten beizutragen.

	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3
Umsatz in Mio \$	15	10	15
Absatzmenge in Tsd.	500	300	200
Stückpreis in \$	30	33,3	75
<u>variable Stückkosten in \$</u>	<u>15</u>	<u>28,3</u>	<u>55</u>
Stückdeckungsbeitrag in \$	15	5	20
Deckungsbeitrag in Mio \$	7,5	1,5	4,0
Marketing-Fixkosten Mio \$	2,0	1,0	2,0
„Marketing Contribution“ Mio \$	5,5	0,5	2,0
Fixkosten anderer Bereiche Mio \$	2,0	2,0	2,0
„Net Profit“ Mio \$	3,5	-1,5	0

Tabelle A14: Marketing-Erfolgsbeitrag nach Produkten²

Die Kennziffer „Marketing Contribution“ ist im Beispiel (s. Tabelle A14) bei jedem Produkt positiv, d.h. jedes Produkt leistet einen Beitrag, um die Fixkosten

¹ Zusammenfassung der Tabelle bei Best (1999, S.34)

² Ausschnitt aus Best (1999, S.37)

marketingferner Bereiche abzudecken. Eine Produkteliminierung wäre für das Unternehmen in diesem Beispiel nachteilig, wenn angenommen wird, daß die dem Produkt zugerechneten Fixkosten marketingferner Bereiche dadurch nicht abgebaut werden.¹ Zieht man vom „Marketing Contribution“ diese Fixkosten ab, erhält man den „Net Profit“. Aus der Zusammensetzung der Spitzenkennziffer lassen sich verschiedene Strategien verdeutlichen, um den Marketing-Beitrag zu erhöhen (vgl. Abbildung A9). Dies könnte erreicht werden z.B. durch Steigerung des Stückpreises, Senkung der variablen Stückkosten, Markterweiterung, Ausbau des Marktanteils oder über eine Erhöhung der Marketing-Effizienz in Bezug auf die Marketing-Fixkosten.

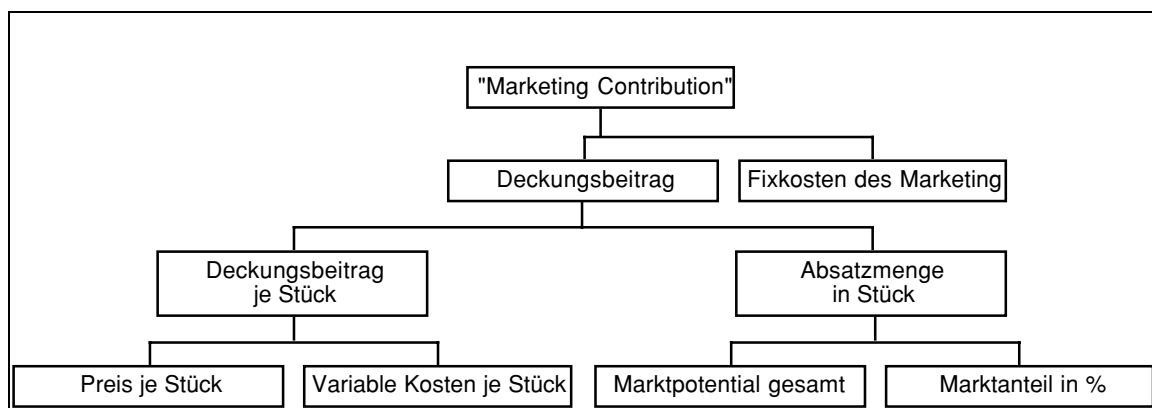


Abbildung A9: Produktbezogene Zusammensetzung des Marketing-Beitrags²

In ähnlicher Weise wie bei der produktbezogenen Betrachtung der Spitzenkennziffer ermöglicht eine kundenbezogene Betrachtung, weitere Ansatzpunkte für Marketing-Maßnahmen abzuleiten und zu bewerten (vgl. Abbildung A10). So könnte der Umsatz je Kunde erhöht bzw. die variablen Kosten je Kunde gesenkt werden.

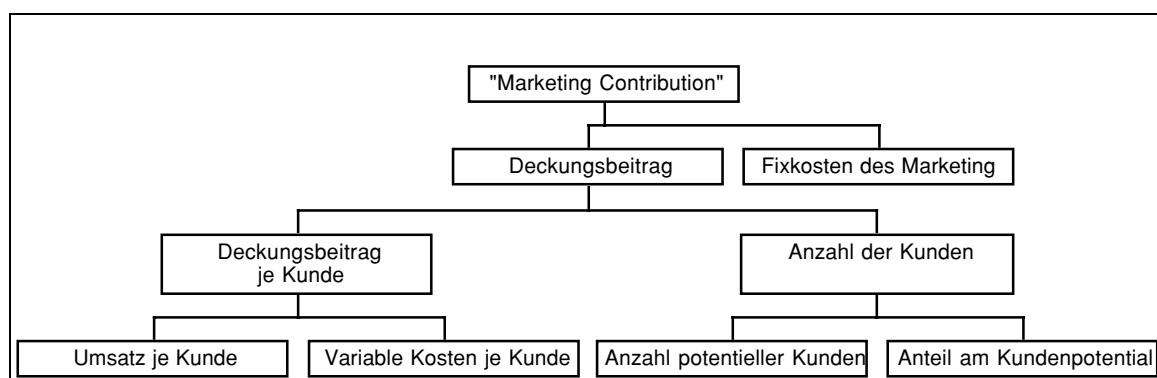


Abbildung A10: Kundenbezogene Zusammensetzung der Spitzenkennziffer³

¹ Das Beispiel zeigt damit außerdem die Problematik der Zurechnung von Fixkosten auf Produkte.

² Best (1999, S.35)

³ Best (1999, S.39)

Die Kennzahl besitzt den Vorteil, Zusammenhänge zwischen Marketing-Entscheidungen und gewinnbezogenen Größen explizit zu berücksichtigen und wirkt deshalb einer übertriebenen Umsatzorientierung unter Vernachlässigung der Kostensituation anderer Bereiche bei Marketing-Entscheidungen entgegen. Die Einbeziehung der variablen Kosten der Herstellung in die marketingbezogene Spitzenkennziffer dürfte z.B. für die Situation eines Produktmanagers verständlich sein, der durch die Dimensionierung der Marketing-Maßnahmen gleichzeitig Fertigungskapazitäten mitberücksichtigen muß, während die Kosten der Produktentwicklung in der Vergangenheit anfielen und damit entscheidungsirrelevant sind. Ein Erfolgsbeitrag für Marketing-Prozesse läßt sich auf diese Weise jedoch nicht definieren, da auch die Kosten der Fertigung eingehen, die von der Marketing-Leitung in ihrer Höhe nicht steuerbar sind.

c) Ergebnisse von Marketing-Profit-Centern

Möglichkeiten zum Ausweis von Erfolgsbeiträgen für Marketing-Prozesse bietet das Profit-Center-Konzept. Profit-Center sind insbesondere bei Konzernen anzutreffen, die Geschäftseinheiten mit Gewinnverantwortung gebildet haben, um Unternehmenswachstum, Diversifizierung des Angebotsprogramms oder zunehmender Internationalisierung Rechnung zu tragen.¹ Es kann sich dabei um rechtlich selbständige Gesellschaften handeln (z.B. ausländische Vertriebsgesellschaften) oder auch nur Abteilungen, deren Leistungen zu Transferpreisen abgerechnet werden (z.B. Außendienstorganisationen). Die Verantwortlichen des Profit-Centers müssen in der Lage sein, für ihren Bereich Entscheidungen autonom zu treffen.² Dies setzt voraus, daß dem Bereich diejenigen Kosten belastet werden, die er verursacht hat.³ Tauschen Profit-Center untereinander Leistungen aus, müssen diese bewertet werden, damit der Ergebnisausweis nicht verzerrt wird. Möglichkeiten für die Findung der Transferpreise sind Marktpreise, kostenbasierte Transferpreise oder ausgehandelte Preise.⁴

Besitzt z.B. eine Vertriebsgesellschaft drei als Profit Center abgerechnete regionale Verkaufsleitungen, so läßt sich dies wie in der Tabelle A15 abbilden.⁵ Ist das Profit-Center wie im Beispiel identisch mit entsprechenden Absatz-

¹ Blödorn (1991, S.329 f.); vgl. zu Dienstleistern Meyer (1995, S. 18 ff.)

² Schröder (1996, S.562)

³ s. Venezian (1976, S.90)

⁴ Horngren/Foster/Datar (1997, S. 904 ff.), Schneider (1991, S.767)

⁵ Körlin (1993, S.156); vgl. auch Finkenrath (1986, S.217); zur Erfolgsrechnung auf Mitarbeiterenebene im Vertrieb vgl. Helm (1994, S.65), Köhler (1989, S.94).

segmenten (hier: Vertriebsregion), können die ermittelten Periodendeckungsbeiträge für Absatzsegmente mit dem Erfolg der Organisationseinheit übereinstimmen.¹

VKL	Erlös netto	Wareneinsatz	Roh-ertrag	Kosten Vertreter	Kosten Reisende	DB 1	Weitere Kosten	DB 2
1	1.086,2	412,1	674,1	23,7	30,6	619,8	180,7	439,1
2	832,2	329,8	502,4		74,9	427,5	153,4	274,1
3	955,5	388,7	566,8	27,2		539,6	242,9	296,7
Ges.	2.873,9	1.130,6	1.743,3	50,9	105,5	1.586,9	577,0	1.009,9
Fixkosten								483,7
Gesamtergebnis								526,2

Tabelle A15: Profit-Center-Rechnung einer Vertriebsgesellschaft in TDM²

Für verrichtungsorientierte Organisationseinheiten im Marketing-Bereich (wie z.B. die Werbeabteilung), die im Regelfall ihre Leistungen nur intern anbieten, wäre ein Profit-Center-Ergebnis nicht über Absatzsegmente, sondern nur über die Bewertung der erstellten Leistungen errechenbar. Erfolgsbeiträge für Marketing-Prozesse ließen sich demnach ermitteln, indem prozeßbezogene Profit-Center eingerichtet werden, die nicht mit der organisatorischen Struktur des Marketing-Bereichs übereinstimmen müssen.³ Im Gegensatz zu Absatzsegmentrechnungen und auch der Abwandlung durch Best („Marketing Contribution“) besitzt das Profit-Center-Konzept dann den Vorteil, nur die Erlöse und Kosten der Marketing-Prozesse selbst zu berücksichtigen.

3.1.3. Umsatzbezogene Kennzahlen

Umsatzkennzahlen gehören zu den am häufigsten verwendeten Kontrollgrößen für die Beurteilung der Marketing-Leistung.⁴ Da Marketing-Prozesse letztlich dazu dienen, den Absatz von Produkten bzw. Dienstleistungen zu sichern, kann dies als folgerichtig angesehen werden.

Ähnlich wie Deckungsbeitragskennzahlen können sich umsatzbezogene Kennziffern auf verschiedene Absatzsegmente beziehen, wie die Tabelle A16 zeigt.

¹ Diller (1998, S.113)

² Körlin (1993, S.157); vgl. auch Neisen (1989, S.258 f.), Kaindl (1977, S.263)

³ vgl. Abschnitt 2.1.4. zur Abgrenzung zwischen Marketing-Prozessen und Marketing-Organisation

⁴ Meffert (2000, S.1142); vgl. Beispiel in Abschnitt 2.1.6. zur Umsatzanalyse

Nr.	Bezeichnung	Berechnung
1	Umsatzrentabilität	Gewinn/Umsatz
2	Umsatzentwicklung	Umsatz in t/Umsatz in t-1
3	durchschn. Umsatz je Mitarbeiter p.a.	Umsatz/ durchschnittliche Beschäftigtenzahl
4	durchschn. Umsatz je Kunde p.a.	Umsatz/Kundenanzahl
5	durchschn. Umsatz je Auftrag	Umsatz/Anzahl der Aufträge
6	Altkunden-(Neukunden-)umsatzanteil	Altkunden- (Neukunden-)umsatz/Umsatz
7	Umsatzanteil einzelner Erzeugnisgruppen	Umsatz je Erzeugnisgruppe/Gesamtumsatz
8	Auftragsfluß	Auftragseingang/Umsatz

Tabelle A16: Umsatzbezogene Kennzahlen¹

Um die Umsatzentwicklung in Zusammenhang mit der Entwicklung des Marktes zu beurteilen, eignen sich absatzpotentialbezogene Kennziffern wie z.B. der Marktanteil, der differenzierter nach Kundengruppe, Vertriebsweg oder Region betrachtet werden könnte (s. Tabelle A17).² Als Berechnungsgrundlage dienen z.B. Kaufkraftkennzahlen, die auf Basis der Umsatzsteuer- und/oder Einkommensteuerstatistik erarbeitet werden.³ Kennziffern wie der relative Marktanteil finden wiederum Eingang in strategisch ausgerichtete Analysen.⁴

Nr.	Bezeichnung	Berechnung
1	absoluter Marktanteil	Absatz (oder Umsatz)/Marktvolumen
2	relativer Marktanteil	Marktanteil/Marktanteil des stärksten Wettbewerbers (oder des durchschnittlichen Marktanteils der Wettbewerber)
3	Käuferreichweite	Anzahl der eigenen Kunden/Anzahl aller Kunden

Tabelle A17: Kennzahlen unter Einbeziehung von Absatzpotentialen⁵

Umsatzbezogene Kennziffern besitzen jedoch den Nachteil, keine Veränderungen des Marketing-Budgets zu berücksichtigen, da eine Steigerung des Umsatzes nicht notwendig zu einer Gewinnerhöhung führt.⁶ Umsatzkennziffern sind nicht isoliert zu analysieren. Wie auch der Ergebnisbeitrag verschiedener Absatzsegmente werden auch Umsatzkennziffern von verschiedenen (auch marketingfernen) Prozessen beeinflusst, insbesondere hinsichtlich der Qualität von Produkten und Kundenservice. Diese Überlagerungen von Marketing-Maßnahmen und marketingfernen Prozessen sind bei der Heranziehung von Umsatzkennziffern für die Marketing-Leistungsmessung zu berücksichtigen.

¹ Schmidt, R.-W. (1997, S.295), Diller (1998, S.184)

² Meffert (2000, S.1142)

³ Für Länder, Landkreise, Stadtbezirke bis hin zu Straßenzügen wird ausgewiesen, daß z.B. im jeweiligen Teilgebiet 10% mehr Kaufkraft als im Bundesdurchschnitt zur Verfügung steht. (Diller, 1998, S.181)

⁴ vgl. Baum/Coenenberg/Günther (1999, S.104)

⁵ Diller (1998, S.184), Meffert (2000, S.1142), Kotler/Bliemel (2001, S.1277 f.)

⁶ vgl. Becker (1998, S.115) zu Zielkonflikten zwischen Umsatz und Gewinn

3.1.4. Vorökonomische Kennzahlen

„Marketingziele bzw. ihre Realisierungsgrade ...sind nicht das Ergebnis mechanistischer Zusammenhänge bzw. Vorgänge, sondern stets das Resultat von Verhaltensweisen der Käufer“.¹ Vorökonomische Meßgrößen² werden zur Beurteilung herangezogen, um zu berücksichtigen, daß z.T. mehrere Marketing-Maßnahmen notwendig sind, damit ein Kunde einen Auftrag erteilt. So benötigen Kunden bei der Auswahl von Dienstleistungsanbietern (z.B. bei Urlaubsreisen) i.d.R. viele Informationen und durchlaufen im Kaufentscheidungsprozeß mehrere Phasen.³ Eine Vielzahl von Marketing-Maßnahmen versucht, lediglich die Vorbedingungen für einen Kauf zu schaffen, ohne unmittelbar auf monetäre Ziele hin ausgerichtet zu sein. So können z.B. Werbemaßnahmen darauf abzielen, ein beworbenes Produkt bekannt zu machen und/oder ein bestimmtes Image⁴ aufzubauen.

Die Erreichung dieser Ziele wird in der Regel über Kundenbefragungen ermittelt, die immer mit gewissen Fehlern behaftet sind.⁵ Die Umsetzung der Ergebnisse in (scheinbar eindeutige) Kennzahlen darf jedoch nicht dazu verleiten, darüber hinwegzusehen und aus kleinsten Unterschieden weitreichende Aussagen abzuleiten. Auf ihrer Basis lassen sich jedoch Fort- oder Rückschritte bei der Zielerreichung im Zeitvergleich aufzeigen. Dabei ist besonders wichtig, wie die Begriffe Kundenzufriedenheit oder Image operationalisiert werden. So werden zur Messung von Kundenzufriedenheit neben der direkten Messung auch indirekte Verfahren (z.B. Häufigkeit von nicht artikulierten Beschwerden) oder die Anzahl von Gewährleistungen etc. herangezogen.⁶

Nr.	Bezeichnung	Bestimmung
1	Bekanntheitsgrad	Anzahl Kenner/Größe der Zielgruppe
2	Image	durchschn. Abweichung vom Idealprofil
3	Kundenzufriedenheit	Zufriedenheitsgrad (direkte Messung)

Tabelle A18: Verhaltensbezogene Kennzahlen ⁷

Bei der Einführung von Produkten ist es oft zunächst ein unmittelbares Ziel, einen bestimmten Bekanntheitsgrad zu erreichen, um die Distribution im Handel zu erleichtern. Zielkonflikte zwischen Bekanntheit und Image können auftreten,

¹ Becker (1998, S.89)

² Meffert (2000, S.1142 f.) spricht auch von psychografischen Meßgrößen

³ vgl. Meffert/Bruhn (2000, S.86f)

⁴ Unter Image wird mit Meffert/Bruhn (2000, S.159) die aggregierte und subjektive Form sämtlicher Einstellungen eines Kunden zu einem Anbieter verstanden.

⁵ Diller (1998, S.185)

⁶ vgl. Becker (1998, S.878), Meffert/Bruhn (2000, S.271 ff.)

⁷ Diller (1998, S.184), Becker (1998, S.111 und S.878)

wenn z.B. nach der Produkteinführung eine veränderte Werbekonzeption zu mehr Bekanntheit führen könnte, aber dadurch das aufgebaute Image beeinträchtigt würde.¹

Kundenzufriedenheit ist dann gegeben, wenn die wahrgenommene Leistung der erwarteten entspricht.² Die Bedeutung der Kundenzufriedenheit hängt im Dienstleistungsbereich stark von Branchenspezifika ab. Untersuchungen im Rahmen des Schweizer Kundenbarometers ergaben, daß z.B. bei Möbelhäusern und Telefongesellschaften die Kundenzufriedenheit dominanten Einfluß auf die Kundenbindung besaß.³ Ein geringer Einfluß der Kundenzufriedenheit wurde dagegen in Branchen mit regelmäßigem direktem Dialog festgestellt (z.B. bei Banken die Beratung am Bankschalter).

Zur Beurteilung von Marketing-Prozessen besitzen Bekanntheits- und Imageziele im Gegensatz zur Kundenzufriedenheit den Vorteil, weniger von der Wirkung anderer Prozesse überlagert zu werden. Zwar beeinflussen Marketing-Prozesse, was der Kunde von Produkten/Dienstleistungen erwartet und damit auch die Kundenzufriedenheit. Die Erbringung einer Dienstleistung bzw. die Entwicklung eines Produkts ist dagegen ebenso wie die Auftragsabwicklung nicht den Marketing-Prozessen zugeordnet - diese Prozesse dürften aber im Vergleich zu den Marketing-Prozessen die Kundenzufriedenheit entscheidend beeinflussen. Die Kundenzufriedenheit ist deshalb vor allem prozeßübergreifend zu interpretieren.

3.1.5. Kostenbezogene Kennzahlen

Marketingkosten besitzen im Gegensatz zu reinen Produktionskosten häufig einen hohen Fixkostenanteil. Aufgrund des Degressionseffektes sinken die Stückkosten entsprechend stärker als im Produktionsbereich. Dies kann marketingintensive Unternehmen zur Ausnutzung von Größenvorteilen anregen, was für Konkurrenten mit niedrigerem Marktanteil nur schwer zu kompensieren ist.⁴ Die Budget-Umsatz-Relation und der Marketing-Budgetanteil lassen sich als Kennziffer dafür heranziehen, welches finanzielle Gewicht Marketing-Prozesse im Vergleich zu anderen Prozessen besitzen.

Die Anteile der einzelnen funktionsbezogenen Budgets am Umsatz dienen häufig als Ausgangspunkt für die Bewertung von Unternehmen.⁵ Setzt man das Marketing-Budget in Relation zum Umsatz einer Periode, erhält man die

¹ Becker (1998, S.123)

² Becker (1998, S.878)

³ s. Meffert/Bruhn (2000, S.157)

⁴ vgl. Baum/Coenenberg/Günther (1999, S.104)

⁵ Palepu/Healey/Bernard (1999, S.10)

Budget-Umsatz-Relation. Erzielt ein Unternehmen mit einem relativ stabilen Marketing-Budget höhere Umsätze, sinkt die Budget-Umsatz-Relation entsprechend und kann auf eine höhere Leistungsfähigkeit der Marketing-Prozesse hindeuten.

Die Budget-Umsatz-Relation wird in der Praxis häufig zur Marketing-Budgetierung herangezogen - bezogen auf den tatsächlichen Umsatz der letzten Periode bzw. den geschätzten Umsatz der Planperiode.¹ Dabei unterscheiden sich einzelne Branchen deutlich: bei Kosmetikprodukten betrug die Budget-Umsatz-Relation z.B. 30-50%, bei Industrieausrüstung 10-20%.² Auch innerhalb der gleichen Branche lassen sich marketingintensive und weniger marketingintensive Unternehmen unterscheiden.³ Einer Budgetierung als Prozentsatz vom Umsatz wird in der Literatur sachliche Logik abgesprochen, weil nicht der Umsatz die Budgethöhe, sondern die Budgethöhe den Umsatz determinieren sollte.⁴ Die Budgetierungsmethode würde zu prozyklischem Budgeteinsatz führen, unabhängig von den Besonderheiten der Kunden und Produkte.

Formal ließe sich die optimale Marketing-Budgethöhe⁵ zur Gewinnmaximierung bestimmen, indem man zunächst für alternative Budgethöhen Absatzmengen schätzt und über Durchschnittspreise Umsätze errechnet. (vgl. Abb. A11). Verringert sich die Umsatzwirkung jeder zusätzlichen Geldeinheit immer weiter, entsteht ein konkaver Wirkungsverlauf. Er kann auf einen sinnvollen Budgeteinsatz hindeuten, denn die erste eingesetzte DM erzeugt den höchsten Umsatzzuwachs. Soll z.B. der Außendienst ausgeweitet werden, so spräche für diesen Wirkungsverlauf, daß der erste Mitarbeiter bereits die aussichtsreichsten Kunden ausgewählt hat, der zweite Mitarbeiter dann lediglich die weniger interessanten Kunden bearbeiten kann, sodaß insgesamt die Umsatzwirkung abnimmt. Ein S-förmiger Wirkungsverlauf bezieht sich auf zuerst unter- und danach überproportionale Umsatzwirkungen, wobei ab bei einer bestimmten Budgethöhe kaum noch Steigerungen des Umsatzes möglich sind. Dies erscheint insbesondere für Werbung plausibel.⁶ Ein Abflachen der Kurve bei hohen Budgets könnte mit begrenztem Zielgruppenbedarf und einsetzender Konkurrenzwerbung begründet werden. Bei der Bestimmung der optimalen Budgethöhe steht nicht die durchschnittliche Wirkung des eingesetzten Marketingbudgets im Vordergrund, sondern die Absatzwirkung der zusätzlich eingesetzten Budgets. In diesem Zusammenhang ist die

¹ Diller (1998, S.187)

² Kotler/Bliemel (2001, S.908)

³ So wurde in der PIMS-Studie eine Budget-Umsatz-Relation von über 11% als hoch, unter 6% als niedrig eingestuft (Baum/Coenenberg/Günter, 1999, S.104 und dort angegebene Quelle)

⁴ Link et al (2000, S.286), Diller (1998, S.187), Kotler/Bliemel (2001, S.909)

⁵ Kotler/Bliemel (2001, S.172 f.)

⁶ Bailey (1990, S.95)

Budgetelastizität eine bedeutsame Kennziffer: sie zeigt an, um wieviel % sich der Umsatz verändert, wenn das Marketing-Budget um 1% variiert wird. Zu ihrer Schätzung benötigt man Informationen über die Wirkung von Budgetvariationen auf die Absatzmenge über alle wichtigen Produkte und Kunden.

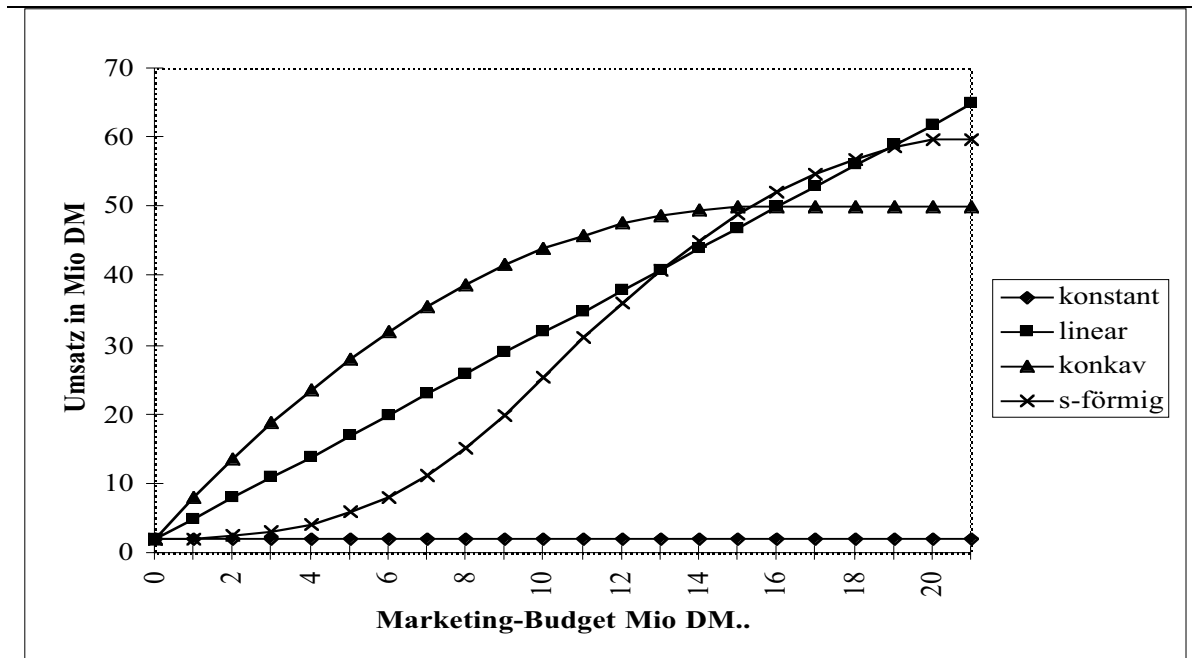


Abbildung A11: Umsatzwirkung von Marketing-Budgets¹

Da sich das Gesamtbudget in der Regel auf viele Produkte, Kunden und Regionen verteilt, ist das Optimum theoretisch erst dann erreicht, wenn sich durch Umverteilung keine Gewinnerhöhung mehr erzielen läßt, d.h. die Bestimmung des Gesamtoptimums setzt wiederum (optimale) Teilentscheidungen voraus. Angesichts der Schwierigkeiten, Wirkungsfunktionen zu schätzen, sind Methoden wie die umsatzbezogene Budgetierung am gebräuchlichsten.²

Nr.	Bezeichnung	Berechnung
1	Budget-Umsatz-Relation	Marketing-Budget/Gesamtumsatz
2	Marketing-Budgetanteil	Marketing-Budget/Gesamtkosten
3	Budgetentwicklung	Budget der aktuellen Periode/Budget der Vorperiode
4	Budgetnutzungsgrad	Marketing-Kosten/Marketing-Budget
5	Budgetelastizität	relative Umsatzänderung/rel. Änderung Marketing-Budget
6	Budgetanteil Verkauf	Verkaufsbudget incl. Verkaufsf./Marketing-Budget
7	Budgetanteil Direct -Marketing	Budget Direct-Marketing/Marketing-Budget
8	Budgetanteil Werbung/PR	Werbebudget (incl. PR-Budget)/Marketing-Budget

Tabelle A19: Kostenbezogene Kennzahlen ³

¹ vgl. Darstellung bei Kotler/Bliemel (2001, S.171)

² Diller (1998, S.187)

³ vgl. u.a. Zahn (2000, 15. Nachl. 7/1993, I/4.2. S.2), Diller (1998, S.194)

Die Überlegungen zur Umsatzwirkung von Budgetvariationen haben gezeigt, daß sich Marketing-Prozesse wie z.B. persönlicher Verkauf und Werbung unterscheiden können. Eine Differenzierung des Marketing-Budgets nach Marketing-Prozessen ermöglicht den Ausweis der in der Tabelle A19 dargestellten Budgetanteile. Sie zeigen, welche Marketing-Prozesse im Unternehmen besonders betont werden. Bei der Vermarktung von Konsumgütern besitzen Werbung und Verkaufsförderung häufig den höchsten Budgetanteil, gefolgt von persönlichem Verkauf und Public Relations.¹ Im Business-to-Business-Bereich steht dagegen tendenziell der Verkauf an erster Stelle, gefolgt von Verkaufsförderung, Werbung und PR.

3.1.6. Prozeßbezogene Kennzahlen

Um angesichts der Unterschiede zwischen den Marketing-Prozessen Aussagen zur Marketing-Leistung ableiten zu können, bieten sich prozeßspezifische Kennziffern an.² Ein Instrument zur Ableitung dieser Meßgrößen ist die Prozeßkostenrechnung, deren Einsatz gerade im Marketing-Bereich zu mehr Transparenz der Kostenverursachung und einer genaueren Budgetierung der Gemeinkosten beitragen kann.³

Die Prozeßkostenrechnung („Activity-based costing“) quantifiziert zuerst die Kosten einzelner Aktivitäten (z.B. Bearbeitung von Aufträgen), um diese dann Produkten, Kunden etc. nach dem Grad der Ressourcenbeanspruchung (z.B. nach Auftragszeilen je Produkt) zuzurechnen - wie in Tabelle A20 am Beispiel einer Kostenstelle dargestellt. In Deutschland wurde das Activity-Based Costing weiter verfeinert.⁴ So werden mengenvariable Teilprozesse (wie z.B. die Abwicklung von Aufträgen) als „leistungsmengeninduziert“ (lmi), mengenunabhängige (wie z.B. das Leiten einer Abteilung) als „leistungsmengenneutral“ (lmn) bezeichnet. Für die lmi-Prozesse ist die Gewinnung aussagefähiger Bezugsgrößen sehr wichtig.⁵ Sie zeigen die Kapazität und das Leistungsvolumen der Kostenstelle an (im Beispiel die Anzahl der Auftragspositionen). Kosten der lmn-Prozesse werden wiederum auf die lmi-Prozesse umgelegt.

¹ Kotler/Bliemel (2001, S.917)

² vgl. Tabelle A7 zu den Besonderheiten von Marketing-Prozessen

³ zur Prozeßkostenrechnung im Marketingbereich vgl. Link et al (2000, S.150 ff.), Proeller (1996, S.202 ff.), Reckenfelderbäumer (1995), Lewis (1995, 1993)

⁴ vgl. Horvath/Meyer (1989)

⁵ Die Prozeßkostenrechnung kann deshalb auch als Anwendung des Prinzips der Bezugsgrößen wie in der industriellen Plankostenrechnung gesehen werden, die auf indirekte Bereiche übertragen wird (Biel, 1991, S.85). Auf Hauptprozeßebene wird dagegen nicht von Bezugsgrößen, sondern von Cost Drivern gesprochen (Link et al, 2000, S.159).

Kostenstelle: Verkauf		Plankosten (Personal, Sachmittel, Sonst.) DM 500.000				
Prozeß	lmi/ lmn	Bezugsgröße	Menge/ Jahr	Mitar- beiter- anteil	%	Teilprozeß- kosten/Jahr TDM
Kundenauftrag abwickeln		Auftragspositionen	12.000	2,25	45	225
Kunden betreuen		Anzahl Kunden	300	1	20	100
Preise verwalten		Anzahl Positionen	7.000	0,5	10	50
Reklamationen	lmi	Anzahl Reklamationen	250	0,25	5	25
Summe lmi				4	80	400
Abteilung leiten	lmn	-	-	1	20	100
Summe lmn				1	20	100
Summe gesamt				5	100	500

Tabelle A20: Prozeßübersicht einer Kostenstelle¹

Prozeßkostensätze können nicht nur der verursachungsgerechten Zuordnung auf Produkte dienen, sondern auch als Kennziffer zur Beurteilung von Marketing-Prozessen. Grundlage ihrer Ermittlung sind die Teilprozeßmengen (im Beispiel die 300 betreuten Kunden) und die Teilprozeßkosten (im Beispiel auf Basis von Tätigkeitsanteilen ermittelt). Der Teilprozeßkostensatz für die Kundenbetreuung von 333 DM je Kunde² enthält lediglich die lmi-Kosten und kann als Grundlage für bereichs- oder unternehmensübergreifende Vergleiche dienen.

Für die Budgetierung von Marketing-Prozessen können die Prozeßkostensätze einen wichtigen Beitrag leisten, um das Budget in Abhängigkeit von den Prozeßmengen flexibel festlegen zu können. Wären im Beispiel z.B. 150 Kunden zu betreuen, ergäbe sich bei konstanten Prozeßkostensätzen ein Budgetansatz von 50 TDM. Eine auf den Kosteninformationen einer Prozeßkostenrechnung aufbauende Budgetierung könnte damit neue Potentiale zur Prozeßoptimierung und Gemeinkosteneinsparung erschließen.³ Gegenüber der verbreiteten umsatzbezogenen Budgetierung bietet dies den Vorteil, daß eine Umsatzerhöhung nicht notwendig zu einer vergleichbaren Budgeterhöhung führen muß, sondern z.B. Größenvorteile bei Marketing-Prozessen realisiert werden könnten, wenn die Budgetwerte aus den geplanten Marketing-Aktivitäten abgeleitet werden.

Durchschnittsbetrachtungen durch die Prozeßkostenrechnung können allerdings auch zu Verzerrungen führen. Im Beispiel A20 wird z.B. bei der Bestimmung

¹ Link et al (2000, S.159)

² Im Beispiel (s. Tabelle A20) ergibt sich dieser bei 300 betreuten Kunden und Kosten von 100 TDM.

³ Dintner (1999, S.19), Kehl (2000, S.153)

der Kosten je Kunde für die Kundenbetreuung nicht weiter nach Kundengruppen differenziert, was bei größeren Servicebereichen und unterschiedlicher Ressourcenbeanspruchung zu Ungenauigkeiten führen kann. Die (meist anzutreffende) Ausgestaltung als Vollkostenrechnung wird z.T. als problematisch empfunden, hilft aber andererseits zur Unterstützung langfristiger Entscheidungen. So werden im Beispiel die Kosten für die Kundenbetreuung von 100 TDM p.a. unabhängig davon angesetzt, ob diese Betreuung intern oder extern durchgeführt wird.

Eine Teilkostenrechnung würde diese Fixkosten nicht über die Anzahl der Kunden auf Produkte zurechnen, da diese Kosten kurzfristig unabhängig von der Anzahl der Kunden anfallen. Die (hier auf Vollkostenbasis durchgeführte) Prozeßkostenrechnung ermöglicht dagegen, die in der Verkaufskostestelle ablaufenden Prozesse in DM zu bewerten und gibt damit z.B. Anhaltspunkte für Kostenvergleiche mit externen Dienstleistern. Dabei ist jedoch zu vermeiden, daß Entscheidungen von unternehmensweiter Tragweite auf Produktarten- bzw. Stückerbene reduziert werden.¹

a) Verkauf

Für die Beurteilung von Außendienstorganisationen, Verkaufsteams und Verkäufern bieten sich zahlreiche Kennziffern an.² Die mögliche Zuordnung von Umsätzen auf die Mitarbeiter (und Besuche) schafft (z.B. im Vergleich zur Werbung) erhebliche Transparenz (vgl. Tabelle A21).

Nr.	Bezeichnung	Berechnung
1	Besuche je Verkäufer	Anzahl Besuche p.a./Anzahl Wochen
2	Umsatz je Verkäufer	Umsatz/Anzahl Verkäufer
3	Umsatz/Besuch	erzielter Umsatz /Anzahl Kundenbesuche je Verkäufer
4	Kosten/Besuch	Kosten je Verkäufer/Anzahl Besuche
5	Besuche/Auftrag	Anzahl Besuche/Anzahl Aufträge
6	Besuchsrate je Verkäufer	Zahl der Kundenbesuche pro Verkäufer/Tag
7	Anzahl Aufträge je Tag	Anzahl Aufträge je Verkäufer/Anzahl Arbeitstage
8	Neukundenzahl	Anzahl Neukunden je Periode
10	Besuchsdauer in Minuten	Besuchszeit/Anzahl Besuche
11	km je Kundenbesuch	km je Verkäufer/Anzahl Kundenbesuche je Verkäufer

Tabelle A21: Kennzahlen für Verkaufsprozesse ³

¹ Küting/Lorson (1993, S.851)

² Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, daß die Arbeitszeiten von Außendienstmitarbeitern z.T. auch Servicezeiten umfassen, in denen kein Umsatz generiert werden kann. (Kotler/Bliemel, 2001, S.1018)

³ Becker, Jörg (1994, S.209), Becker, Jochen (1998, S.876), Kotler/Bliemel (2001, S.1292)

Die Pro-Kopf-Umsätze je Verkäufer sind je nach Branche unterschiedlich - so wurde bei Autozulieferern ein Mittelwert von rd. 3 Mio DM p.a. berichtet, im Maschinenbau dagegen 8,6 Mio DM.¹ Die branchenbezogenen Mittelwerte dafür, wieviel Besuche durchschnittlich benötigt werden, um einen Auftrag zu erhalten, schwanken dieser Untersuchung entsprechend von 1,5 bis 4,6.

Prozeßbezogene Kennziffern (wie z.B. die Anzahl der Besuche je Kunde, die Anzahl der Besuche je Außendienstmitarbeiter am Tag) sind Grundlage für eine aussagefähige Budgetierung. Tabelle A22 zeigt, wie auf Basis dieser Annahmen die Anzahl der benötigten Außendienstmitarbeiter bestimmt werden kann, um eine angestrebte Besuchshäufigkeit zu erreichen. Mit Hilfe von Prozeßkostensätzen (z.B. Kosten je Besuch) ließe sich ein Budgetansatz direkt über die Anzahl der Besuche ermitteln - ohne daß dazu Kapazitätsbetrachtungen notwendig wären.²

Kundentyp	Anzahl Kunden	Besuchshäufigkeit/ Jahr	Kapazität bei 210 Arbeitstagen und 15 Besuchen je Tag (3150 Besuche p.a.)
A	9.000	12x	34,3 Mitarbeiter
B	5.000	8x	12,7 Mitarbeiter
C	2.000	4x	2,5 Mitarbeiter
Gesamt	16.000		49,5 Mitarbeiter

Tabelle A22: Bestimmung der Zahl der Außendienstmitarbeiter³

b) Verkaufsförderung

Die Verkaufsförderung („Sales Promotion“) zielt meist auf einen schnelleren und höheren Abverkauf, um z.B. wichtige Produktangebote herauszuheben - während Werbung Gründe vermittelt, um zu kaufen, bietet die Verkaufsförderung Anreize dazu.⁴

Nr.	Bezeichnung	Berechnung
1	Umsatzanteil Sonderverkäufe	Umsatz Sonderverkäufe/Gesamtumsatz
2	Displaykosten % Umsatz	Kosten Displays/Umsatz
3	% eingelöster Coupons	Anzahl eingelöster Coupons/Gesamtanzahl Coupons
4	Anfragen/Aktion	Anzahl Anfragen/Anzahl Verkaufsförderungsaktionen

Tabelle A23: Kennzahlen zur Verkaufsförderung ⁵

¹ Krafft (1996, S.46)

² Im Beispiel ergeben sich $9.000 \cdot 12 + 5.000 \cdot 8 + 2.000 \cdot 4 = 156$ Tsd. Besuche. Bei Kosten von z.B. 300 DM je Besuch als Prozeßkostensatz würde dies einen Budgetansatz von 46,8 Mio DM bedeuten.

³ Becker (1998, S.876)

⁴ Kotler/Bliemel (2001, S.985)

⁵ Kotler/Bliemel (2001, S.1293), Becker (1998, S.587 ff.)

Soweit sich den einzelnen Verkaufsförderungsaktionen keine Umsätze zuordnen lassen, müssen Ersatzkriterien (z.B. Anzahl der Anfragen) herangezogen werden.

c) Direktmarketing

Direktmarketing zeichnet sich dadurch aus, daß die Werbebotschaft - per Brief, Telefon oder Online - (meist) an eine bestimmte Person gerichtet ist. Der direkte Rücklauf von Bestellungen ermöglicht in der Regel, den Direktmarketing-Aktionen Umsätze zuzurechnen. Beim Online-Marketing kann das Unternehmen zusätzlich überprüfen, inwieweit die Marketing-Maßnahmen beachtet wurden (z.B. Ad-Click-Rate, Conversion-Rate). Beim Telefonmarketing lassen sich über die Anzahl der Anrufe entsprechende Kennziffern (z.B. Kosten je Call, Kosten je Kontakt) berechnen. Bei Briefwerbung werden Rücklaufquoten über die zurückgesandten Bestellkarten ermittelt.

Nr.	Bezeichnung	Berechnung
1	Kosten bzw. Umsatz je Bestellung	Kosten bzw Umsatz der Aktion/Anzahl Bestellungen
2	Kosten je Tsd. Page Impressions	(Kosten/Anzahl Page Impressions)*1000
3	Ad-Click-Rate	Anzahl Clicks/Anzahl Page Impressions
4	Kaufrate bzw. Conversion-Rate	Anzahl Käufer/Anzahl Gesamtbesucher einer Web-Site
5	Kosten je Call	Kosten der Aktion/Anzahl der Anrufversuche
6	Erfolgsquote Telefonmarketing	Anzahl der Aufträge/Anzahl der Gespräche
7	Kosten je Tsd. Mailings	(Kosten je Aktion/Anzahl ausgesandter Briefe)*1000
8	Rücklaufquote	Anzahl Rückläufer/Anzahl ausgesandter Briefe

Tabelle A24: Kennzahlen zum Direktmarketing¹

d) Werbung

Werbung kann einerseits genutzt werden, um ein langfristiges Produktimage zu verankern, andererseits aber auch kurzfristig auf Bestellungen abzielen.² Im Gegensatz zum Direktmarketing ist Werbung eher unpersönlich, ermöglicht aber in der Regel, Werbebotschaften kostengünstiger zu streuen.

Die Überlagerung verschiedener Marketing-Maßnahmen gestattet es häufig nicht, Umsatzveränderungen auf Werbung zurückzuführen und eine Werbeerfolgsquote zu bestimmen. Deshalb werden die Kosten z.T. auf die generierten Anfragen bezogen (soweit zurechenbar) oder auch nur in Form eines Tausenderpreises auf die Auflage des Werbeträgers (z.B. einer Fachzeitschrift).

¹ Grellert (2001, S.48), Link et al (2000, S.292), Schwarz (2000, S.90)

² Kotler/Bliemel (2001, S.932)

Nr.	Bezeichnung	Berechnung
1	Werbebudget-Umsatz-Relation	Werbebudget/Umsatz
2	Tausenderpreis	Anzeigen-Preis pro 1000 Kontakte nach Werbeträger
3	Werbeerfolgsquote	Werbekosten/darauf zurückführbare Umsatzerhöhung
4	Kosten je Anfrage	Kosten der Werbemaßnahme/Anzahl Anfragen
5	Aufmerksamkeit in %	Anteil der angesprochenen Kunden, die Werbung wahrgenommen haben

Tabelle A25: Werbekennziffern¹

Aufgrund der Zurechnungsproblematik wird z.T. die Relation zwischen Werbebudget und Gesamtumsatz herangezogen, um die Größenordnung der Werbekosten z.B. über verschiedene Produkte hinweg zu vergleichen. Die Tabelle A26 zeigt, daß sich die Werbekosten innerhalb vergleichsweise großer Spannen bewegen.² Dahinter stehen unterschiedliche Märkte, Konzepte der Unternehmen, Wettbewerbsintensität und andere Faktoren (z.B. Erreichbarkeit der Zielgruppen).

Warengruppen	Werbebudget-Umsatz-Relation
Körperpflege	bis zu 10%
Getränke	bis zu 15%
Kosmetik	bis zu 25%
Reinigungsmittel	bis zu 30%
Durchschnitt bei Markenartikeln	rd. 10%

Tabelle A26: Größenordnung der Werbekosten in Relation zum Umsatz³

e) Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit („Public Relations“) dient v.a. dazu, das Bild einer Firma oder ihrer Produkte zu verbessern. Dabei zeichnen sich Berichte in der Presse im Vergleich zu Anzeigen z.T. durch höhere Glaubwürdigkeit aus und können auch Personen erreichen, die z.B. Werbung oder Telefonmarketing vermeiden wollen.⁴ Kennziffern zur Beurteilung von PR-Maßnahmen abzuleiten, ist i.a. schwieriger als bei anderen Marketing-Prozessen, da meist eine direkte Rückkopplung von Kunden fehlt. Änderungen in der Wahrnehmung von Produkten durch Kunden lassen sich dann nur mit Hilfe der Marktforschung feststellen. Aus diesem Grund bietet es sich an, zumindest geeignete

¹ Kotler/Bliemel (2001, S.1292), Becker (1998, S.875), Diller (1998, S.184), Zahn (1993, S.234)

² Becker (1998, S.780)

³ Becker (1998, S.780)

⁴ Kotler/Bliemel (2001, S.1002 ff.)

kostenbezogene Kennziffern zu bestimmen.¹ Bei PR-Artikeln ist die Anzahl der veröffentlichten Artikel eine mögliche Grundlage für die Errechnung von Kosten, die durch Einbeziehung der unterschiedlichen Auflagenhöhen verfeinert werden könnte. Bei Messen lassen sich über die Annahmen zur durchschnittlichen Gesprächsfrequenz und -dauer Kosten je Kontakt schätzen.²

Nr.	Bezeichnung	Berechnung
1	Kosten je Artikel	PR-Kosten/Anzahl PR-Artikel
2	Anzahl Artikel p.a.	Anzahl der PR-Artikel p.a.
3	Anzahl der Kontakte	Anzahl Artikel * durchschn. Auflage
4	Kosten je Kontakt	Kosten PR-Maßnahme/Anzahl Kontakte
5	Akzeptanz-Quotient	Anteil positiver, neutraler und negativ gefärbter Berichterstattung

Tabelle A27: Kennzahlen zur Öffentlichkeitsarbeit³

3.1.7. Aktionsbezogene Kennzahlen

Um einzelne Marketing-Aktionen (wie z.B. die Aussendung von 5.000 Briefen zu einem bestimmten Zeitpunkt an eine bestimmte Zielgruppe) zu beurteilen, bieten sich gleichfalls die je Prozeß (hier: Direktmarketing) definierten Kennziffern an. Die herkömmlichen prozeßindividuellen Kennziffern (wie z.B. die Rücklaufquote) verhindern jedoch häufig einen prozeßübergreifenden Vergleich. Gerade im Direktmarketing - wo eine Umsatzzurechnung auf einzelne Aktionen meist möglich ist - fordern Marketingverantwortliche von den beauftragten Agenturen zunehmend gewinnbezogene Erfolgsnachweise, um Entscheidungen über die Aufteilung des Marketing-Budgets z.B. auf Telefonmarketing und Briefwerbung fundierter treffen zu können.⁴ Aktionsbezogene Erfolgsrechnungen erfordern allerdings eine entsprechende Kostenzurechnung im Marketingbereich, was Informationen über die benötigten Arbeitszeiten und Stundensätze einschließt. Darüber hinaus sind die Kosten marketingferner Bereiche (z.B. Herstellung) einzubeziehen, um den Gewinnbeitrag einer Aktion zu bestimmen. Da sich die absolute Höhe des Aktionsbeitrages allein nicht für einen aktionsübergreifenden Vergleich eignet, wird er in Relation zum (für die Aktion) eingesetzten Kapital gesetzt. Diese Kennziffer wird häufig als (aktions-

¹ PR-Agenturen verfügen dabei i.a. auch über Zeitaufschreibungen der Mitarbeiter als Grundlage für die Abrechnung gegenüber dem Kunden und für Controlling-Zwecke (Zimmermann, 1995, S.336).

² Weiler (1993, S.9)

³ Wölker (1997, S.37), Rolke (1995, S.189), Weiler (1993, S.9)

⁴ Freeman (1998, S.26)

bezogener) „Return on Investment“ (ROI) bezeichnet.¹ Ein Vergleich mit dem Industriestandard soll dazu beitragen, einzelne Aktionen zu beurteilen - so wird eine Aktion mit einem ROI von 6% als schlecht beurteilt, wenn der Industriestandard bei 12% liegt.²

Ähnlich wie bei Absatzsegmentrechnungen wirken hier jedoch neben Marketing-Prozessen auch Produktions- und andere Prozesse auf die Kennziffer ein, sodaß eine Beurteilung der Marketing-Prozesse auf dieser Basis nur eingeschränkt aussagefähig ist. Darüber hinaus besteht die Gefahr einer Einzeloptimierung, wenn die Marketing-Leitung sich am (aktionsbezogenen) „Return on Investment“ orientiert, deshalb evtl. die Vermarktung von Lagerbeständen vernachlässigt und den Gewinn des Gesamtunternehmens tangiert.

3.2. Marketing-Kennzahlensysteme

Aus Einzelkennzahlen abgeleitete Aussagen können problematisch sein, da es in der Regel mehrere Interpretationsmöglichkeiten gibt. Deshalb bietet es sich an, Kennzahlen auszuwählen, die in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und sich insgesamt auf gemeinsame übergeordnete Ziele beziehen.³ Kennzahlensysteme sollen eine Orientierungshilfe für das Management bieten, indem zeitliche Längsschnittvergleiche auffällige Entwicklungen zeigen und Hinweise auf notwendiges Eingreifen geben. „Wichtig erscheint eine Beschränkung auf verhältnismäßig wenige aussagefähige Kennzahlen, da ein ausufernder „Kennzahlenfriedhof“ von der tatsächlichen Nutzung abschreckt.“⁴ Im folgenden werden vier ausgewählte Marketing-Kennzahlensysteme vorgestellt.

3.2.1. Marketing-Ergebnis als Spitzenkennziffer

Ein Kennzahlensystem mit dem Marketing-Ergebnis als Spitzenkennziffer schlägt Becker⁵ vor. Er bezieht sich dabei auf das Konzept der Absatzsegmentrechnung.⁶ Das Marketing-Ergebnis ist als erster Stufendeckungsbeitrag einer Absatzsegmentrechnung interpretierbar, die im Gegensatz zu einer herkömmlichen Absatzsegmentrechnung zuerst die Marketingkosten von den Umsätzen

¹ Sauerbrey (2000, S.19), Freeman (1998, S.26). Die Autoren lassen offen, ob statt des eingesetzten Kapitals vereinfacht die zugerechneten Kosten zur Berechnung herangezogen wurden. Auf die Art der Finanzierung wird ebenfalls nicht eingegangen. (vgl. zum ROI-Konzept Schierenbeck, 2000, S.68 f.)

² Freeman (1998, S.26)

³ Hatip/Strehlau (2000, S.251), Reichmann (2001, S.38 f.)

⁴ Köhler (1998, S.18). Empfohlen werden max. 7 relevante Kennzahlen (Simons/Davila, 1998, S.74).

⁵ Becker, J. (1994, S.206)

⁶ vgl. Abschnitt 3.1.2.

abzieht (und erst danach die variablen Herstellungskosten).¹ Das Marketing-Ergebnis läßt sich also erhöhen, indem die Umsätze gesteigert und/ oder die Marketingkosten gesenkt werden. Kostenveränderungen bei Forschung&Entwicklung, Beschaffung und Produktion wirken sich nicht auf das Marketing-Ergebnis aus.² Für die Beurteilung von Marketing-Prozessen ist dies vorteilhaft. Durch den (im Vergleich zu dieser Arbeit) umfassenderen Marketing-Begriff wirken sich jedoch auch Kostenveränderungen bei Logistik- und Serviceprozessen auf das Marketing-Ergebnis aus, was über die hier zugrundegelegte Prozeßdefinition hinausgeht.

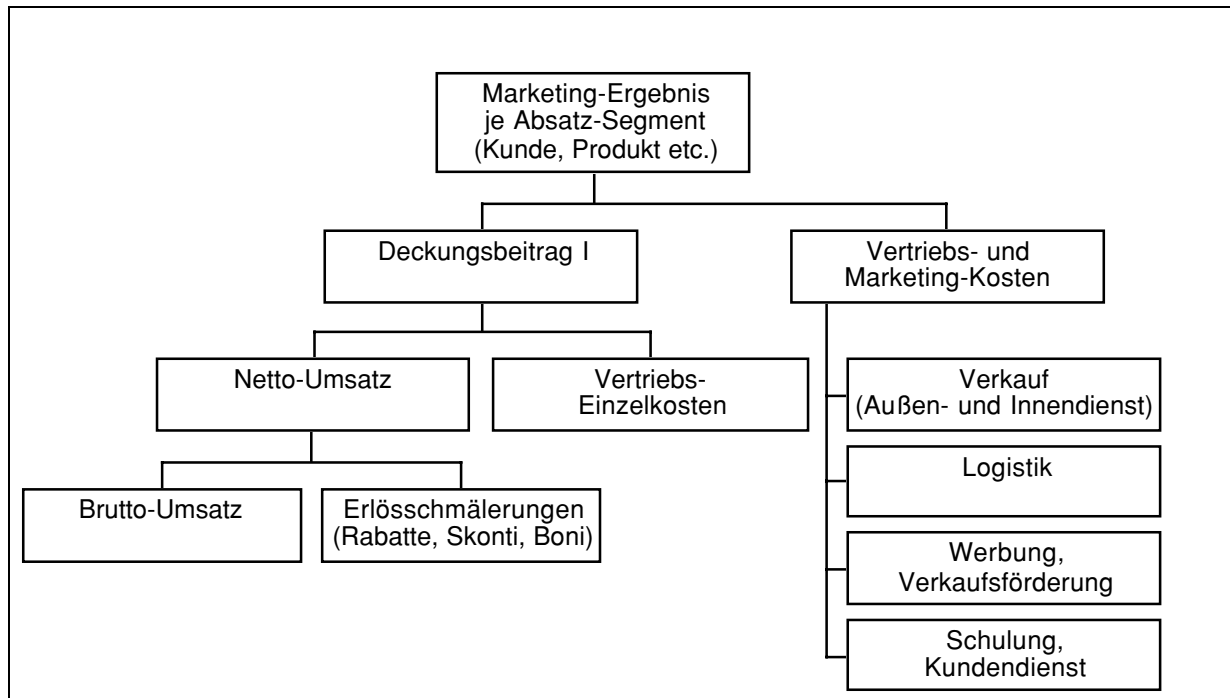


Abbildung A12: Kennzahlensystem nach Marketing-Ergebnis³

Die Aussagekraft der Spitzenkennziffer zur Marketing-Leistungsmessung ist dadurch begrenzt, daß der Ergebnisbeitrag nur in Zusammenhang mit den Kosten marketingferner Prozesse sinnvoll zu interpretieren ist.⁴ Wenn sich der Kostenrahmen für Marketing-Prozesse (z.B. wegen einer Erhöhung der Produktionskosten) verringert, ist dies zwingend über eine Steigerung des

¹ Bei der herkömmlichen Absatzsegmentrechnung werden zuerst variable Herstellungskosten vom Umsatz abgezogen, bevor im zweiten Schritt Marketingkosten zu berücksichtigen sind. (Link et al, 2000, S.220 f.)

² Dies ist ein wichtiger Unterschied zum „Marketing Contribution“ von Best, der die variablen Herstellungskosten miteinbezieht. (vgl. Abschnitt 3.1.2.)

³ Becker, J. (1994, S.206); vgl. auch Kiener (1980, S.170)

⁴ Das Marketing-Ergebnis entspricht gleichzeitig der Summe aus Gewinn (G) und marketingfernen Kosten (K), da der Umsatz (U) sonst nur noch aus den Marketingkosten (MK) besteht: $U=G + K + MK$. Das Marketing-Ergebnis ($ME=U-MK$) läßt sich demnach auch als $G+K$ schreiben.

Marketing-Ergebnisses zu kompensieren - eine Leistungssteigerung des Marketing-Bereichs muß damit nicht zwingend verbunden sein.¹ Zur Beurteilung von Marketing-Prozessen kann dieses Kennzahlensystem deshalb vor allem dann beitragen, wenn das Verhältnis von Marketing-Kosten zu den Kosten anderer Prozesse in den Absatzsegmenten weitgehend konstant bleibt. Aufgrund unterschiedlicher Lebenszyklusphasen von Märkten, Kunden und Produkten dürfte dies nur selten zutreffen.

3.2.2. Umsatzrentabilität des Marketing-Bereichs als Spitzenkennziffer

Marketing-Kennzahlensysteme orientierten sich oft an bereits bekannten Konzepten zur Steuerung des Gesamtunternehmens, wie z.B. am 1919 entwickelten DuPont-System mit der Spitzenkennzahl des Return on Investment (ROI).² Mit Ausnahme eigenständiger Vertriebsniederlassungen etc. ist das System nicht einfach zu übernehmen, weil sich Kapital- bzw. Vermögensgrößen kaum zurechnen lassen.³ Um bei einer funktionalen Organisationsstruktur dieses Kennzahlensystem für den Marketing-Bereich zu nutzen, schlägt Kiener⁴ die „Umsatz-Rentabilität des Marketing-Bereichs“ als Spitzenkennzahl vor (s. Abb. A13). Im Gegensatz zur Umsatzrentabilität des Gesamtunternehmens (dort wird der Gewinn auf den erzielten Umsatz bezogen) wird hier der Marketing-Deckungsbeitrag als Gewinngröße verwendet. Der Marketing-Deckungsbeitrag ist (ähnlich wie das Marketing-Ergebnis bei Becker) als Gesamtumsatz abzüglich der Kosten des Marketing-Bereichs definiert. Dabei wird angenommen, daß der Marketing-Bereich auch den Versand und das Fertigwarenlager umfaßt. Marketing-Kosten und Umsätze lassen sich weiter nach Kunden bzw. Produkten differenzieren.

Die als „Umsatzrentabilität des Marketingbereichs“ bezeichnete Spitzenkennziffer beträgt 100%, wenn der Umsatz ohne Marketingkosten generiert wurde. Die Kennziffer beträgt 0%, wenn die Marketingkosten den Umsatz erreichen und wird negativ, wenn die Marketingkosten höher sind als der Umsatz.

¹ Die Interdependenzen zwischen dem Marketing-Budget und den für Herstellungsprozesse maximal verfügbarem Budget verdeutlicht das Konzept der Zielkostenrechnung („Target Costing“). Ausgehend von den am Markt geforderten Produkteigenschaften werden in einer Rückrechnung vom Absatzpreis die geforderte Zielrendite und Marketing-Budgets abgezogen, um Zielkosten für Herstellungsprozesse festzulegen und damit Kostenstrukturen frühzeitig an Marktgegebenheiten anzupassen (vgl. Link et al, 2000, S.176ff.).

² vgl. Reinecke (2000, S.21), Bentz (1983, S.128)

³ Kiener (1980, S.168)

⁴ Kiener (1980, S.169); vgl. auch Palkos (1991, S.249 f.)

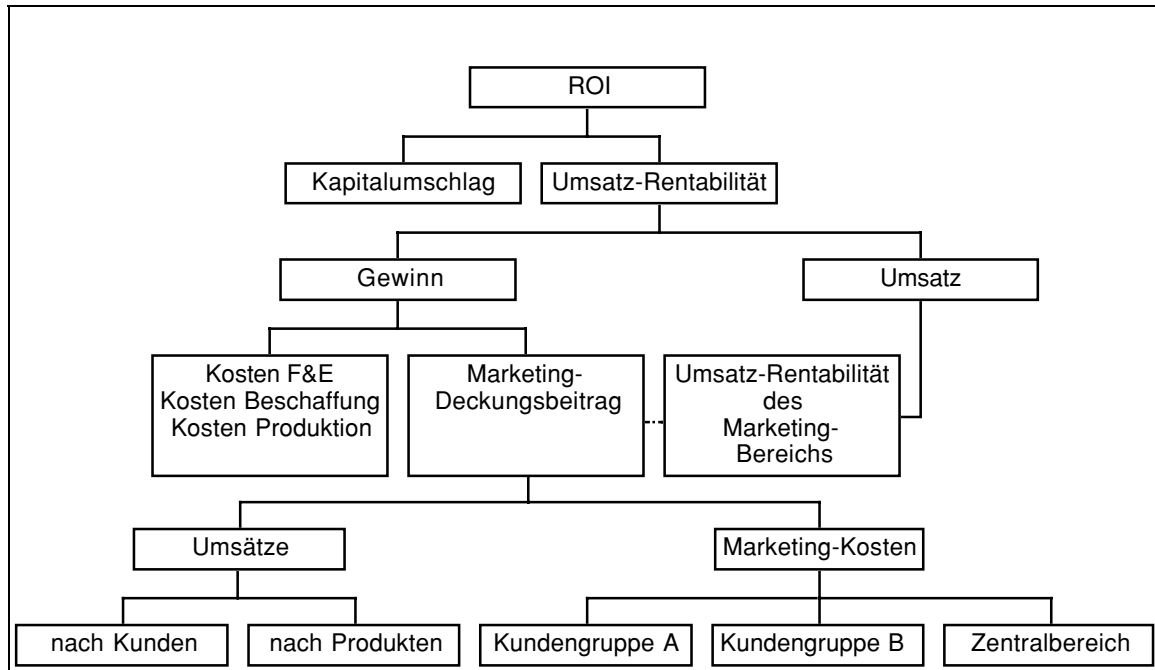


Abbildung A13: Umsatz-Rentabilität des Marketing-Bereichs¹

Daß in die „Umsatzrentabilität des Marketing-Bereichs“ keine Produktionskosten etc. eingehen, besitzt Vorteile für die Beurteilung von Marketing-Prozessen.² Nachteilig ist jedoch, daß die Spitzenkennziffer damit nicht aussagefähiger ist als die Budget-Umsatz-Relation - jedoch komplizierter zu ermitteln. Beträgt die Budget-Umsatz-Relation z.B. 20%, liegt die Umsatzrentabilität entsprechend bei 80%.³

3.2.3. Marketing-Produktivität als Spitzenkennziffer

Um Marketing-Strategien anhand einer Kennziffer zu vergleichen, schlägt Best⁴ vor, eine marketingbezogene Gewinngröße zum eingesetzten Marketing-Budget in Beziehung zu setzen. Als marketingbezogene Gewinngröße nutzt er dabei den „Marketing Contribution“, der im Gegensatz zu den beiden vorher dargestellten Ansätzen variable Kosten der Herstellung berücksichtigt.⁵ Das Verhältnis von

¹ in Anlehnung an Kiener (1980, S.168f.)

² Dagegen berücksichtigt Bentz (1983, S.127) bei seinem Verkaufs-Kennzahlensystem direkte Herstellkosten, die in den Netto-Verkaufsgewinn eingehen.

³ Die „Umsatzrentabilität des Marketingbereichs“ ist definiert als $MR = \frac{MDB}{U}$; ersetzt man den Marketing-Deckungsbeitrag $MDB = U - MK$, ergibt sich $MR = \frac{U - MK}{U}$; die Budget-Umsatz-Relation (BUR) ist definiert als MK/U ; entsprechend ließe sich MR auch als $1 - BUR$ schreiben. (MDB=Marketing-Deckungsbeitrag, U=Umsatz, MK=Marketing-Kosten)

⁴ Best (1999, S.34)

⁵ vgl. dazu Abschnitt 3.1.2. Die zunehmende Bedeutung von Fixkosten im Produktionsbereich wird von Best nicht berücksichtigt.

Marketing-Beitrag und Marketing-Budget wird als „Marketing-Produktivität“ bezeichnet.¹ Im Beispiel entsteht eine Marketing-Produktivität von 1, indem mit einem Marketing-Budget von 0,8 Mrd. \$ ein Marketing-Beitrag von 0,8 Mrd. \$ generiert wurde.² So wird im Beispiel die Feststellung abgeleitet, daß Compaq Effizienzvorteile bei der Erzielung von Marketing-Beiträgen besitzt.

Mrd. \$	Compaq	Dell	Gateway
Umsatz	24,6	7,7	6,3
Marketing-Budget	2,1	0,8	0,8
Marketing-Beitrag	4,6	0,8	0,3
Marketing-Produktivität	2,2	1,0	0,38

Tabelle A28: Marketing-Erfolgsbeitrag und Marketing-Produktivität³

Von zwei wählbaren Marketing-Strategien, die beide den gleichen Marketing-Beitrag erzielen, ist demnach jene vorteilhaft, die eine höhere Marketing-Produktivität aufweist, da sie weniger Marketing-Budget benötigt. Außerdem ist es möglich, die Auswirkungen bei Veränderungen exogener Größen wie dem Marktvolumen auf die Spitzenkennziffer zu verdeutlichen. (s. Abbildung A14)

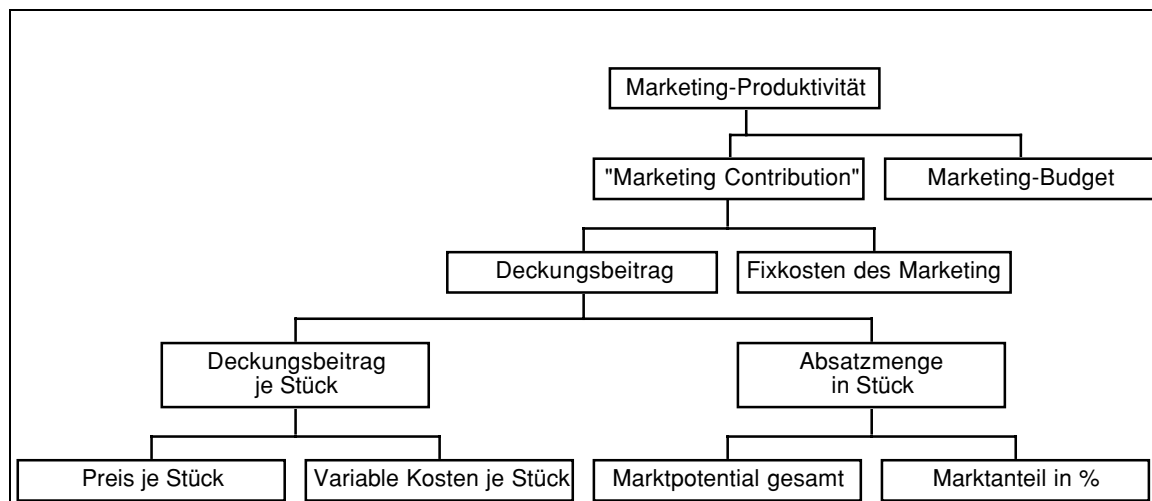


Abbildung A14: Zusammenhang der Kennziffern bei Best⁴

¹ siehe Best (1999, S.43)

² Das Konzept ist nicht anwendbar, wenn (z.B. produktbezogen) keine Marketing-Aktionen durchgeführt werden und das Budget 0 DM beträgt.

³ Best (1999, S.44). Damit wird deutlich, daß es sich um keine Produktivitätsgröße im engeren Sinne handelt, da diese Mengen (z.B. Outputmenge in Stück geteilt durch Arbeitsstunden) betrachtet. (Wöhe, 2000, S.48). Die hier definierte Marketing-Produktivität setzt dagegen Wertgrößen in Beziehung, ist aber auch keine Wirtschaftlichkeitskennziffer im engeren Sinne, denn sie nutzt Kosten- und Ertragsgrößen. Ein Anstieg des Umsatzes aufgrund einer Erhöhung der Marktpreise würde damit c.p. zu einer Erhöhung der „Marketing-Produktivität“ führen, ohne daß sich dabei die Wirtschaftlichkeit (Istkosten/Sollkosten) tatsächlich erhöht haben muß.

⁴ vgl. die Darstellungen bei Best (1999, S.35+39)

Angesichts der Einbeziehung marketingfremder Kostenbestandteile bei der Berechnung des Marketing-Beitrags¹ ist es jedoch m.E. unangemessen, die Kennziffer als Marketing-Produktivität zu bezeichnen. Dabei besteht außerdem die Gefahr einer verengten Sicht auf Unternehmensprozesse, da Kosten für Forschung&Entwicklung (im Gegensatz zu variablen Herstellungskosten) nicht in den Marketing-Beitrag eingehen. Die Messung der Marketing-Leistung wird hier also davon beeinträchtigt, ob Kostenbestandteile marketingferner Prozesse variabel oder fix sind - dies ist abzulehnen. Für Unternehmen, in denen marketingfremde Fixkosten ebenso wie variable Herstellungskosten zu vernachlässigen sind (z.B. Handelsunternehmen), dürfte das Kennzahlensystem aussagefähiger sein als z.B. für Branchen, in denen Forschung&Entwicklung einen hohen Stellenwert besitzt (z.B. Pharmaindustrie).

3.2.4. Budget-Umsatz-Relation als Spitzenkennziffer

Spitzenkennziffern für den Marketing-Bereich bzw. Marketing-Prozesse (ohne Einrichtung von Profit-Centern) bestimmen zu wollen, ist angesichts der Interdependenzen zwischen den Bereichen bzw. Prozessen problematisch. Die Schwierigkeit, Marketing-Prozesse vom Rest des Unternehmens rechnerisch zu isolieren, läßt sich i.d.R. ohne Transferpreise nicht lösen. Werden - wie beim Ansatz von Best - Interdependenzen zu anderen Prozessen berücksichtigt, beeinträchtigt dies die Trennschärfe der Lösung. Wird - wie im Ansatz von Kiener - weitgehend auf die Berücksichtigung von Interdependenzen verzichtet, stellt sich die Frage nach der Aussagefähigkeit der Ergebnisse.

Das folgende Kennzahlensystem nach Wilson (vgl. Abb. A15) verzichtet auf die Isolierung von Erfolgsbeiträgen.² Statt dessen werden die Marketing-Kosten in Relation zum Gesamtumsatz gesetzt und danach weiter nach Prozessen differenziert. Wilson unterscheidet dabei zwischen Kosten des Verkaufs, der Distribution, Promotion und Marktforschung.³

Die Kosten des Verkaufs werden weiter differenziert nach Außendienst, Verkaufsleitung und Erlösschmälerungen (jeweils in % des Umsatzes). Im Bereich Werbung und Öffentlichkeitsarbeit wird insbesondere unterschieden nach längerfristig wirkenden, absatzvorbereitenden Maßnahmen („below the line“) und nach Aktionen, die auf direkte Umsatzerzielung ausgerichtet sind.

¹ Der Marketing-Beitrag kann auch als Summe von marketingfernen Fixkosten und Gewinn geschrieben werden.

² Wilson (1979, S.100)

³ Damit ist das Kennzahlensystem für einen weiter gefaßten Marketing-Begriff ausgerichtet, der auch die Distribution und Teile der Produktentwicklung einschließt.

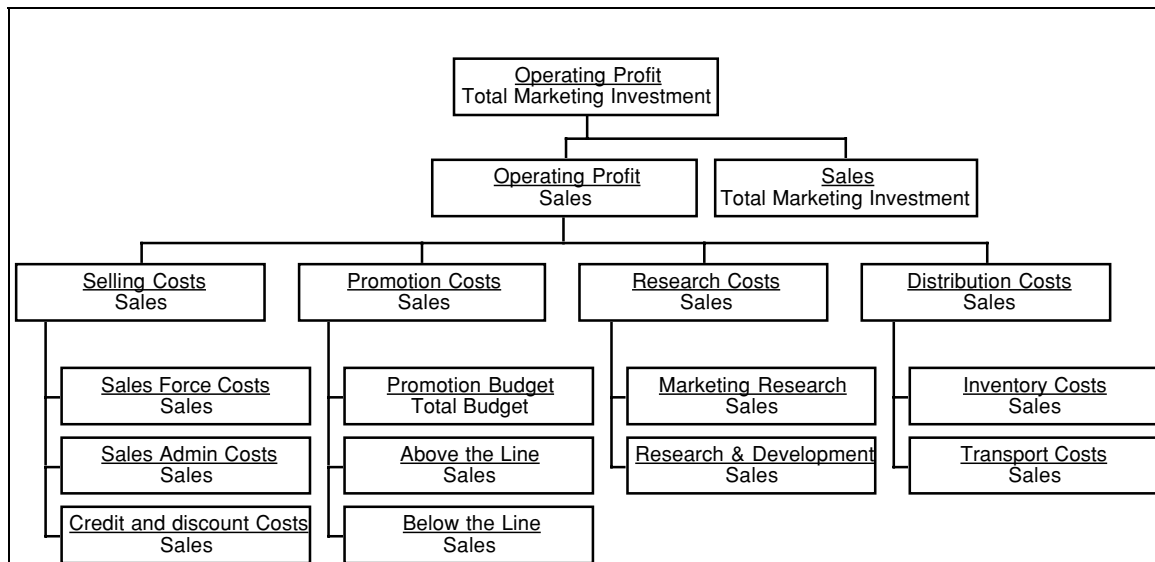


Abbildung A15: Marketing-Kontrollkennziffern nach Wilson¹

Eine Differenzierung der Marketing-Prozesse nach ihrem Budgetanteil in Relation zum Umsatz erlaubt zwar Aussagen über die unterschiedliche Bedeutung der Prozesse und ggf. einen Vergleich mit Branchendurchschnitten. Das Kennzahlensystem berücksichtigt jedoch nur monetäre Größen, die in der Regel nur eine eingeschränkte Frühwarnfunktion besitzen. Sie sind durch nicht-finanzielle Zielgrößen zu ergänzen, die anzeigen, inwieweit Vorbedingungen für die spätere finanzielle Zielerreichung gegeben sind.²

Noch bedeutsamer als die Berücksichtigung nichtfinanzieller Kennziffern ist für die Marketing-Leistungsmessung, ob die ausgewählten Kennziffern in Verbindung zur Strategie des Gesamtunternehmens stehen. Ob die von Wilson vorgeschlagenen Kennziffern dieses Kriterium erfüllen, hängt vom Einzelfall der Anwendung ab. Hier unterscheiden sich die Anforderungen der Geschäftsleitung an ein Kennzahlensystem entscheidend von denen der Marketing-Leitung. Während für letztere die Eignung zur Entscheidungsunterstützung im Vordergrund steht, ist für erstere die Beurteilung der Marketing-Prozesse vorrangig. Ein Kennzahlensystem, welches die Spezifika der Unternehmensstrategie unberücksichtigt läßt, wäre deshalb für die Marketing-Leistungsmessung unbrauchbar. Für die Marketing-Leitung wäre diese Verbindung weniger wichtig, wenn sie eigene, bereichsspezifische Ziele verfolgt. Es ist Aufgabe der Geschäftsleitung, dafür zu sorgen, daß diese Verbindung zwischen Zielen für Marketing- und andere Prozesse gewährleistet ist.³

¹ Wilson (1979, S.100)

² vgl. Palloks (1991, S.251)

³ vgl. das Beispiel der IKEA-Zielpyramide in Abschnitt 2.1.3.

3.3. Marketing-Audit

Der Begriff des Auditing steht für Revision, die z.B. von internen oder von externen Prüfern durchgeführt wird - ursprünglich vor allem bezogen auf die Rechnungslegung.¹ Angesichts des finanziellen Gewichts von Marketing-Budgets wird zunehmend gefordert, daß die Geschäftsleitung von unabhängiger Seite auch eine inhaltliche Überprüfung des Marketing-Bereichs durchführen läßt.² Bei größeren Unternehmen mit interner Revision prüft diese i.a. auch den Marketing-Bereich.³ Dabei geht es jedoch mehr um die Einhaltung formaler Regeln als um eine Leistungsmessung. Im Gegensatz zu vergangenheitsorientierter Revisionstätigkeit sind Marketing-Audits im wesentlichen zukunftsorientiert und sollen zeigen, inwieweit das Unternehmen die Voraussetzungen für kommende Marketing-Aufgaben geschaffen hat.⁴ Dabei wird das Marketing-Audit in der Literatur als beherrschender Ansatz zur Kontrolle der strategischen Planungsprämissen gesehen.⁵

MARKETING-AUDITS	
VERFAHRENS-AUDIT: Prüfung der * Planungsverfahren * Kontrollverfahren * Informationsversorgung	STRATEGIEN-AUDIT: Prüfung der * zugrunde gelegten Prämissen * strategischen Ziele * Konsistenz von Schlußfolgerungen
MARKETING-MIX-AUDIT: Prüfung der * Vereinbarkeit mit strategischer Grundkonzeption * wechselseitigen Maßnahmenabstimmung * Mittel-Zweck-Angemessenheit	ORGANISATIONS-AUDIT: Prüfung der * vollständigen Berücksichtigung von Marketing-Aufgaben * Organisationsformen * Koordinationsregelungen

Tabelle A29: Prüfungsgebiete bei Marketing-Audits⁶

Beratungsfirmen bieten Marketing-Audits an, die den Marketing-Bereich umfassend, systematisch, unabhängig und regelmäßig prüfen sollen.⁷ Ähnliche Ziele verfolgt auch das Marketing Performance Audit.⁸ Dabei kann der Auditor

¹ vgl. zu den Aufgaben der internen Revision Weilbach (1995, S.1039)

² Clancy/Shulman (1995, S.284)

³ s. z.B. Venebles/Impey (1991, S.310 ff.), Noichl (1993, S.191 f.), Paul (1979, S.7)

⁴ Köhler (1998, S.12)

⁵ Link et al (2000, S.196)

⁶ Köhler (1998, S.13)

⁷ Kotler (1999, S.192 ff.) stellt beispielhaft die Methode von Copernicus-Consulting vor; s.a. Droege/Kricsfalussy (1998), Böcker (1988, S.48 ff.), Sommer (1984), Naylor (1978)

⁸ Aebi/Kuntz/Ziegler (1998)

auf Checklisten zu den einzelnen Marketing-Bereichen zurückgreifen.¹ Im Gegensatz zu anderen Gebieten der Überwachung sind die Beurteilungsmaßstäbe bei Marketing-Audits nicht standardisiert.² Neuere Ansätze erhöhen deshalb die Nachvollziehbarkeit der Beurteilung mit Hilfe von Scoring-Modellen.³ Kotler berichtet, daß Marketing-Audits branchenübergreifend häufig folgende Schwächen offenlegten⁴:

Nr.	Branchenübergreifende Probleme im Marketing-Bereich
1	Ungenügendes Wissen über Kundenverhalten und -einstellungen
2	Fehlender Marketingplanungsprozeß
3	Falsch verstandene Marketingstärken im Bezug auf den Markt
4	Kurzfristige und enge Sichtweise von Werbung
5	Tendenz, Marketing nur als Werbung und Verkauf zu sehen
6	Organisationsstruktur, die nicht zur Marketingstrategie paßt
7	Fehlende Zukunftsinvestitionen, insbesondere in Mitarbeiter
8	Vorteilhafte Möglichkeiten zur Marktsegmentierung übersehen
9	Preise senken statt Produktwert erhöhen
10	Fehlende marktorientierte Produktbewertung

Tabelle A30: Häufigste Ergebnisse von Marketing-Audits⁵

Insgesamt besitzen Marketing-Audits den Vorteil, den Marketing-Bereich von unabhängiger Seite auf Nachhaltigkeit hin zu prüfen und auch qualitative Kriterien zu berücksichtigen. Problematisch ist m.E., daß dabei die eingesetzten Methoden und erstellten Unterlagen im Vordergrund stehen, anstatt sich an Ergebnissen zu orientieren.

3.4. Marketing-Assessment im Rahmen des Qualitätsmanagements

Bei Marketing-Prozessen sind nicht nur finanzielle Meßgrößen relevant, sondern auch die Qualität der Ergebnisse. Dies ist umso wichtiger, je weniger den Prozessen Erlöse zurechenbar sind. Ein wichtiger Ansatzpunkt für das Qualitätsmanagement ist die Ausrichtung der Produktion auf die subjektiven Anforderungen der Kunden an das Produkt.⁶ Der Qualitätsbegriff kann sich aber auch auf andere Objekte beziehen, z.B. das ganze Unternehmen, einzelne

¹ Checklisten u.a. bei Kiener (1978+1980), Horvath/Stark (1982, S.189 ff.), Wills et al (1989), Zahn (1993), Parmerlee (1993), Wilson (1993), Kotler (1999, S.193 ff.)

² Link et al (2000, S.197)

³ Kotler (1999, S.192 ff.)

⁴ Kotler/Rogers (1989, S. 57)

⁵ Kotler/Rogers (1989, S. 57) - auch wenn diese Ergebnisse mehr als 10 Jahre zurückliegen, werden diese Themen auch in neueren Veröffentlichungen (z.B. Clancy/Shulman, 1995) immer wieder genannt.

⁶ Koppelman (1995, S.174), Orsini (1994, S.43)

Abteilungen oder Kunden etc. ¹ Mit dem amerikanischen Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) und dem European Quality Award (EQA) entwickelte man Kriterienraster für die Beurteilung der Unternehmensqualität.

Führung	100 Punkte	Mitarbeiterzufriedenheit	90 Punkte
Politik& Strategie	80 Punkte	Kundenzufriedenheit	200 Punkte
Mitarbeiterorientierung	90 Punkte	Gesellsch. Verantwortung/Image	60 Punkte
Ressourcen	90 Punkte	Geschäftsergebnisse	150 Punkte
Prozesse	140 Punkte		
Befähiger	500 Punkte	Ergebnisse	500 Punkte

Tabelle A31: Kriterienraster EQA²

Die Befähiger links werden beim European Quality Award ebenso wie die Ergebnisseite rechts mit 500 Punkten bewertet, sodaß ein Unternehmen maximal 1000 Punkte erreichen kann. Viele Unternehmen nutzen den Bewertungsbogen für eine interne Bewertung (Self-Assessment) und bewerben sich nicht um den Preis, was mit einem Fremd-Assessment verbunden wäre.³ Zu jedem Punkt verlangt der EFQM-Bewertungsbogen die Beantwortung weiterer Fragen.

Im stark gewichteten Bereich der Prozesse wird z.B. der Nachweis gefordert, wie

- "das Unternehmen seine Prozesse systematisch führt
- Leistungsmessungen von Prozessen neben allem relevanten Feedback verwendet werden, um Prozesse zu überprüfen und Ziele für Verbesserungen zu setzen
- das Unternehmen Innovation und Kreativität bei der Prozeßverbesserung anregt
- der Betrieb Prozeßänderungen einführt und den Nutzen bewertet."⁴

Das Konzept des Business-Excellence-Audit⁵ basiert auf dem Gedankengut des Total Quality Management und versteht sich als Weiterentwicklung des klassischen Marketing-Audits. Es beinhaltet 8 Gestaltungsfelder, die über Ursache-Wirkungs-Beziehungen vernetzt sind: Führung durch die Unternehmensleitung, Strategische Ausrichtung, Prozeßmanagement,

¹ Meist steht die Qualität von Produkten im Vordergrund, wie in der ISO-Norm-Definition: „Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Bedürfnisse beziehen " (s. Reiner 1993, S.27)

² Töpfer (1998, S. 50),

³ Horvath&Partner (2001, S.351); zum Marketing Assessment s. Köller (1995, Sp. 1520 ff.)

⁴ s. European Foundation for Quality Management (1993, S.15),

⁵ Töpfer (1998, S.44 ff.)

Mitarbeiterorientierung, Umgang mit Ressourcen, gesellschaftliche Orientierung, Kundenorientierung und Geschäftsergebnisse. Das Konzept ist jedoch v.a. auf das Gesamtunternehmen bezogen, während das EFQM-Modell ausdrücklich auch für betriebliche Teilbereiche einzusetzen ist.

Unternehmen haben das Qualitätsmanagement auch für Marketing-Prozesse angewandt.¹ Gerade die faktenbasierte Diskussion im Rahmen eines Assessments wird dabei positiv gesehen. Auf diese Weise ist der Marketing-Bereich gezwungen, jahrelang praktizierte Formen der Budgetverwendung in Frage zu stellen.² Die EFQM-Selbstbewertung jeder Abteilung findet i.a. einmal pro Jahr mit Hilfe eines Bewertungsbogens (sog. Blue Card) statt.

Das Bewertungsverfahren wird jedoch wegen seiner Subjektivität kritisiert, da die Bewertungen einzelner Assessoren erheblich schwanken können.³ Problematisch ist m.E. am Qualitätsmanagement, daß sich die Audits (zu) sehr an formalen Vorgehensweisen orientieren. Ein Unternehmen benötigt deshalb zur Erreichung einer guten Beurteilung evtl. mehr Dokumentation, als dies nötig wäre.⁴ Das Punktemodell ist nicht empirisch abgesichert und deshalb hinsichtlich der Kriteriengewichtung und der additiven Verknüpfung angreifbar. Andererseits besitzt es den Vorteil, die Qualität verschiedener Unternehmensbereiche in einer Punktzahl zusammenzufassen.

3.5. Herunterbrechen („Kaskadierung“) der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard gilt als wichtigstes Konzept des Performance Measurement.⁵ Sie liefert dem Management einen Berichtsbogen, der nicht nur finanzielle Meßgrößen enthält, sondern auch solche, die nicht bilanzierbare Vermögensgegenstände eines Unternehmens berücksichtigen: zufriedene und treue Kunden, qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen, motivierte und fähige Mitarbeiter sowie schnelle und effiziente interne Prozesse.⁶

¹ Mackrodt (1992) für Hewlett Packard, Squire (1990) und Cortada (1993) für IBM, Kern (1993) für Digital Equipment

² Hurley (1994, S.50)

³ Blankenburg (1999, S.38). Deshalb wird vorgeschlagen, das Qualitätsmanagement-Modell mit einer Balanced Scorecard zu verbinden, um den Bezug zu Kennziffern herzustellen (Wolter, 2000, S.31 ff.).

⁴ Rust et al (1995) erwähnen die Wallace-Company, Gewinner des MBNQA 1990, die u.a. wegen ihrer hohen Qualitätskosten zwei Jahre später in Konkurs gingen.

⁵ Gleich (2001, S.52).

⁶ Kaplan/Norton (1996a, S.7).

Die BSC entwickelt damit die herkömmlichen Kennzahlensysteme in wichtigen Punkten weiter.¹ Der Gedanke des Ausgleichs zwischen gegensätzlichen Aspekten liegt der Balanced Scorecard zugrunde. Die Bezeichnung soll auf die Balance hinweisen, die das Konzept herbeiführen will zwischen Zielen mit unterschiedlichem Zeithorizont, finanziellen und nichtfinanziellen Zielen, vergangenheits- und zukunftsgerichteten Meßgrößen sowie zwischen interner und externer Sicht auf das Unternehmen.²

Jahr	Entwicklungen
1990	KPMG-Studie „Measuring Performance in the Organization of the Future“ ³
1992	Erster Balanced Scorecard-Artikel von Kaplan/Norton in der Harvard Business Review ⁴
1998	ca. 60% der Fortune 1000 Unternehmen arbeiten/experimentieren mit der Balanced Scorecard ⁵
2000	zahlreiche BSC Implementierungen in Deutschland, u.a. Siemens, 3M, Breuninger, Otelo, Xerox, Deutsche Bank, BASF ⁶

Tabelle A32: Entstehung und Anwendung der Balanced Scorecard

Ausgangspunkt ist eine organisatorische Einheit.⁷ Die BSC soll als strategisches Controlling-Instrument dafür sorgen, daß deren langfristige Ziele meßbar formuliert und das Tagesgeschäft daraufhin ausgerichtet wird. Bei der Auswahl der Kennziffern wird besonderer Wert darauf gelegt, jene mit Frühwarnfunktion („leading indicators“) wie z.B. Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit aufzunehmen.⁸ Kaplan/Norton schlagen neben der finanziellen drei weitere Performance-Dimensionen vor: die Kundenperspektive, die der internen

¹ Dies gilt jedoch auch für andere Ansätze zur Leistungsmessung, wie das in der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts von französischen Ingenieuren entwickelte „Tableau de Bord“ oder das in schwedischen Versicherungsunternehmen praktizierte Konzept des „Intellectual Capital“ - vgl. Gleich (2001), Hoffmann (2000), Klingebiel (2000)

² Kaplan/Norton (1996a, S.viii). Die Notwendigkeit des Übergangs von einem allein dem Unternehmensgewinn verhafteten Marketing zu einem sog. „Balanced Marketing“ wurde in Deutschland bereits Ende der 70er Jahre erkannt. (vgl. Böcker, 1988, S.67 und dort angegebene Quellen)

³ Kaplan/Norton (1996a, S. vi)

⁴ Kaplan/Norton (1992)

⁵ Weber (1998a, S.7)

⁶ s. Horvath&Partner (2001), Mayer (2000), Horvath (1999), Engel/Grothe (1999), Weber (1998a, S.7), Trommershausen (1998), Grözinger (1998), Grunwald (1998), P. Köhler (1998)

⁷ Kaplan/Norton (1996a, S.300) empfehlen, nicht auf Abteilungsebene anzusetzen, sondern bei Einheiten mit möglichst durchgängigen Prozessen von der Produktentwicklung bis zur Distribution; vgl. auch Fischer/Fischer (2001, S.33)

⁸ Das Konzept wurde von einigen Autoren in Richtung Risikoabsicherung weiterentwickelt (vgl. Reichmann/Form (2000), Harre (2000), Gleißner (2000)).

Geschäftsprozesse und die Perspektive für Lernen und Wachstum. Beratungsgesellschaften haben diese Grundstruktur z.T. etwas abgewandelt. ¹ Die Abbildung zeigt Meßgrößen, die laut Kaplan/Norton in vielen Scorecards anzutreffen sind („generic measures“).²

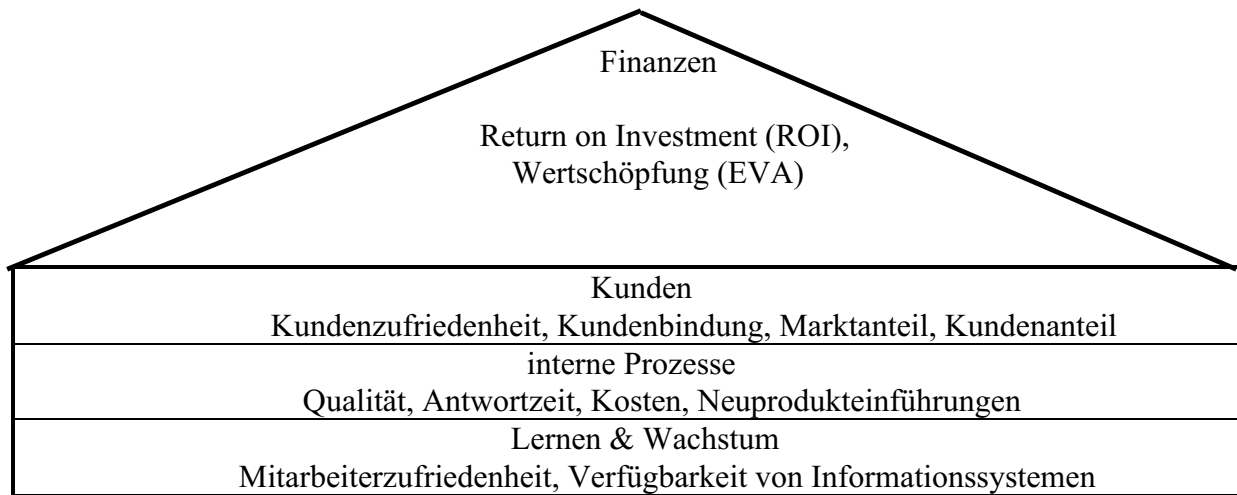


Abbildung A16: Beispiel für eine Balanced Scorecard³

Die Relevanz der Balanced Scorecard für die Marketing-Leistungsmessung ergibt sich beim Herunterbrechen („Kaskadierung“) der unternehmensbezogenen Scorecard auf die einzelnen Führungsebenen im Marketing-Bereich.⁴

Grundsätzlich entwickelt dabei jede Führungskraft für ihren Verantwortungsbereich eine eigene Scorecard, die aus der übergeordneten Balanced Scorecard abgeleitet ist. Dabei bieten sich verschiedene Methoden an (s. Tab. A33). Ist der zu steuernde Bereich in Relation zu den anderen Unternehmenseinheiten relativ groß, hat sehr hohe strategische Bedeutung oder ist innerhalb der Gesellschaft sehr unabhängig, schlagen Horvath&Partner die Konstruktion einer eigenständigen Balanced Scorecard vor.⁵ Ist der Verantwortungsbereich dagegen sehr klein, erbringt interne Leistungen und hat niedrige strategische Bedeutung, reicht eventuell auch die reine Kommunikation der Ziele oder der strategischen Aktionen an die Mitarbeiter aus.

¹ s. z.B. Biel (1999) zum Konzept der Arthur Andersen Management Beratung; Wittich (1999) für Roland Berger; Deyhle (1999) für die Controller-Akademie; Mountfield (1999) für Price Waterhouse; Reiss (1998) für Gemini; Hartmann (1998) für Kienbaum.

² Kaplan/Norton (1996, S.43)

³ in Anlehnung an Kaplan/Norton (1996, S.44)

⁴ Ist der Marketing-Bereich nicht prozeßbezogen organisiert, können sich für Marketing-Prozesse relevante Ziele z.T. auch auf andere beteiligte organisatorische Einheiten beziehen.

⁵ Horvath&Partner (2001, S.248 ff.); Für eine eigenständige Balanced Scorecard sprechen ferner eine externe Leistungserbringung, flache Hierarchien mit wenig komplexen Strukturen oder geringe Vergleichbarkeit mit anderen Geschäftsbereichen.

Nr.	Methode der Ableitung	Kurzbeschreibung
1	Eigenständige Strategie und Zielformulierung	eigenständige, aber kompatible BSC für den Bereich, in der vorgelagerte Ziele & Aktionen integriert sind
2	Strikte Zielableitung	relevante Ziele der übergeordneten BSC übernommen
3	Anpassung Zielwerte/strategische Aktionen	jede BSC sieht gleich aus, nur mit unterschiedlichen Zielwerten und/ oder strategischen Aktionen
4	Kombination Standard-Ziele mit individuellen Zielen	jede BSC hat einen eigenständigen Bereich, dessen Ziele sich nicht aus der übergeordneten BSC ableiten lassen
5	Direkte Ableitung der strategischen Aktionen	Strategische Aktionen für die Einheit direkt aus übergeordneter BSC abgeleitet
6	Reine Kommunikation	keine Vereinbarung von Zielen/strategischen Aktionen, lediglich Kommunikation mit Informationsveranstaltungen etc.

Tabelle A33: Methoden des Herunterbrechens der Balanced Scorecard¹

Die Abbildung A17 zeigt am Beispiel der Fischerwerke², daß für eine Marketing-Abteilung innerhalb des Geschäftsbereiches Befestigungssysteme national eine eigenständige Scorecard konstruiert wurde, die wiederum in Zusammenhang mit den übergeordneten Scorecards steht.

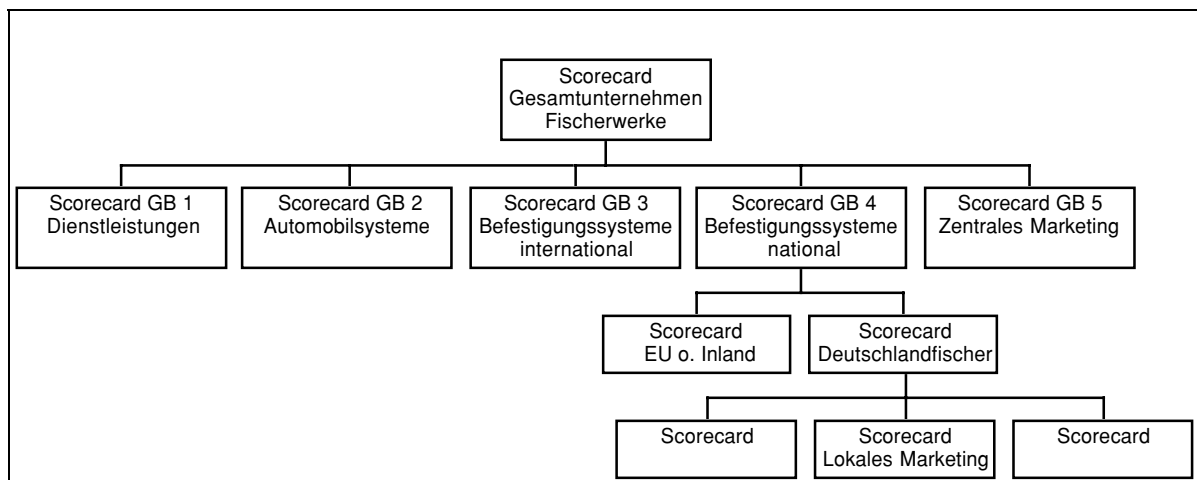


Abbildung A17: Beispiel Scorecard-Struktur Fischerwerke (Ausschnitt)³

Die zunehmende Implementierung der Balanced Scorecard in Deutschland ermöglicht, anhand von Beispielen herauszuarbeiten, welche Unterschiede sich bei der Kaskadierung im Marketing-Bereich ergeben können. Dabei kann sich

¹ in Anlehnung an Horvath&Partner (2001, S.248 ff.)

² siehe Horvath&Partner (2000, S.222 ff.)

³ in Anlehnung an Horvath&Partner (2000, S.222); vgl auch Pollard/Buckle (1999)

eine Balanced Scorecard z.B. auf den gesamten Marketingbereich, einen Teilbereich (z.B. den Außendienst) oder gar auf einzelne Marketing-Mitarbeiter beziehen.¹

a) Beispiel für den gesamten Marketing-Bereich

Der Marketing-Bereich eines Druckmaschinenherstellers² arbeitet z.B. mit strategischen Aktionen, die in tabellarischer Form (s. Tab. A34) überwacht werden. Das Beispiel zeigt die nach finanziellen (F) und kundenorientierten Zielen (C) geordneten Aktivitäten, die außerdem mit Verantwortlichem und Statusfarben versehen werden. Die Perspektiven „Interne Prozesse“ und „Lernen und Wachstum“ sind nicht angelegt.

Nr.	Aktivität	Ziel	Start	Ende	Meilensteine
F1	Gemeinkosten senken	250 TDM	Apr. 99	Mrz 00	Okt. 99 125 TDM
F1	Überstunden senken	4%	Jul 99	Mrz 00	mtl. Messung
F2	Verkaufsprogramm	-7,5% Bestand	Mrz 99	Dez 99	Juni, Okt. 99
F2	Optimierung Dispo	Einführung		Jan 99	Testlauf Okt. 99
C1	Serviceverfügbarkeit	90%	Jul 99	Mrz 00	Projektplan Mai 99
C1	Verkäufertrainings	100% Teilnahme	Jul. 99	Sep. 99	Sep. 99
C2	Release 2	Einführung	Dez. 99	Jan 99	Testlauf Sept. 99

Tabelle A34: Beispiel einer Review-Liste (Ausschnitt)³

Diese Umsetzung berücksichtigt bei den gewählten Kennziffern keine besonderen Marketing-Spezifika, z.B. in Form kundenbezogener Zielgrößen. Viele Kennziffern könnten auch für Produktionsprozesse gelten.

b) Beispiel für eine Außendienstorganisation

Am Beispiel eines Versicherungsunternehmens zeigen Horvath&Partner, wie eine Balanced Scorecard für eine Abteilung (hier: Außendienst) erarbeitet wurde.⁴ Im Wesentlichen verfolgte der Außendienst zwei verschiedene strategische Stoßrichtungen. Zum einen soll mit bestehenden Kunden Prämienwachstum generiert werden. Um dies zu erreichen, ist die Qualifikation des Außendienstes zu verbessern (dessen Fluktuationsquote bei neuen Mitarbeitern über 40% beträgt) und das Serviceangebot zu erweitern. Zum anderen soll eine Ertragssteigerung erreicht werden. Dazu sollen Kunden zur Senkung der Schadensquote ertragsorientierter ausgewählt werden, die

¹ Auch zur Steuerung von marketingbezogenen Projekten wird die BSC genutzt (vgl. Kohl/Zimmermann, 2001)

² Englisch (1999) für Heidelberger Druckmaschinen

³ (modifiziertes) Beispiel von Englisch (1999, S. 26)

⁴ vgl. Horvath&Partner (2001, S.14 ff.)

Schadensbearbeitung zügiger gestaltet und zunehmend das Internet zum Kontakt mit Kunden genutzt werden. Zu jedem strategischen Ziel wurden entsprechende Meßgrößen ermittelt, Zielwerte festgelegt und strategische Aktionen beschlossen. Diese sind in Form einer Balanced Scorecard dokumentiert, wobei die Reihenfolge der Perspektiven wie bei Kaplan/Norton ausgehend von den Finanzen zu Kunden und Prozessen bis zur Lern- und Entwicklungsperspektive verläuft (s. Tabelle A35).

	Nr.	Strategische Ziele	Meßgröße	Zielwert
F	1	Ertragslage sichern	ROE	15%
	2	Prämien steigern	Prämienwachstum	12% p.a.
	3	Betriebskosten senken	Kostenquote	15%
	4	Schadensquote reduzieren	Schadensquote	60%
K	1	Kundenbindung verankern	Stornoquote	2,5%
	2	Mehrvertragskunden gewinnen	durchschn. Anzahl Risiken/Kunde	2
	3	Servicewahrnehmung intensivieren	Index aus Kundenbefragung	1,2
	4	Ertragsorientierte Kundenselektion	Deckungsbeitrag/Kunde	AS 6.000
P	1	Cross Selling leben	Prämienzuwachs bei bestehenden Kunden	+20%
	2	Höhere Betreuungsintensität	Besuche/Kunde	2 für Firmen 1 je Priv.kde
	3	Service zum Kunden bringen	Index Mystery Shopping	1,8
	4	Kundennahe Prozesse gestalten	Erledigungen in einem Schritt/Gesamtanzahl	60%
	5	Neue Wege in der Schadensbearbeitung wagen	durchschn. Dauer der Schadensbearbeitung	24 Stunden
L	1	Allround Mitarbeiter einsetzen	in Hauptsparten ausgebildete MA/Gesamt MA	70%
	2	Fluktuation reduzieren	Anzahl Kündigungen/Mitarbeiter	3%
	3	Alternative Kundenzutritte eröffnen	Nutzung alternativer Zutritte durch Kunden	30%

Tabelle A35: Balanced Scorecard für eine Außendienstorganisation¹

Im Vergleich mit der Zieltabelle des Druckmaschinenherstellers fällt auf, daß hier kundenbezogene Kennziffern herangezogen werden, die z.T. auch mit Hilfe von Befragungen zu ermitteln sind, sodaß eine Rückkopplung zum Kunden hin im Kennzahlensystem angelegt ist. Diese Scorecard ist deshalb spezifischer auf Marketing-Prozesse hin ausgerichtet als diejenige des vorangegangenen Beispiels.

¹ s. Horvath&Partner (2001, S.18); die strategischen Aktionen zur Durchsetzung dieser Ziele sind hier aus Platzgründen nicht aufgeführt

c) Beispiel auf Mitarbeitererebene

Am Beispiel einer Bank zeigen Gehringer/Michel¹, wie eine Kaskadierung von der Vorstandsebene über die Geschäftsfeldebene (Geschäftsfeld Privatkunden) und die einzelne Filiale schließlich auf den einzelnen Privatkundenberater durchgeführt wurde. Die Tabelle A36 verdeutlicht, daß Bausparverträge und Kundeneinlagen im Mittelpunkt der finanziellen Filialziele stehen, zu deren Erreichung drei kunden- und vier prozeßbezogene Ziele definiert wurden, während die Lern- und Entwicklungsperspektive lediglich ein Ziel ausweist.

	Strategische Ziele	Meßgrößen	Zielwert	Aktion/Maßnahme
F	Bauspargeschäft LBS ausbauen	Abgeschlossene Bausparsumme	+15%	Unterstützung PKB durch Spezialisten
	Erhöhung der Kundeneinlagen	Kundeneinlagen in Mio DM	+8%	Gezielte Kundenansprache
K	Filiale mit höchster Kundenfrequenz im Gebiet	Kundenfrequenz	+ 5%	Sonderaktionen, Einladungen zu Beratungsgesprächen
	Kundentreue erhöhen	Kündigungen	-10%	Bonusprogramm forcieren
	Anteil Kunden mit E-Komponente oder nur Homebanking	Kunden mit E-Konto	+15%	s. Beratungsgespräche
P	Zeitnahe Bearbeitung u. Weiterleitung	Liegezeiten	-10%	Postfrequenz erhöhen
	Doppelparbeit wg. Fehlern verringern	Rücklauf von Kreditakten	-20%	Antragsformulare prüfen
	Geringe Ausfallzeiten	Laufzeit/Monat	+20h	Wartungsverträge optimieren
	Optimale optische Präsentation von Prospekten gewährleisten	Anzahl Prospekte	+20%	Antwortkarten in Prospekte
L	Kompetenzaufbau Anlagegeschäft	Anzahl qualifizierter WP-Berater	+5%	Ausbildungsplan starten

Tabelle A36: Scorecard einer Filiale bzgl. Privatkundengeschäft²

Durch den einzelnen Privatkundenbetreuer ist die Erreichung einiger Filialziele nicht beeinflussbar (z.B. die Ausfallzeiten von Geräten). Deshalb finden sich in der mitarbeiterbezogenen Scorecard (s. Tabelle A37) einige Filialziele nicht wieder. Die finanzwirtschaftlichen Ziele knüpfen unmittelbar an den Filialzielen an, sind jedoch auf Mitarbeitererebene nach Stückzahl und nicht wertmäßig definiert. Nur einer der auf Filialebene definierten kundenbezogenen Ziele findet sich in der Scorecard des Privatkundenbetreuers wieder. Er ist gefordert,

¹ Gehringer/Michel (2000, S.229)

² Gehringer/Michel (2000, S.229)

bei jeder gekündigten Kontoverbindung ein Gespräch mit dem Kunden zu führen. Um mehr Fachwissen für das Anlagegeschäft aufzubauen, werden ihm fünf Fortbildungstage mehr als vorher zugestanden. Die Scorecard des Mitarbeiters bezieht einige nichtfinanzielle Größen (z.B. Anzahl Gespräche bei Kündigungen, Anzahl Kundenkontakte im Wertpapiergeschäft) mit ein, was entsprechende Aufzeichnungen voraussetzt. Auf die Heranziehung von Befragungsergebnissen wird verzichtet. Offen bleibt, wie die einzelnen Ziele aus Sicht der Vorgesetzten gewichtet werden.

	Strategische Ziele	Meßgrößen	Zielwert	Aktion/Maßnahme
F	höhere Stückzahl Bausparverträge	Anzahl	+25	Fortbildung, Coaching
	höhere Stückzahl Sparzertifikate abschließen	Anzahl Konto- eröffnungen	+50	
K	Kundentreue erhöhen	Anzahl Gespräche	gekündigte Kontover- bindungen	Kündigungsgespräch mit Kunden führen
P	Aggressives Anbieten von Wertpapier-Produkten	Kundenkontakte WP/Monat	+20	Fortbildung, Coaching
L	Produktwissen Anlagegeschäft verbessern	Seminartage/Jahr	+5	Vorbereitung Seminare

Tabelle A37: Persönliche Scorecard eines Privatkundenbetreuers¹

Insgesamt ist die Kombination finanzwirtschaftlicher und nicht-monetärer Kennzahlen nicht neu und wurde bereits lange vor Entwicklung der Balanced Scorecard insbesondere für Zwecke des Marketing-Controlling gefordert.² Die BSC als Management-System zur strategischen Führung eines Unternehmens mit dem Anspruch eines aus Ursache-Wirkungsbeziehungen abgeleiteten Kennziffern-“Unikats“ kann dagegen als Innovation gelten.³ Wird die BSC lediglich dazu genutzt, bereits vorhandene Marketing-Kennziffern nach den vier Perspektiven neu zu gruppieren und ohne Bezug zur Unternehmensstrategie anzuwenden, dürfte die BSC-Anwendung für Marketing-Prozesse jedoch kaum Vorteile bringen.⁴

Es ist m.E. noch zu früh, den praktischen Nutzen der BSC für die Marketing-Steuerung abschließend bewerten zu wollen. Weber plädiert für eine genaue Anpassung der BSC an die Unternehmensgegebenheiten, da eine undifferen-

¹ Gehringer/Michel (2000, S.230)

² Kiener (1980, S.172)

³ s. Wall (2001), Friedag/Schmidt (1999, S.13). Allerdings bedeutet dies gleichzeitig eine Einschränkung, da sich die BSC wegen der unterschiedlichen Kennziffern für einen Vergleich zwischen Unternehmen kaum eignet. (Wolter, 2000, S.32)

⁴ vgl. Preißner (2000, S.209)

zierte Anwendung keine Wettbewerbsvorteile begründen könne.¹ Kritisch merkt er an, daß die BSC wesentliche Elemente der strategischen Führung (z.B. Konkurrenzbeobachtung und Prämissenkontrolle) vernachlässigt. Außerdem erscheine die Strategieformulierung im kleinen Kreis mit einer nachfolgenden top-down Kommunikation als Achillesferse.²

3.6. Marketingspezifische Scorecard- bzw. Cockpit-Konzepte

Der Abschnitt 3.5. thematisierte die (meist im Rahmen der Controlling-Literatur diskutierte) Balanced Scorecard. Die BSC hat jedoch auch in der Marketingforschung starkes Interesse gefunden.³ Dieser Abschnitt skizziert drei Ansätze, die das Ausgangskonzept der BSC für den Marketing-Bereich modifizierten.

3.6.1. Ansatz von Kotler/Best

Kotler⁴ schlägt vor, daß ein Unternehmen seine Geschäftstätigkeit jährlich mit drei verschiedenen Scorecards beurteilen sollte. Die finanziellen Ergebnisse mißt eine „Financial Scorecard“, die im Aufbau einer zusammengefaßten herkömmlichen Ergebnisrechnung entspricht. Die „Marketing Scorecard“ enthält Kennziffern, damit das Management Fehlentwicklungen entdecken kann, die sich hinter guten finanziellen Ergebnissen verstecken können. Im Beispiel unten ist der Umsatz des Unternehmens erheblich gestiegen.

	Base Year	1	2	3	4	5
Market Growth (dollars)	18,3%	23,8%	16,3%	31,4%	24,9%	16,9%
CommTechSales Growth	12,8%	17,8%	13,3%	24,9%	18,2%	7,7%
Market Share	20,3%	18,8%	17,5%	16,2%	14,4%	13,0%
Customer Retention	88,2%	87,1%	85,0%	82,2%	80,9%	80,0%
New Customers	11,7%	12,9%	14,9%	24,1%	22,5%	29,2%
Dissatisfied Customers	13,6%	14,3%	16,1%	17,3%	18,9%	19,6%
Relative Product Quality	+19	+20	+17	+12	+9	+7
Relative Service Quality	+0	+0	-2	-3	-5	-8
Relative New Product Sales	+8	+8	+7	+5	+1	-4

Tabelle A38: Marketing Scorecard⁵

¹ Weber (1995, S.361f.). Eine BSC könnte demnach auch dazu dienen, eine ungeeignete Unternehmensstrategie genau umzusetzen (vgl. Horvath&Partner, 2000, S.57 und Rughase, 1999, S.27).

² zu Vor- und Nachteilen der BSC vgl. Schindera/Höhner (2000, S.39), Gleich (1997b)

³ vgl. Preißner (2000), Gaiser (1999)

⁴ Kotler (1999, S.188 ff.)

⁵ Best (1999, S. 28)

Die Marketing-Scorecard zeigt jedoch eine Verschlechterung der Wettbewerbsposition des Unternehmens: die Wettbewerber erzielten ein höheres Wachstum, relative Qualitätskennzahlen und die Kundenbindung haben sich verschlechtert.

Kotler bezieht sich bei beiden Scorecard-Konzepten auf die Vorschläge von Best.¹ Die „Stakeholder Scorecard“ als dritte Scorecard entspricht der Balanced Scorecard, mit der Aussagen zum Erfolg des Unternehmens bei Mitarbeitern, Lieferanten etc. abzuleiten seien.² Die vorgestellte Ergänzung finanzieller Kennziffern könnte der Unternehmensführung helfen, Fehlentwicklungen früher zu erkennen. Die Auswahl der Meßgrößen wird jedoch nicht begründet. Eine prozeßbezogene Messung der Marketing-Leistung beinhaltet dieser Ansatz nicht, da Kennziffern nicht prozeßbezogen (sondern für das Gesamtunternehmen) angelegt sind.

3.6.2 Ansatz von Tomczak/Reinecke

Ausgehend von der Beobachtung, daß das Konzept des Marketing-Mix nicht der Denkweise von Top-Führungskräften entspreche, entwickeln die Autoren einen aufgabenorientierten Ansatz für eine managementorientierte Marketingplanung und greifen dabei auf Ideen der Balanced Scorecard zurück.³ Im Zentrum stehen vier Kernaufgaben des Marketing als Funktion (s. Tabelle A39).

Kundenstruktur (Verhältnis Neukunden zu Kundenstamm)	
Kundenrentabilität (differenziert nach Neukunden und bisherigen Kunden)	
Kundenakquisition Anzahl Neukunden Umsatz beim Erstkauf Offerterfolgsquote	Kundenbindung Kundenzufriedenheit eigener Anteil am Gesamtbedarf v. Kunden Migrationsrate
Leistungsinnovation Anzahl Leistungsinnovationen Time to market Floprate Kundenakzeptanz der Innovation	Leistungspflege Bekanntheitsgrad (Marken-)Image/Einstellung Verfügbarkeit Marktanteil(sveränderungen)
Leistungsportfolio (Umsatz- oder Absatzverhältnis Innovationen zu bisherigen Leistungen)	
Produktrentabilität (differenziert nach Innovationen und bisherigen Leistungen)	

Tabelle A39: Entwurf eines aufgabenorientierten Marketingcockpits⁴

Die Kundenakquisition umfaßt alle Tätigkeiten, damit ein Kunde erstmalig beim Anbieter kauft, während Kundenbindung Wiederkäufe anstoßen bzw. Käufe bei Konkurrenten verhindern soll. Entsprechend wird die Entwicklung von

¹ Best (1999, S.28)

² Die Abgrenzung zwischen der Kundenperspektive der BSC und der Marketing-Scorecard wird von Kotler nicht thematisiert.

³ Reinecke/Tomczak (1998, S. 93 ff.)

⁴ (geänderte) Darstellung von Reinecke/Tomczak (1998, S.106)

Produkten/Dienstleistungen nach neuen und bestehenden Leistungen differenziert. Kennzahlen zu den einzelnen Aufgaben werden in Form eines „Marketingcockpits“ angeordnet, welches herkömmliche Instrumente des Marketing-Controlling ergänzen soll, indem es Marketingziele und Prioritäten operationalisiert und kommuniziert.

Eine europaweite Befragung von nach Branchenbedeutung ausgewählten Unternehmen¹ bezog sich auf insgesamt 1874 Marketing-Führungskräfte in Vorstand bzw. Geschäftsleitung. Eine Rangreihe der dort beurteilten Kennziffern liefert Hinweise zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Branchen bei der Kontrolle des Marketing-Erfolgs. Die zur Beurteilung der Kundenakquisition herangezogenen Größen (s. Tabelle A40) unterscheiden sich in ihrer Bedeutung z.T. erheblich zwischen den Branchen.

Kundenakquisition	DL	H	KG	IG
Anzahl Neukunden pro Periode	1	3		4
Anzahl neuer Händler pro Periode			4	
Anteil Neukunden am Kundenportfolio	2	4		3
Akquisitions-/Offerterfolgsquote	2			2
Ergebnisse Werbewirkung/Direct-Mail-Analysen	4	1	7	10
Anzahl Kundenbons		6		
Käuferwanderung	5	5	4	7
Auslistung Wettbewerber (Handel)			3	
Deckungsbeitrag Neukunden	6			1
Deckungsbeitrag mit neuem Händler			2	
Akquisitionskosten bis Erstkauf	7			4
Kosten für Werbung, Verkauf, Verkaufsförderung		1		
Akquisitionskosten pro neuem Händler			6	
Anzahl Kontakte während Akquisition eines Kunden	8			6
Umsatzpotential des neuen Händlers			1	
Umsatzhöhe bei Erstkauf	9	7		8
Umsatzhöhe/Vertragsvolumen bei Erstbestellung Handel			7	
Zeitdauer bis Erstkauf eines Kunden	10			8
Zeitdauer bis Erstorder Handel			9	

Tabelle A40: Kontrollgrößen für die Kundenakquisition²

¹ Tomczak/Reinecke (1998b, S.11+117), die Rücklaufquote betrug 33%. Die abgeleiteten Aussagen beziehen sich im folgenden auf den Durchschnitt der jeweils Befragten, was Unterschiede innerhalb der Branche egalisiert. Verlage waren nicht Teil der Stichprobe.

² anhand der Angaben bei Tomczak/Reinecke (1998b, S.12 ff.) in eine Rangreihe gebracht; DL=Dienstleistung, H=Handel, KG=Konsumgüter, IG=Industriegüter; gleiche Rangziffern bedeuten, daß diese Kennziffern von den Befragten als gleich sinnvoll betrachtet wurden.

Der Anzahl der Neukunden pro Periode wird (ebenso wie ihr Anteil an den Gesamtkunden) in vielen Branchen Bedeutung beigemessen, bei Konsumgütern entsprechend die Anzahl neuer Händler. Die Erfolgsquote von Angeboten spielt dagegen nur für Dienstleistungen und Industriegüter eine sehr wichtige Rolle. Ergebnisbezogene Kennziffern auf Kundenebene erschienen nur für Konsum- und Industriegüter besonders sinnvoll, im Handel werden Kostenkennziffern und den Ergebnissen der Werbewirkungsforschung große Bedeutung beigemessen.

Im Bereich der Kundenbindung erschien die (End)Kundenzufriedenheit als sinnvollste Kenngröße, die bei Konsumgütern noch von der Händlerzufriedenheit übertroffen wird. Umsatzbezogene Kennziffern werden im Vergleich mit kundenbezogenen Deckungsbeiträgen in allen Branchen als sinnvoller angesehen. Die Zeitdauer der Kundenbeziehung gehört dagegen in allen Branchen nicht zu den drei am wichtigsten angesehenen Kriterien.¹

Im Bereich der Leistungsinnovation wurde von den Führungskräften aller Branchen durchschnittlich vor allem die Umsatzentwicklung und der Deckungsbeitrag als sehr bedeutsam eingeschätzt.² Der Zufriedenheit der Endkunden wird dabei im Dienstleistungsbereich besondere Bedeutung beigemessen, während im Konsumgüterbereich die Plazierung/Präsentation beim Handel am bedeutsamsten eingeschätzt wird. Im Bereich der Leistungspflege steht die Endkundenzufriedenheit aus Sicht aller Branchen im Vordergrund. Mit Ausnahme des Handels gilt dies auch für den Produktdeckungsbeitrag, der dort jedoch nicht abgefragt wurde. Umsatzkennziffern spielen nur bei Konsumgütern (im Gegensatz zum Markenimage) eine geringere Rolle.

Insgesamt ist die verstärkte Orientierung an konkreten Marketing-Aufgaben ein wichtiger Schritt in Richtung Marketing-Leistungsmessung. Welche Bedeutung die Geschäftsleitung z.B. der Kundenbindung gegenüber der Kundenakquisition beimißt (oder die Vermarktung neuer im Gegensatz zu bestehenden Produkten) sind bedeutsame strategische Vorgaben für Marketing-Prozesse. Allerdings sind zur Leistungsmessung weitere strategische Vorgaben notwendig (z.B. zur Bedeutung von Marketing-Prozessen), die nicht in diesem Raster erfaßt werden. Die Verbindung zwischen der Unternehmensstrategie und der Strategie betrieblicher Teilbereiche ist damit zumindest teilweise nicht berücksichtigt. Das gilt auch für die Ursache-Wirkungsbeziehungen der Balanced Scorecard und die Idee des Ausgleichs zwischen Kapitalgebern, Kunden, Mitarbeitern etc.

¹ vgl. Tabelle im Anhang A-A3.

² Zwischen Bedeutung der Kontrollgrößen und ihrer Erhebung bestehen jedoch z.T. Unterschiede. Die Übersicht der Ergebnisse zur Leistungsinnovation und -pflege finden sich im Anhang A-A4 und A-A5.

3.6.3. Ansatz von Bauer /Meeder/Jordan

Während Ideen der Balanced Scorecard bei den bisher vorgestellten Ansätzen für die Steuerung des gesamten Unternehmens (Kotler/Best) oder für die Kontrolle von Kernaufgaben (Tomczak/Reinecke) genutzt wurden, ließe sich die Betrachtung auch auf einzelne Marketing-Prozesse beziehen. Das durch die Balanced Scorecard eingeführte Netz von Ursache-Wirkungszusammenhängen erscheint besonders für die Anwendung auf diejenigen Marketing-Prozesse attraktiv, die indirekt zur Erreichung absatzbezogener Ziele beitragen sollen.¹ So wurde z.B. versucht, die verschiedenen Perspektiven der BSC auf den Werbebereich zu übertragen.² Die Tabelle A41 zeigt eine Balanced Scorecard für die Werbung, die zur Veranschaulichung für jede der vier BSC-Perspektiven zwei (fiktive) Beispiele enthält.

Ziel	Meßgröße	Zielwert	Maßnahme
1. Finanzen			
Kostensparnis bzgl. Kostenart Herstellkosten; Kostenstelle: Werbeagentur	Produktionskosten	20.000 DM	Target Costing
Kostensparnis bzgl. Verwaltungsgemeinkosten (Werbebereich)	Gemeinkosten Werbeabteilung	20%	Zero Base Budgeting
2. Zielgruppe			
Markenbekanntheit	Recall-Werte	Top of Mind	Massierte Schaltungen
Verbesserung der Markensympathie	Sympathie-Rating	1. Platz im Relevant Set	Emotionale Aufladung
3. Prozesse			
Reibungslose interne und externe Koordination	Terminabweichungen	0	Bildung eines interdisziplinären Teams
Verbesserung der strategischen Analyse	Detailliertheit des Briefings	10 obligatorische Analyseelemente	Richtlinien einführen (Analyse-Handbuch)
4. Lernen und Entwicklung			
Permanenter Vergleich der eigenen werblichen Leistung mit den werblichen Leistungen anderer	Rückstand zur Best Practice	0	Benchmarking
Permanente Verbesserung des werblichen Know-hows	Qualifikation der an der Werbung beteiligten Mitarbeiter	mind. 3 Fortbildungsveranstaltungen p.a. je Mitarbeiter	Teilnahmepflicht an Schulungen, Workshops, Seminaren

Tabelle A41: Auszug aus einer Balanced Scorecard für den Werbebereich³

¹ Als Kernaufgabe der Werbung wird das Ziel genannt, eigene Produkte/Dienstleistungen bekannt zu machen (Becker, 1998, S.566).

² vgl. im folgenden Bauer/Meeder/Jordan (2001, S.62 ff.)

³ Bauer/Meeder/Jordan (2001, S.64), leicht gekürzt

Das Beispiel deutet an, daß hier ein organisatorischer Bereich innerhalb des Unternehmens gemeint ist, welcher mit Hilfe einer werbespezifischen Scorecard gesteuert werden soll. Hier sind ausdrücklich auch Lieferanten außerhalb des werbetreibenden Unternehmens (wie Agenturen, Marktforschungsinstitute) miteinbezogen.¹

Die Finanzperspektive nimmt anders als in einer BSC nicht die Shareholderperspektive ein, sondern berücksichtigt die Anforderungen übergeordneter innerbetrieblicher Instanzen (z.B. die Marketing-Leitung), die Werbebudgets zur Verfügung stellen. Im Beispiel beziehen sich die genannten Ziele vor allem auf Kostensenkungen. In der Kundenperspektive wird mit dem Begriff der Zielgruppe ein werbespezifischer Terminus eingebracht.² Im Beispiel wurden vorökonomische Ziele gewählt, deren Erreichung mit Hilfe von Befragungen gemessen werden soll. In der Prozeßperspektive werden auch externe Dienstleister des Werbebereichs miteinbezogen. Mögliche Betrachtungsobjekte sind z.B. die Systematik und Qualität des Werbeplanungsprozesses, die adäquate Durchführung von Werbeerfolgskontrollen, die kreative Leistung, der Prozeß der Mediaselektion, die Koordination zwischen Unternehmen und externen Dienstleistern, die Terminplanung etc. In der Lern- und Entwicklungsperspektive wird im Beispiel u.a. auf die Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation abgestellt.

Insgesamt orientiert sich dieser Ansatz (im Gegensatz zu den beiden vorher dargestellten Beiträgen) stark an dem Ausgangskonzept von Kaplan/Norton und unterscheidet sich nur wenig von der Kaskadierung der Balanced Scorecard, die in der controllingbezogenen Literatur vorgestellt wird. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, daß gerade die unternehmens- und branchenspezifische Abwandlung der Grundperspektiven der Balanced Scorecard als wichtige Voraussetzung für ihren erfolgreichen Einsatz gesehen wird.³

3.7. Branchenübergreifendes Vorgehenskonzept

Die vorgestellten Konzepte decken jeweils wichtige Teilaspekte einer

¹ Dabei darf nicht übersehen werden, daß werberelevante Prozesse evtl. auch in anderen organisatorischen Bereichen außerhalb des Werbebereichs ablaufen können. In diesem Fall muß explizit gemacht werden, ob sich die Scorecard auf den organisatorischen Werbebereich oder auf Werbeprozesse beziehen soll.

² Die Umworbenen bzw. Zielgruppe einer Werbemaßnahme werden im Rahmen der Werbeplanung festgelegt. (Becker, 1998, S.569)

³ So haben sich nach einer Untersuchung aus dem Jahr 2000 bei 50 Unternehmen in Deutschland/Schweiz über ein Drittel der Anwender - vor allem Dienstleister - von den vier Basisperspektiven von Kaplan/Norton entfernt und eigene Perspektiven definiert. Diese Individualisierung wurde in der Studie als zentraler Faktor für den Anwendungserfolg bezeichnet (Lückmann, 2000).

Marketing-Leistungsmessung ab. Es liegt deshalb nahe, ihre Anwendung zu kombinieren und in eine Gesamtkonzeption einzubinden (vgl. Abbildung A18).

Besonders bedeutsam ist zunächst die Sicht auf das Gesamtunternehmen, um zu gewährleisten, daß der Beitrag der Marketing-Prozesse zur Erreichung der Unternehmensziele gemessen werden kann. Hier bietet sich die Balanced Scorecard an, um eine Zielableitung mit Hilfe von Ursache-Wirkungsbeziehungen vorzunehmen und damit die Relevanz der Marketing-Kennziffern zu sichern.

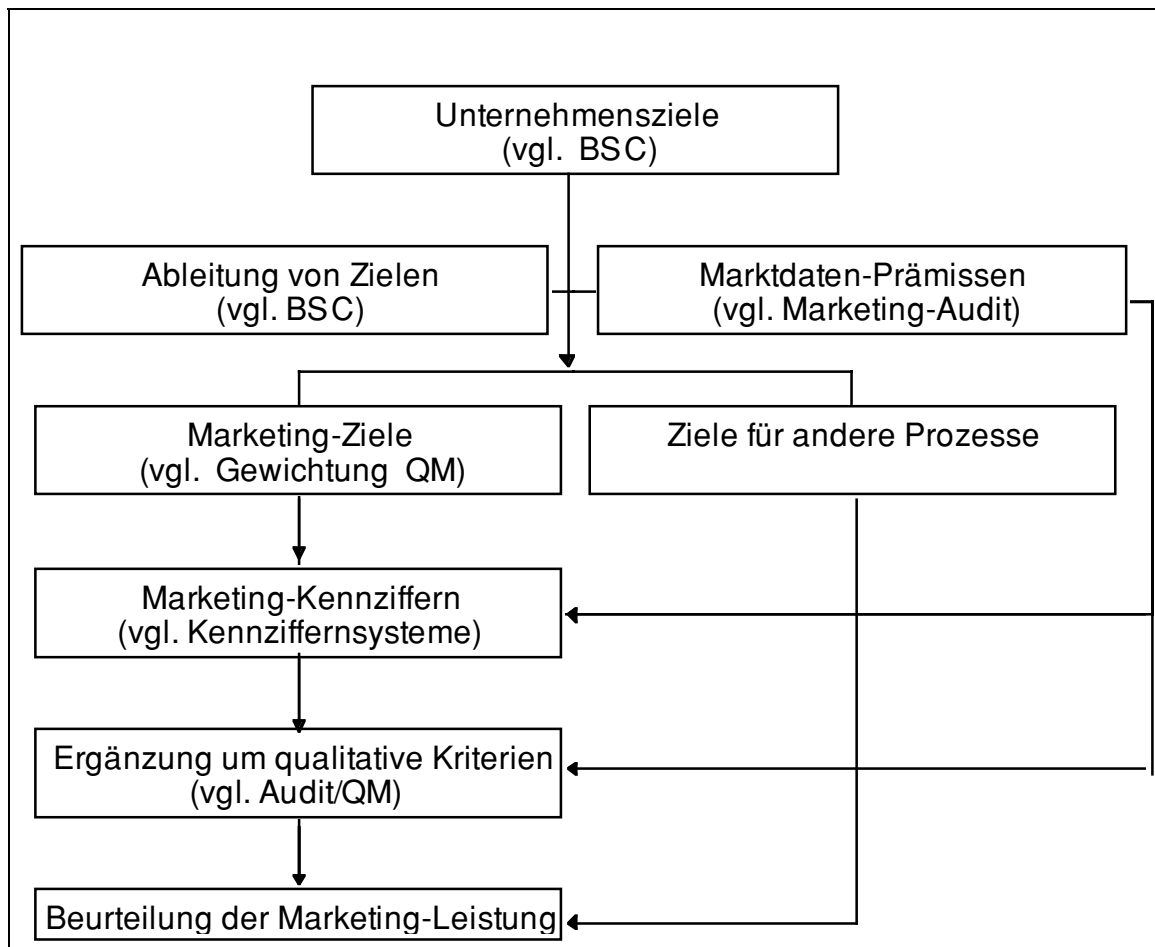


Abbildung A18: Vorgehen bei der Marketing-Leistungsmessung

Bei der Ermittlung der Zielerreichung ist - wenn möglich - das Eintreffen von Planungsprämissen zu berücksichtigen. Zur Prämissenkontrolle wäre das Marketing-Audit ein mögliches Instrument. Dabei ist außerdem zu beachten, daß die für andere (marketingferne) Prozesse definierten Ziele als Planungsprämissen für Marketing-Prozesse eingehen, soweit dadurch die Erreichung der marketingbezogenen Ziele entscheidend beeinflusst werden. Da die verschiedenen Ziele für Marketing-Prozesse je nach Unternehmensstrategie unterschiedlich wichtig sind und z.T. (insbesondere angesichts der Begrenztheit der verfügbaren Budgets) miteinander konkurrieren, ist eine Zielgewichtung aus

Sicht der Geschäftsleitung Voraussetzung für eine Leistungsmessung. Dazu bieten sich Gewichtungsmodelle an - ähnlich wie z.B. beim EFQM-Modell.

Die Basisperspektiven der Balanced Scorecard sind für die Marketing-Leistungsmessung ggf. anzupassen, falls Branchen- und Unternehmensbesonderheiten dies erfordern. Bei der Auswahl von Kennziffern unter Berücksichtigung branchen- und firmenspezifischer Besonderheiten kann z.T. auf die im Rahmen des Marketing-Controlling entwickelten Meßgrößen zurückgegriffen werden. Bei Auswahl der Kennziffern ist der unterschiedliche Detaillierungsgrad im Vergleich zum Marketing-Controlling bedeutsam, da die Geschäftsleitung als Adressat der Leistungsmessung sich nicht für Einzelheiten der Marketing-Maßnahmen interessiert. In einigen Fällen dürften die im Rahmen des Marketing-Controlling geläufigen Kennziffern nicht ausreichen, um Branchen- und Firmenspezifika angemessen zu berücksichtigen, weshalb die Definition neuer Kennziffern notwendig werden kann, was i.a. neue Anforderungen hinsichtlich der Datenerhebung bedeutet.¹ Im Vordergrund der Kennzifferauswahl muß stehen, ob Vorstellungen begründet werden können, in welcher Höhe die Ausprägung für eine gute oder eine schlechte Marketing-Leistung spricht.

Trotz aller Anstrengungen bei der Auswahl und Zusammenstellung von Kennziffern ist es möglich, daß sich einige Sachverhalte nicht mit Hilfe quantitativer Größen beurteilen lassen, insbesondere unter Berücksichtigung von Kostenüberlegungen bei der Kennzahlenermittlung. Es bietet sich deshalb eine Überprüfung an, ob wichtige Fragen zur Marketing-Beurteilung nicht gestellt wurden, weil entsprechende Kennziffern fehlen. Dabei kann auf Checklisten aus Marketing-Audits und Qualitätsmanagement-Konzepten zurückgegriffen werden. Eine Gesamtbeurteilung der Marketing-Leistung ergibt sich auf Basis einer Gesamtwürdigung, wobei ggf. auch qualitative Kriterien berücksichtigt werden können.

Angesichts der Vielfalt denkbarer und aus der Sicht des Managements sinnvoller Ziele und Meßgrößen erscheint die Entwicklung eines Systems zur Marketing-Leistungsmessung weder möglich noch sinnvoll - obwohl es einige Kerngrößen (wie Umsatz und Marketingkosten) geben könnte, die unabhängig von Branche und Unternehmenssituation relevant sein dürften.² Deshalb sollen zuerst Besonderheiten der betrachteten Branche untersucht werden, um Kennziffern branchen- und strategiespezifisch auswählen zu können.

¹ Firmen möchten sich häufig gern die beschwerliche Ermittlung neuer Kennziffern ersparen und würden deshalb gern auf alte (und meist wenig aussagefähige) Meßgrößen zurückgreifen. Kaplan/Norton (2000, S.377) raten davon ab, auf diese Weise die BSC-Einführung zu beschleunigen. Ähnliches dürfte auch für die Marketing-Leistungsmessung gelten.

² Reinecke/Tomczak (1998, S.105)

Kapitel B: Besonderheiten des Fachmediengeschäfts

Eine Marketing-Leistungsmessung soll die Geschäftsleitung unterstützen, den Beitrag der Marketing-Prozesse zur Erreichung der Unternehmensziele beurteilen zu können. Im Gegensatz zu traditionellen Marketing-Kennzahlensystemen sollen die gewählten Kennziffern in Verbindung zu den strategischen Zielen des Unternehmens stehen, um sicherzustellen, daß die Effektivität und nicht nur die Effizienz der Marketing-Prozesse gemessen wird.

Wie beim Marketing-Controlling¹ auch, bietet sich deshalb eine Differenzierung nach den branchenindividuellen Rahmenbedingungen und unterschiedlichen strategiebezogenen Schwerpunkten an. Dieser Abschnitt stellt aus diesem Grunde Besonderheiten des Fachmediengeschäfts dar, die bei der Marketing-Leistungsmessung berücksichtigt werden sollten.²

Im Mittelpunkt des Kapitels stehen die Verbindungen zwischen den strategischen Weichenstellungen des Fachmedienunternehmens und den Marketing-Prozessen. Zunächst werden die Unternehmensumwelt und die dort wirksamen Wettbewerbskräfte betrachtet, die sich auf die vom Fachverlag gesetzten Schwerpunkte bei Berufsgruppen und Mediengattungen auswirken können. Letztere stellen wiederum Rahmenbedingungen für Marketing-Prozesse dar. Auch der unterschiedliche Einfluß von Interessengruppen wie Kapitalgebern, Autoren etc. kann Auswirkungen auf die Ziele der Marketing-Prozesse besitzen. Mit den genannten Weichenstellungen auf Ebene des Gesamtunternehmens ist die verfolgte Vertriebsstrategie verknüpft: zur Wahl stehen dabei Direktvertrieb, Einschaltung des Handels oder Mischformen. Die Vertriebsstrategie beeinflusst entscheidend, welche Marketing-Prozesse im Fachmedienunternehmen viel oder wenig Budget erhalten. Im Zusammenhang damit steht die strategische Festlegung, welche Marketing-Prozesse vorwiegend mit eigenen Mitarbeitern und welche mit externen Dienstleistern durchgeführt werden sollen. Anschließend wird dargestellt, welche Besonderheiten bei der operativen Gestaltung der Marketing-Prozesse bestehen. Als Grundlage für die Ableitung von Kennziffern in den nächsten Abschnitten wird dabei auch untersucht, inwieweit die vorliegenden Quellen auf branchenbezogene Effizienzdefizite von Marketing-Prozessen hinweisen.

Auf Grundlage der Ergebnisse des Kapitels läßt sich zusammenfassend beantworten, welche Branchenspezifika für oder gegen den Einsatz des Performance Measurement (bezogen auf Marketing-Prozesse) sprechen.

¹ Köhler (1998, S.18)

² Angesichts der noch geringen Erforschung der Fachinformationsbranche wurde auch auf die Branchenpresse und praxisbezogene Veröffentlichungen zurückgegriffen.

1. Unternehmensumwelt der Fachverlage

Auf Basis einer Abgrenzung der Fachinformationsbranche¹ sei zunächst die Unternehmensumwelt der Fachverlage betrachtet. Diese externen Faktoren sind für die Unternehmensleitung kaum beeinflussbar und müssen bei der Beurteilung der Marketing-Prozesse berücksichtigt werden.²

1.1. Fachinformationsbranche

Fachinformation soll Wissen vermitteln, welches für die Bewältigung fachlicher Aufgaben in Wirtschaft, Staat, Wissenschaft & Forschung benötigt wird.³ Dies schließt Informationen für den akademischen und wissenschaftlichen Bereich ein.⁴ So umfaßt der STM-Bereich wissenschaftliche („scientific“), technische („technical“) und medizinische („medical“) Themen.

Nach Berechnungen von Bertelsmann beträgt das Marktvolumen für Fachinformationen weltweit ca. 190 Mrd. DM jährlich.⁵ Fast die Hälfte entfällt auf Business-to-Business-Produkte, dies sind Medien für gewerbliche Zielgruppen wie Bau-, Verkehrsbranche, Einzelhandel, Landwirtschaft und Tourismus. Mit 19% macht das Messegeschäft den zweitgrößten Teil aus. STM-Themen besitzen einen globalen Umsatzanteil von ca. 14%, rechtliche von ca. 7%. Die USA sind mit einem Anteil von 40% der größte Markt, Deutschland und Frankreich besitzen Anteile zwischen 5 und 10%. Das Marktvolumen in Deutschland beträgt ca. 15 Mrd. DM (s. Abbildung B1).⁶ Damit ist die Fachinformationsbranche hinsichtlich des Marktvolumens ungefähr auf dem Stand der Beratungsbranche im Jahre 1996.⁷

¹ Die Begriffe „Fachinformationsbranche“ und „Fachmediengeschäft“ werden im folgenden synonym verwandt.

² vgl. Kapitel A, Abschnitt 2.1.6.

³ Wonschik (1994, S.11) bezieht sich dabei auf das Fachinformationsprogramm der Bundesregierung 1990-1994

⁴ Richter (2000, S.21) für Bertelsmann. Wonschik (1994, S.11) definiert den Fachinformationsbegriff enger und schließt wissenschaftliche Informationen aus, weist aber auch auf den meist fließenden Übergang zwischen Fach- und wissenschaftlicher Information hin. Im folgenden wird vorwiegend auf berufliche und nichtwissenschaftliche Werke abgestellt.

⁵ Basis: Hochrechnung einzelner Märkte unter Zugrundelegung des jeweiligen Bruttosozialprodukts; s. Richter (2000, S. 21ff); vgl. dazu die Abbildungen A-B1 und A-B2 im Anhang.

⁶ Andere Schätzungen sprechen von rd. 27 Mrd., gehen aber von einer erweiterten Definition der Fachinformation aus. (Martini, 2000, S.27)

⁷ Jeschke (1998, S.362); im Jahr 2000 betrug der Beratungsumsatz aufgrund des starken Wachstums jedoch ca. 24 Mrd DM. (BDU, 2000)

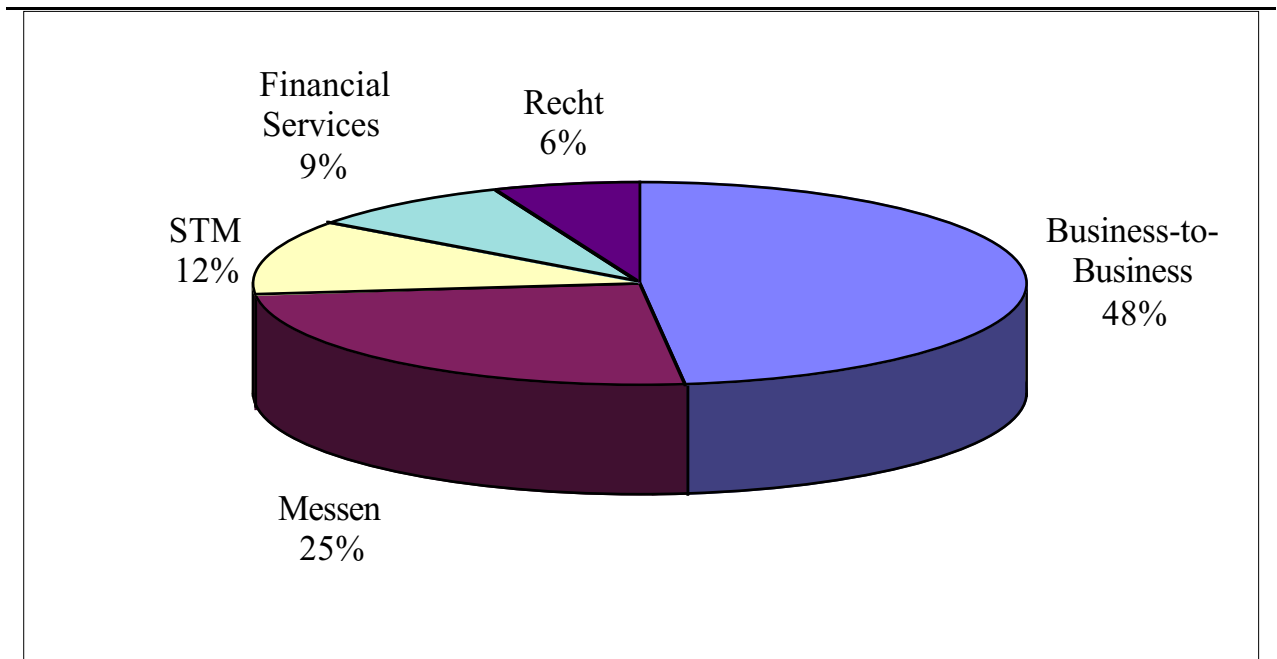


Abbildung B1: Fachinformationsmarkt Deutschland¹

1.2. Unternehmensumwelt

Nach Porter lassen sich fünf grundlegende Wettbewerbskräfte unterscheiden, die die Intensität des Wettbewerbs und letztlich das Gewinnpotential einer Branche bestimmen.²

Wettbewerbskräfte nach Porter	Fachinformationsmarkt
Verhandlungsmacht der Abnehmer	gering bei Endkunden, zunehmend im Handel
Bedrohung durch Ersatzprodukte	nur teilweise ersetzbar (z.B. durch Beratungsleistungen)
Rivalität unter bestehenden Unternehmen	zunehmende Konzentration und stärkere Rivalität
Bedrohung durch neue Konkurrenten	zunehmend durch elektronische Medien und Internationalisierung
Verhandlungsstärke der Lieferanten	insgesamt eher gering, aber Einfluß von Autoren, Mitarbeitern, Öffentlichkeit etc.

Tabelle B1: Wettbewerbskräfte in der Fachinformationsbranche

Die in der Tabelle B1 zusammengefaßte Einschätzung soll im folgenden begründet werden. Zunächst werden Nachfrageseite, Produkte, Angebotsseite und zuletzt die Lieferantenperspektive beleuchtet.

¹ Richter (2000, S.23); Unter Financial Services versteht man Finanzmarktdaten sowie Informationen für Banken und Versicherungen.

² Porter (1983, S.26); zur Branchenstrukturanalyse bei Medien vgl. Maier (2000, S.70 ff.)

1.2.1. Nachfrageseite

Die Anforderungen der Berufsgruppen an Medien unterscheiden sich von denen des allgemeinen Publikums. Marketing-Prozesse eines Fachverlags differieren deshalb häufig von denen des Publikumsverlags, der sich nicht direkt und ohne hohe Streuverluste an seine Zielgruppen wenden kann, wie Tabelle B2 zeigt.¹ Die im Vergleich mit Publikumstiteln begrenzte Zielgruppengröße läßt vermuten, daß es bei Fachtiteln schwieriger ist, durch Erhöhung des Marketingbudgets den Absatz zu steigern als bei Publikumstiteln.²

	Publikumsverlag	Fachverlag
Endkunden	Publikum bzw. Teile davon	einzelne definierte Berufsgruppen
Produktkauf	nach privatem Interesse	nach beruflichem Nutzen
Preiselastizität der Endkunden	eher hoch	eher niedrig
Erreichbarkeit	gering, v.a. über Handel	hoch, da adreßmäßig bekannt
Verlag ist abhängig von..	Akzeptanz im Handel	Akzeptanz der Endkunden; (bei Endkunden mit hoher Handelsbindung auch von der Akzeptanz im Handel)
Streuverluste	i.a. hoch	geringer

Tabelle B2: Unterschiede zum Publikumsverlag

Die Endkunden der Fachmedienunternehmen bestehen aus einzelnen Berufsgruppen, deren Informationsbedarf und Kaufverhalten sich je nach Spezialisierung stark unterscheiden kann. Die Qualität steht (im Gegensatz zum Preis) beim Kauf von Fachmedien meist im Vordergrund.³ Fachverlage streben deshalb nicht vorrangig nach Kostenführerschaft. In der Regel wird eine Differenzierungsstrategie verfolgt, die sich auf bestimmte Kundensegmente beschränkt.⁴ Marketing-Prozesse sind deshalb segmentspezifisch auszurichten.

Obwohl die Fachinformationsbranche vorwiegend ein Käufermarkt ist, besitzen einzelne Abnehmergruppen in der Regel wenig Möglichkeiten, die Branchenrentabilität zu senken, z.B. durch Forderungen nach Preissenkungen oder Qualitätssteigerungen. Dies gilt häufig auch für den Fachbuchhandel, dessen zunehmende Konzentration einzelnen Handelsketten jedoch zu mehr Verhandlungsstärke verhelfen könnte.

¹ vgl. dazu Behm et al (1999, S. 24 ff.)

² So Bräuer (2001, S.91)

³ Auch Studenten kaufen Fachliteratur nicht nur dann, wenn sie preisgünstig ist (Bratl, 2001), weil z.B. die Prüfungsrelevanz ein bedeutenderes Kriterium sein kann. Dennoch dürfte die Nachfrage preiselastischer sein als bei Firmenkunden.

⁴ zu beiden Strategien vgl. Porter (1983, S.67)

a) Beispiel RWS-Markt

Im folgenden wird anhand des Marktes für rechtliche, wirtschaftliche und steuerliche Fachinformationen („RWS-Markt“) gezeigt, welche Besonderheiten die Nachfrager aufweisen und welche Anforderungen sie stellen. In Analogie zum Bankgeschäft könnte zwischen Privatkunden und Firmenkunden unterschieden werden, wobei zusätzlich staatliche Nachfrage zu berücksichtigen ist (vgl. Abbildung B2).

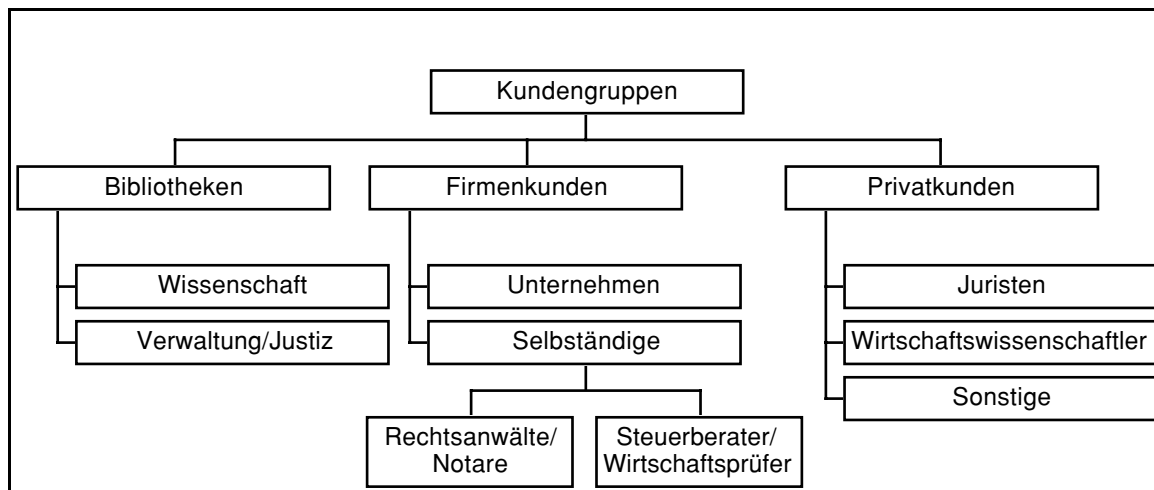


Abbildung B2 : Kundengruppen in der Fachinformationsbranche

Insgesamt dürfte sich der Markt in Deutschland auf mehr als 1,1 Mio Personen beziehen, bis zu 75% davon sind Wirtschaftswissenschaftler.¹ Für den Fachinformationsmarkt ist der Beruf ein entscheidendes Segmentierungskriterium - eine Analogie dazu wäre die Weiterbildungsbranche, die ihre Seminare häufig berufsbegleitend ausrichtet.²

Entsprechend muß das Fachmedienunternehmen unterschiedliche Informationsbedürfnisse der einzelnen Berufsgruppen und berufsspezifische Nachfrageentwicklungen beachten. Die Nachfrage der Bibliotheken im Wissenschaftsbereich (Universitäten, Fachhochschulen etc.) und in Verwaltung/Justiz ist z.B. stark von der Haushaltslage der öffentlichen Hand geprägt. Die Nachfrage fiel aufgrund knapper Budgets weitaus geringer aus als vor 5 Jahren.³ Besonders betroffen waren Wissenschaftsverlage, die sich ab 1992 i.a. schwächer entwickelt haben als solche mit berufs- und verwaltungsbezogener Literatur.⁴

¹ Von den 1,1 Millionen sind ca. 30% Studenten im Bereich Jura/Wirtschaft - davon studieren ca. 40% an der FH (Staufenbiel/Stephan, 1998, S.20). Vgl. im Anhang die Abbildungen A-B3 und A-B4.

² zu Segmentierungskriterien im Dienstleistungsbereich s. Meffert/Bruhn (2000, S.116)

³ Luczak (2000, S.161)

⁴ Schmidt (1993, S.29)

Firmenkunden werden als heterogen beschrieben, die Nachfrageentwicklung wird eher positiv prognostiziert.¹ Fachmedien werden hier je nach Größe des Unternehmens durch Firmenbibliotheken oder von Fachleuten in den Abteilungen bestellt, weshalb für eine zielgenaue Vermarktung Ansprechpartner in den Unternehmen namentlich bekannt sein müssen. Die Nachfrage der freien Berufe ist in den letzten Jahren gestiegen² und für die RWS-Verlage von besonderer Bedeutung, weil diese Kunden i.a. adreßmäßig bekannt sind und meist selbständig über die Anschaffung von Fachmedien entscheiden können.

Privatkäufe von Angestellten oder Beamten dürften demgegenüber eher einen geringeren Umfang einnehmen, sind aber z.B. bei Führungskräften³ bedeutsamer als bei Selbständigen, die Fachmedien steuerlich als Betriebsausgabe berücksichtigen. Die Privatkäufe von Studenten sind jedoch für den Fachbuchhandel ein bedeutsamer Faktor („Semestergeschäft“).⁴

Welche Eigenschaften von Fachmedien für diese Nutzergruppen besonders wichtig sind, soll am Beispiel der Selbständigen (z.B. Steuerberater und Rechtsanwälte) verdeutlicht werden.

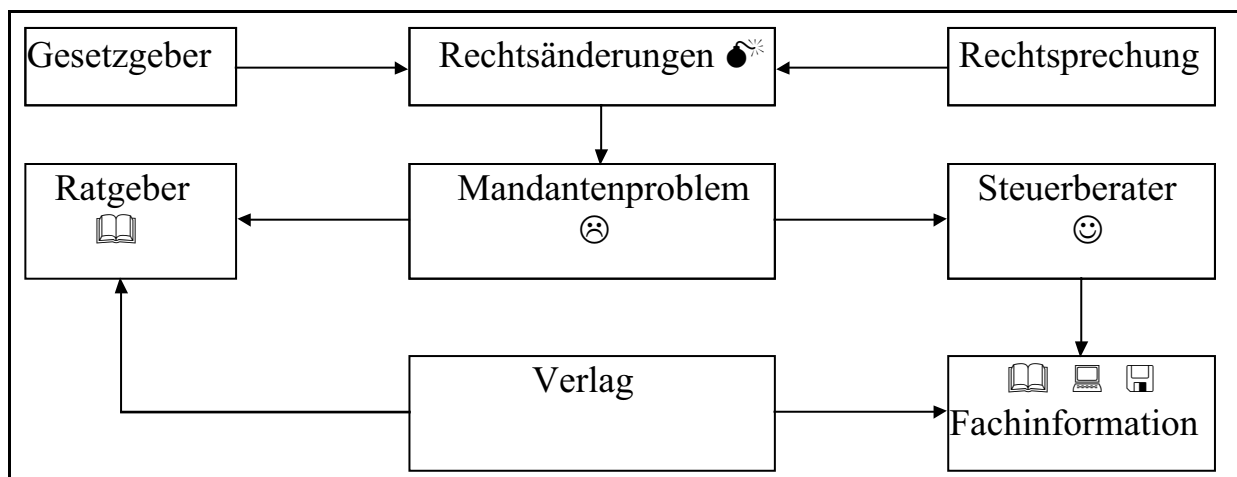


Abbildung B3 : Zusammenhänge im Bereich steuerlicher Fachinformation

Die Zielgruppe der Steuerberater wird ebenso wie andere RWS-Berufsgruppen in ihrer beruflichen Weiterbildung stark von den rechtlichen Rahmenbedingungen beeinflusst. Beratungsbedarf kann sich z.B. durch Rechtsänderungen, Rechtsprechung oder Veränderungen im Umfeld des Mandanten ergeben. Besitzt der Mandant nicht das notwendige Fachwissen zur Lösung seines Problems, kann er evtl. für Laien verständliche Ratgeberliteratur

¹ Luczak (2000, S.161)

² Luczak (2000, S.161), Welb (1998a, S.110 ff.)

³ Klein-Blenkers (1993, S.334) gibt bei Führungskräften ca. 300-450 DM p.a. für Privatkäufe von Fachbüchern an.

⁴ zu Kaufkriterien im RWS-Bereich vgl. Bratl (2001)

nutzen.¹ Wendet er sich an einen Steuerberater, muß dieser über aktuelles Fachwissen verfügen, das er z.B. über persönliche Kommunikation (Berufskollegen, Messen, Kongresse, Seminare) oder Fachmedien erwirbt. Aus Sicht des Mandanten spielen bei der Beurteilung des Steuerberaters z.B. Wissensaktualität und fachliche Qualität eine wichtige Rolle.²

Bei Kaufentscheidungen spielt der Preis von Fachmedien im Gegensatz zur Informationsqualität in der Regel eher eine untergeordnete Rolle.³ Dies mag zum einen darauf zurückzuführen sein, daß Angestellte Fachmedien meist über das Unternehmen beziehen und Selbständige diese als Betriebsausgabe ansetzen. Zum anderen ist die Anschaffung im Vergleich mit anderen Kosten gering.⁴ Damit unterscheidet sich der Fachinformationsmarkt deutlich von anderen Medienmärkten (z.B. bei Zeitungen oder Programmzeitschriften) oder dem Telekommunikationsmarkt, in denen der Preis eine bedeutende Rolle besitzen kann.⁵ Welche Eigenschaften von Fachmedien aus Kundensicht für Qualität sprechen könnten, zeigt die Tabelle B3 am Beispiel der Rechtsanwälte.⁶

Nr.	Kriterium	Einschätzung als „sehr wichtig“
1	Verlässlichkeit	79,8%
2	Aktualität	69,8%
3	Vollständigkeit	55,9%
4	Verfügbarkeit	52,4%
5	Wirtschaftlichkeit	49,2%

Tabelle B3: Anforderungen von Rechtsanwälten an Informationen⁷

Die genannten Kriterien lassen sich letztlich auf die Faktoren Beratungsqualität (Verlässlichkeit, Vollständigkeit, Aktualität) und Beratungseffizienz (Wirt-

-
- ¹ Bei populären Wirtschaftsratebern zeigt sich, daß ein gestiegenes Interesse an Wirtschaftsthemen auch das Niveau und die Nachfrage nach Fachbüchern erhöht, da die Berater besser informiert sein sollten als ihre Klienten. (Franzke 1999, S.30)
 - ² Ergebnisse einer IRES-Studie von 1997, die die Mandantenforderungen an Steuerberater in Deutschland den Erwartungen gegenüberstellt (DATEV, 1999, S.5); vgl. auch Bundessteuerberaterkammer (1998, S.3+1999)
 - ³ s. Befragungsergebnisse von Klein-Blenkers (1993, S.337) bei Anwälten und Wirtschaftspraktikern; bei Ingenieuren s. Hansen (1992, S.84)
 - ⁴ Bei Steuerberaterkanzleien z.B. i.a. unter 1% der Gesamtkosten.(Statistisches Bundesamt, 1998).
 - ⁵ vgl. zur Bedeutung bei Dienstleistungen Meffert/Bruhn (2000, S.409 ff. +S.563)
 - ⁶ Die Ergebnisse der medienübergreifenden Studie von Haft (1998, S.24) bei Rechtsanwälten entspricht im wesentlichen der lediglich auf Fachzeitschriften abstellenden Analysen bei Steuerberatern (z.B. Verlagsgruppe Handelsblatt (1998, S.11), Verlag C.H. Beck (2000), Wenning (1998, S.23))
 - ⁷ Haft (1998, S.24). Wirtschaftlichkeit wird im Fragebogen als Kosten-Nutzen-Relation definiert.

schaftlichkeit, Verfügbarkeit, Vollständigkeit) zurückführen. Die Auswahl geeigneter Fachmedien ist für den Rechtsanwalt damit eine Entscheidung, die sich sowohl über die Beziehung zum Mandanten als auch direkt über den für Fachmediennutzung benötigten Zeitbedarf auf die Ertragslage auswirken kann.¹ Der geldwerte Vorteil einer Fachinformation ließe sich mit Hilfe von Annahmen über Zeitvorteil, Nutzungshäufigkeit, Kostensatz je Stunde und Nutzungsdauer des Fachmediums quantifizieren.² Allerdings kann der Nutzer von Fachmedien die Qualität kaum vor der Anschaffung genau prüfen, da sich diese häufig erst im praktischen Einsatz zeigt.³ Deshalb ist Vertrauen in die Qualität besonders bedeutsam: „Der Erfolg eines Fachverlags steht und fällt mit dem Vertrauen seiner Kunden in die Qualität der angebotenen Informationen. Und dieses Vertrauen wird - neben guter redaktioneller Arbeit - vor allem durch gezieltes Marketing entwickelt und gefestigt.“⁴ Der Fachinformationsmarkt weist insofern Gemeinsamkeiten mit dem Beratungsmarkt auf, wo der Kunde die Qualität des Beraters häufig erst nach Projektabschluß abschätzen kann und Vertrauen in das Beratungsunternehmen deshalb besonders wichtig ist.⁵

Welche Anforderungen für die Fachmedienvermarktung lassen sich damit aus Kundensicht ableiten? Tabelle B4 zeigt einige Möglichkeiten, um potentielle Käufer bei der Kaufentscheidung zu unterstützen.⁶ Bei der praktischen Durchführung sind dabei Unterschiede zwischen den einzelnen Berufsgruppen zu beachten - der Fachverlag differenziert deshalb seine Marketing-Maßnahmen nach Kundengruppen.⁷ Eine Differenzierung der Marketing-Aktionen auf die

¹ Anwälte benötigen durchschnittlich 17% der Bearbeitungszeit eines Falles für Informationsrecherchen, bei Fällen außerhalb des Fachgebiets durchschnittlich sogar 47% (Haft 1998, S.42).

² Bezieht man diese Überlegungen auf die Gesamtheit der Fachmedien, die eine Kanzlei benutzt, steigt die finanzielle Relevanz der Produktauswahl u.a. mit dem Umfang der bezogenen Fachmedien und der durchschnittlichen Nutzungshäufigkeit. Besonders hoch dürfte dies bei größeren Kanzleien sein, wo verschiedene Mitarbeiter Zugriff besitzen. Zur Wirtschaftlichkeitsanalyse von Fachinformationsabteilungen vgl. Grudowski (1996).

³ Medien werden deshalb auch zur Gruppe der Erfahrungs- oder Vertrauensgüter gezählt (Siegert, 2000, S.184).

⁴ Ehling (1999, S.9). Im wissenschaftlichen Bereich ist darüber hinaus insbesondere das Vertrauen der Wissenschaftler in bestimmte Autoren und deren Verhältnis zum Fachverlag besonders wichtig (Schweizer, 1990a, S.80; Bailey, 1990, S.22 ff.).

⁵ vgl. Jeschke (1998, S.364)

⁶ Die Ausrichtung des Mediums auf Kundenwünsche zur Verstärkung der Kundenbindung wird auch als redaktionelles Marketing bezeichnet (vgl. Siegert, 2000, S.189). Es ist in dieser Arbeit (vgl. Definition der Marketing-Prozesse in Kapitel A) nicht behandelt.

⁷ vgl. Rupp (2000a, S.176). So bemerkte ein Verlag, daß Telefonmarketing bei Steuerberatern weniger Akzeptanz besaß, wenn diese in Sozietäten mit Anwälten tätig waren. (Interview Nr. 2.4.1, 1999)

Bedürfnisse einzelner Kunden („One-to-one-Marketing“¹⁾ findet z.B. beim persönlichen Verkauf und bei Online-Vertrieb statt.

	Kundenwünsche	Ausgestaltung
1	Hinweis auf gewünschte Info	gezielter über neue Produkte informieren
2	Beratung bei Produktauswahl	Hinweis auch auf Produktnachteile, Verlässlichkeit der Marketing-Information, Gelegenheit zur Produktprüfung
3	geringe Zeit und Kosten der Informationsbeschaffung	Verfügbarkeit bei Händlern, Einfachheit einer Bestellung

Tabelle B4: Mögliche Kundenanforderungen an Marketing-Prozesse²

b) Veränderungen auf der Nachfrageseite

Die Kundenanforderungen in der Fachinformationsbranche sind Veränderungen unterworfen. Neben segmentspezifischen Fragen sehen sich die Verlage zunehmend mit den Themen Internationalisierung, Marktsegmentierung, elektronische Medien und veränderter Situation im Handel konfrontiert.

Die internationale Ausrichtung der Berufsgruppen schreitet fort, was sich wiederum auf die Fachverlage auswirkt.³ Am stärksten sind Zielgruppen betroffen, deren Fachsprache oder Inhalte international sind, wie im STM- oder IT-Bereich. Mittel- und langfristig wird aber auch eine **Internationalisierung** im RWS-Bereich und bei stark internationalen Anzeigenzielgruppen erwartet.

	Typen von Fachverlagen	Internationalisierungsdruck
1	Wissenschaftsverlage	hoch; Englisch Sprache der Wissenschaft, insbesondere im Bereich STM
2	Fachverlage IT/Technologie	hoch; IT-Markt mit länderübergreifend gleichen Inhalten, meist aber in verschiedenen Sprachen veröffentlicht
3	Fachverlage Recht/Steuern/ Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	zunehmend; Globalisierung der Wirtschaft, internationale Ausbildung der Führungskräfte
4	Fachverlage B-to-B mit stark internationalen Anzeigenzielgruppen	zunehmend; Trend zur Internationalisierung bei Pharma und Nutzfahrzeugbau; zentraler Einkauf von Werbung
5	andere Fachverlage	gering, z.B. im Handwerk

Tabelle B5: Internationalisierung der Fachinformation⁴

¹ vgl. Link et al (2000, S.7) und Beispiel bei Uebelhör (2000, S.12)

² Die Kundenbefragungen der Fachverlage konzentrieren sich meist auf die Zufriedenheit mit Produkten, weniger mit Marketing-Prozessen selbst, z.B. Ammon (o.J.)

³ Richter (2000, S.24), Martini (2000, S.27), Wehrle (1990), Schubert (1990)

⁴ Zusammenfassung der Inhalte bei Richter (1999+2000); vgl. auch Meißner (1990, S.27)

Der zunehmende Spezialisierung innerhalb der Berufsgruppen erfordert von der Fachinformationsindustrie immer stärker auf einzelne **Segmente** zugeschnittene Titel. In der Folge sinken häufig die Auflagen einzelner Titel.¹ Andererseits ermöglicht die Segmentierung aufgrund der wenig preiselastischen Nachfrage im Fachinformationsbereich hohe Renditen von Nischenanbietern - in Deutschland z.B. im Bereich Newsletter.² Dagegen befinden sich Anbieter in ungünstiger Lage, die in unterschiedlichen Sektoren tätig sind und dort über keine starke Marktstellung verfügen.³

Elektronische Medien besitzen bereits für einen Teil der Berufsgruppen eine wichtige Bedeutung. Die Online-Umfrage der Deutschen Fachpresse⁴ ergab, daß bereits 74% der Nutzer von **Online-Fachinformationen** das Internet täglich für berufliche Zwecke nutzen. Das Internet als beruflich genutzte Informationsquelle wird in Zukunft von 97% der Befragten als sehr wichtig bis wichtig eingeschätzt, obwohl 7% es gegenwärtig noch als weniger wichtig/nicht wichtig einschätzen. 64% der Nutzer glauben, daß Online-Informationen künftig teilweise die Lektüre von Fachzeitschriften ersetzen, im Vorjahr waren nur 49% dieser Ansicht. Die Frage zur Zukunft von nicht online-orientierten Verlagen wird bereits gestellt: „Verlage, die nicht innerhalb der nächsten 24 Monate eine starke Position im Internet gefunden haben werden, werden weitreichende Konsequenzen in ihrem Print- und Online-Geschäft hinnehmen müssen.“⁵ Im RWS-Bereich haben sich die Erwartungen an das Internet bisher jedoch i.d.R. nicht erfüllt.⁶

Kunden können Fachmedien direkt beim Verlag oder über den Handel bestellen.⁷ Der **Handel** besitzt im RWS-Markt hohe Bedeutung, vor allem im Bereich Fachbuch, aber auch bei Fortsetzungswerken.⁸ In Deutschland gibt es im RWS-Bereich ca. 40 spezialisierte Händler und darüber hinaus etwa 300

¹ Ein Beispiel ist der wirtschaftswissenschaftliche Lehrbuchmarkt, der sich stark regionalisiert hat, weil viele Professoren ihre Vorlesungsunterlagen als Buch herausbrachten. (Justus 2000a, S.155)

² Richter (2000, S.23)

³ Beispiele aus anderen Branchen für dieses „Sitzen zwischen den Stühlen“ zeigt Porter (1983, S.71ff.)

⁴ Westerholz (2000, S.28 ff.)

⁵ Becker/Ziegler (2000, S.42). Allerdings ist diese Warnung der beiden Berater durchaus im Eigeninteresse, da diese sich entsprechende Aufträge erhoffen.

⁶ Luczak (2000, S.160)

⁷ zu den Vertriebswegen im Buchbereich s. Behm et al (1999, S.15 ff.), Schönstedt (1999, S.180)

⁸ Der Umsatzanteil des Handels ist je Verlag verschieden und von der Vertriebsstrategie abhängig - z.B. beim Luchterhand-Verlag beträgt er über 50% (Luczak 2000, S.162).

Buchhandlungen, die nebenher kleinere RWS-Abteilungen betreiben.¹ Im Fachbuchhandel wird die Entwicklung bei den Online-Medien aufmerksam und z.T. mit Sorge betrachtet.² Im Vergleich zur USA ist dabei die höhere Buchhandelsdichte zu beachten: in Deutschland versorgt eine Buchhandlung 15 Tsd., in den USA 227 Tsd. Einwohner.³ Es bleibt aber abzuwarten, inwieweit Online-Bestellungen künftig verstärkt bei Verlagen oder über den Handel abgewickelt werden.⁴ Mehrere Fachverlage besitzen eigene Buchhandlungen - gerade im Bereich RWS gibt es kaum noch verlagsunabhängige Händler.⁵

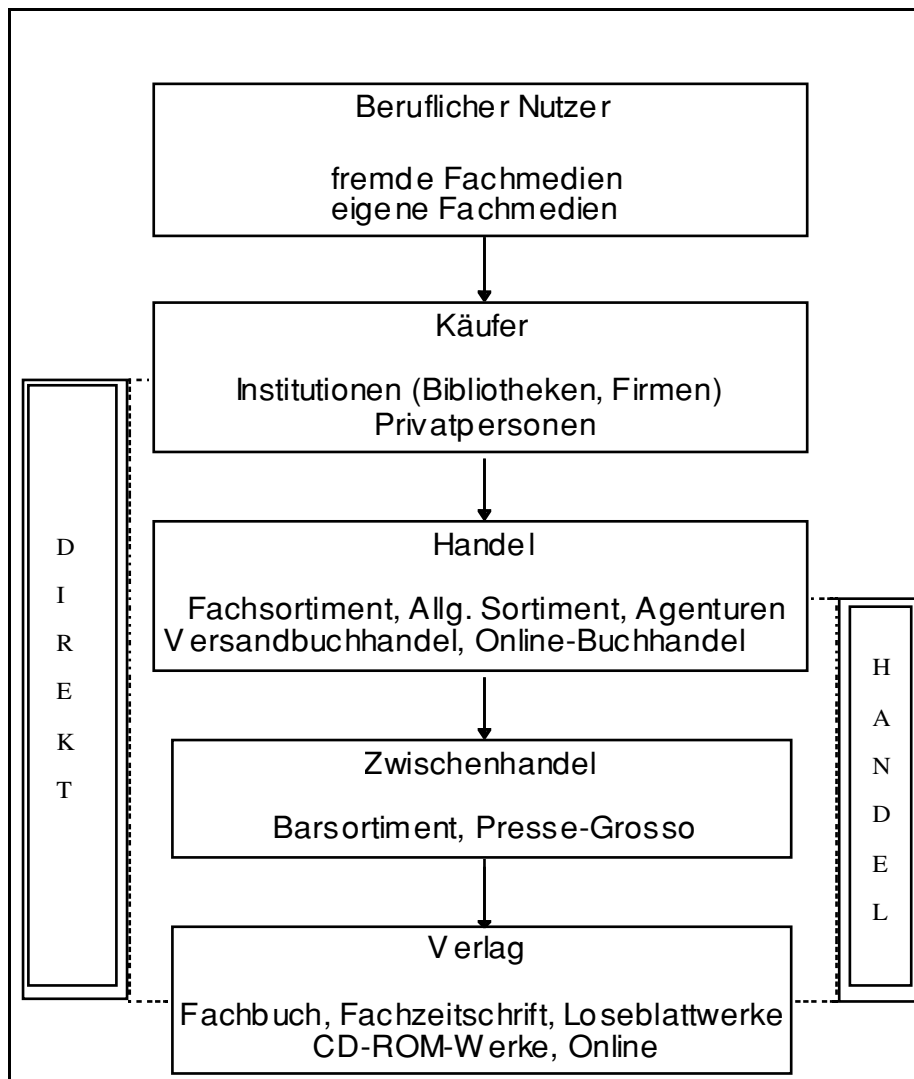


Abbildung B4: Nachfrageverhalten bei Fachinformationen

- ¹ (Luczak, 2000, S.161). Das Statistische Bundesamt verzeichnete 1997 über 5.000 Unternehmen (über 32.500 DM Jahresumsatz), die im Einzelhandel mit Büchern/Fachzeitschr. einen Umsatz von 6,47 Mrd. DM excl. MwSt erzielten. (Börsenverein, 1999, S.40)
- ² Langendorf (2000, S.180 f.)
- ³ Ulmer (2000, S.19)
- ⁴ Luczak (2000, S.162)
- ⁵ Langendorf (2000, S.181). So gehört die marktführende RWS-Buchhandelskette Schweitzer Sortiment den Inhabern des Beck-Verlags; vgl. Meyer-Arlt (1999b, S.6)

1.2.2. Produkte der Fachmedienbranche

Die Produkte der Fachinformationsbranche sind von den Berufsgruppen meist kaum (z.B. durch Beratungsleistungen, Seminare) zu ersetzen. Fachmedien sind (im Gegensatz zu undifferenzierten Produkten wie z.B. Öl und Aluminium) hochdifferenziert: ein Titel kann i.d.R. nicht ohne Informationsverlust gegen einen anderen ausgetauscht werden.¹ Darüber hinaus können Informationen in verschiedenen Medienformen angeboten werden. Marketing-Prozesse sollten deshalb (idealerweise) Titelspezifika und die Besonderheiten der jeweiligen Mediengattung beachten.

Die Medienökonomie² unterscheidet zwischen stofflichem Träger der Medieninhalte (z.B. Zeitschrift, Zeitung), dem eigentlichen Inhalt (Information, Verbreitung von Werbung) und den Medienwirkungen. Nach dem stofflichen Träger lassen sich die Medien in gedruckte („Printmedien“) und elektronische Medien einteilen. Letztere können nur in Verbindung mit elektronischen Geräten wie PCs oder Notebooks genutzt werden (vgl. Abbildung B5).

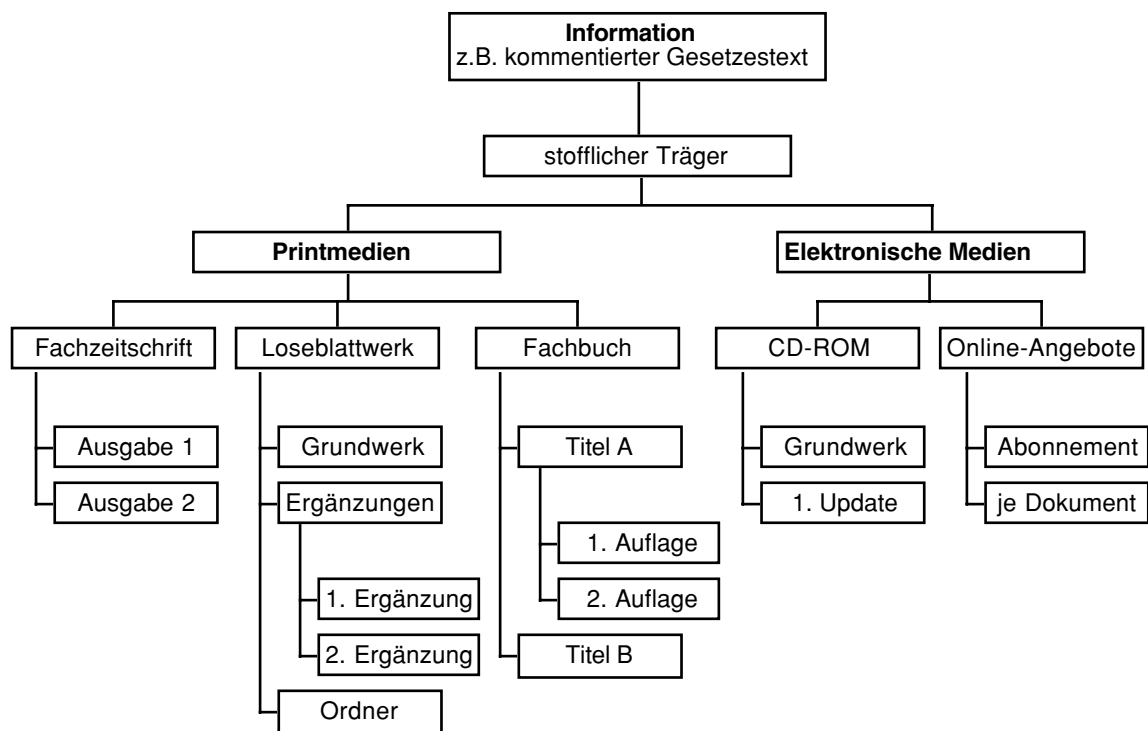


Abbildung B5: Mediengattungen in der Fachinformationsbranche

Wie andere Medien konkurrieren Fachmedien um die Zeit und Aufmerksamkeit

¹ Dies ähnelt z.B. dem Markt für Computersoftware, wo ebenfalls differenzierte Produkte angeboten werden. (vgl. Porter, 1983, S.249)

² Heinrich (1994, S.18)

der Nutzer.¹ Sind die in Fachmedien vermittelten Informationen als immaterielle Produkte der Fachinformationsbranche zu sehen oder sind die Medien selbst die Produkte ? Aus Sicht des Controlling werden die einzelnen bestellfähigen Artikel als Produkte angesehen (z.B. Grundwerk mit Nr...), die sich einem bestimmten Titel bzw. Haupttitel zuordnen lassen (z.B. Loseblattwerk X), der zu einem Gesamtwerk (Titel mit zugehöriger CD-ROM) gehören kann.²

Andererseits lassen sich Information und Unterhaltung als Produkt begreifen, das in Form einer gedruckten Zeitung, Zeitschrift, Buch, Rundfunk- oder Fernsehsendung geliefert wird.³ Dienstleistungen lassen sich entsprechend in persönliche (z.B. die des Rechtsanwalts) und automatisierte bzw. veredelte (Datenbanksysteme, Bücher) einteilen.⁴ Deshalb ist z.B. bei einem Fachbuch zwischen dem Kernprodukt (Fachinformation als immaterielle Leistung), dem formalen Produkt (Fachbuch als physisches Produkt) und dem erweiterten Produkt (Service/Dienstleistung, z.B. durch Verknüpfung mehrerer Medien zu einem Leistungspaket) zu trennen.⁵

Jedes Medium besitzt spezifische Vor- und Nachteile in Abhängigkeit von Art und Umfang der gesuchten Informationen und dem Umfeld der Nutzung. Beispielsweise wurden Rechtsanwälte befragt, welche Informationsquellen ihre Anforderungen am besten erfüllen. Die Auswertungstabelle zeigt, daß diese Printmedien - insbesondere Kommentare⁶ - in puncto Verlässlichkeit besser einschätzten als elektronische Medien.⁷ Der Kommentar besitzt auch hinsichtlich der Vollständigkeit eine besonders hohe Bedeutung.

Nr.	Kriterium	Kommentar als Fachbuch	Fachzeit- schrift	CD-ROM	Online- Datenbank
1	Verlässlichkeit	51,9%	32,0%	9,8%	6,4%
2	Aktualität	2,6%	33,9%	7,9%	55,5%
3	Vollständigkeit	56,8%	15,7%	13,8%	13,8%
4	Wirtschaftlichkeit	52,2%	17,6%	23,0%	7,2%

Tabelle B6: Beurteilung aus Sicht der Rechtsanwälte ⁸

Neben der Unterscheidung in Print- und Elektronische Medien ist die

¹ Knobloch/Schneider (1999, S.4.)

² so Hippler (1999, S.161)

³ Picard (1989, S.17), ähnlich Knobloch/Schneider (1999, S.9)

⁴ Meffert/Bruhn (2000, S.31)

⁵ Klein-Blenkers (1993, S.155). Im folgenden wird aus Vereinfachungsgründen von Medienprodukten gesprochen, auch wenn diese eine Dienstleistung enthalten.

⁶ Ein Kommentar erläutert gesetzliche und andere rechtliche Vorschriften. (Wurst-Kuchel-Wolber/Wrobel, 1994, S.20)

⁷ Dies dürfte jedoch u.a. an der Produktqualität liegen. (Luczak, 2000, S.160)

⁸ Haft (1998, S.24 f.)

Angebotsform der Fachmedien für die Marketing-Leistungsmessung bedeutsam. Fachzeitschriften und Loseblattwerke sind i.a. als Fortsetzungswerke konzipiert, sodaß der Kunde ein Abonnement abschließt und sich dadurch für einen längeren Zeitraum an das Produkt bindet. Fachverlage besitzen auf diese Weise in Abhängigkeit vom Abonnentenstamm einschätzbare Erlösquellen - ähnlich wie bei Versicherungsverträgen oder Kreditkarten im Finanzdienstleistungsbereich. Im folgenden werden für die Marketing-Leistungsmessung relevante Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Fachmediengattungen untersucht.

a) Fachbücher

Fachbücher sind gebundene Werke wie z.B. Kommentare, Monographien, Lehrbücher etc.¹ Eingeführte Fachverlage besitzen z.T. ein bis zu mehrere tausend Titel umfassendes Sortiment, was für Marketing-Prozesse besondere Konflikte zwischen Umsatz- und Kostenzielen schafft: einerseits sind titelbezogene Besonderheiten zu beachten, um das Absatzpotential auszuschöpfen, andererseits darf die Konzeption von Marketing-Maßnahmen nicht zu zeitintensiv sein, da dies den Gesamterfolg eines Buchprojektes gefährden kann. Ähnlich wie bei Handelsunternehmen ergibt sich die Notwendigkeit, die Titel nach ihrer Relevanz für das Fachmedienunternehmen zu gruppieren.² Viele Fachtitel beginnen erst nach zwei oder drei Auflagen, positiv zum Verlagsergebnis beizutragen.³ Die Gewinne der Buchverlage stammen deshalb v.a. von Titeln, die mehrmals wiederaufgelegt werden.⁴ Mit Ausnahme von Spezialwerken - die z.T. in Abhängigkeit von der Nachfrage („Print on demand“) nachgedruckt werden können, um Lagerplatz bzw. Kapitalbindung einzusparen⁵ - läßt sich häufig jedoch nicht genau vorhersehen, welche der Erstaufgaben später zu Standardwerken heranreifen könnten. ⁶ Einige wenige Titel besitzen in der relevanten Berufsgruppe eine fast 100%ige Bekanntheit (z.B. Palandt⁷ als BGB-Kommentar für Juristen).

¹ Klein-Blenkers (1993, S.237) und dort angegebene Quellen; diese Einteilung läßt sich auch auf Loseblattwerke anwenden

² Verglichen mit den Aggregationsproblemen im Handel, wo z.B. Supermärkte ca. 7000 Artikel anbieten (H. Schröder, 1998, S.308), stellt sich dies im Buchverlag jedoch meist weniger dramatisch dar.

³ Interview 2.2.8.(1997)

⁴ Clark (1994, S. 151). Von 10 Buchtiteln sind häufig nur 3 profitabel und 4 erreichen den Break-Even (Ortman, 1998, S.11).

⁵ Laut Bräuer (2001, S.91) besitzt dieses Verfahren bis zu einer Auflage von 300-650 Exemplaren (je nach Anbieter) Kostenvorteile gegenüber dem Offsetdruck.

⁶ Bei Gesetzesänderungen muß der Fachverlag abwägen, ob er als erster am Markt sein möchte oder abwarten will, um umfassendere Informationen anzubieten. Beide Ziele lassen sich nur selten vereinbaren.(Habit, 1999, S.60)

⁷ Wurst-Kuchel-Wolber/Wrobel (1994, S.19 f.)

Die Vermarktung der Fachbücher bezieht sich in der Regel weniger auf ältere Titel („Backlist“), sondern vorrangig auf Novitäten. Die Käufer von Folgeauflagen rekrutieren sich u.a. aus Käufern der Altauflagen, die zum Thema neue Informationen benötigen und deshalb davon überzeugt werden müssen, daß sie das alte Buch nicht mehr verwenden sollten.¹ Im Gegensatz zu Aboverkerken muß der Verlag also (auch) die Altkäufer immer wieder ansprechen.² Besonders deutlich wird dies bei Taschenbüchern, deren (im Gegensatz zum gebundenen Werk) höhere Auflagen i.d.R. einen schnelleren Auflagenwechsel und damit aktuellere Informationsangebote ermöglichen.³

b) Loseblattwerke

Mit einem Loseblatt-Werk erwirbt der Nutzer Ordner mit herausnehmbaren Blättern (sogenanntes Grundwerk) als Sonderform des Buches.⁴ Über Neuerungen informiert das Fachmedienunternehmen im Rahmen von Nachlieferungen, die in das Werk einsortiert werden müssen - was bei mehreren z.B. in einer Kanzlei vorhandenen Loseblattwerken zeitintensiv sein kann.⁵ Vorteilhaft ist, daß der Nutzer wegen einiger neuer Informationen kein weiteres Werk erwerben muß, sondern lediglich altes gegen neues Material austauscht. Marketing-Prozesse sind i.a. auf die Gewinnung neuer Abonnenten ausgerichtet, nicht auf den Verkauf einzelner Ergänzungslieferungen, da die Bestellung des (meist preisgünstigen) Grundwerks in der Regel eine Abnahmeverpflichtung für die Nachlieferung auslöst.⁶ Mitte der 90er Jahre wurde das Ende des Loseblattwerks zur Jahrtausendwende aufgrund der elektronischen Medien prophezeit.⁷ Verlage, die sich vorrangig auf Loseblattwerke konzentrierten, mußten z.T. erhebliche Umsatzrückgänge hinnehmen.⁸ Insgesamt besitzen Loseblattwerke jedoch immer noch hohe Bedeutung im Fachinformationsmarkt.⁹

¹ Novitäten sind alle neu erscheinenden Titel, die entweder Erst- („Neuerscheinung“) oder Folgeauflage („Neuaufgabe“) sein können.

² Besonderheiten ergeben sich bei jährlich erscheinenden Werken und mehrbändigen Werken, die im Abstand mehrerer Jahre komplettiert werden - hier vermarkten die Fachverlage z.T. im Abonnement. (vgl. Sellier, 1998)

³ Die Niedrigpreisigkeit beeinträchtigt z.B. bei Wirtschaftsratgebern trotz der höheren Auflage i.a. die Profitabilität. (Franzke, 1999, S.30)

⁴ siehe Bodian (1983, S.348 ff.), Wonschik (1994, S.22 ff.)

⁵ Deshalb werden mehrbändigen Loseblattwerken in Zukunft nur noch geringe Vermarktungschancen eingeräumt (Jaeckel, 1999b, S.25).

⁶ Dabei ist zwischen Widerruf und Kündigung zu unterscheiden: schickt der Besteller das Grundwerk innerhalb der Widerrufsfrist von 6 Wochen wieder an den Verlag zurück, so ist kein Abonnement abgeschlossen worden und der Besteller hat keinerlei Zahlungsverpflichtungen. Eine Kündigung erfolgt nach Ablauf der Widerrufsfrist.

⁷ Wagner, Jürgen (2000b, S.174), Neuhaus (1995, S.10)

⁸ vgl. Stock (2001, S.133), Ruf (2001, S.213) am Beispiel des Weka-Verlags

⁹ Luczak (2000, S.160)

c) Fachzeitschriften

Fachzeitschriften¹ informieren einzelne Berufsgruppen regelmäßig über neue Themen. Fachzeitschriften-Neugründungen sind häufig mit Anlaufverlusten von ca. 3-5 Mio DM verbunden.² Das Fachzeitschriftengeschäft ist deshalb tendenziell noch längerfristiger angelegt als bei Fachbüchern oder Loseblattwerken.

Fachzeitschriften können wie alle Medien grundsätzlich auf zwei Absatzmärkten konkurrieren.³ Auf der einen Seite bieten sie Inhalte, die gegen Einzelheft- oder Abonnementpreise abgegeben werden. Andererseits geben sie als Werbeträger der werbetreibenden Wirtschaft die Möglichkeit, mit potentiellen Kunden in Kontakt zu treten.⁴ Die für Medien typische Verknüpfung der beiden Märkte („duale Marktverbundenheit“) läßt sich z.B. anhand der „Anzeigen-Auflagen-Spirale“⁵ verdeutlichen. Sie besagt, daß ein Printmedium z.B. aufgrund höherer Werbeerlöse einen noch ansprecheren redaktionellen Teil bieten kann, der wiederum mehr Leser generiert, was das Printmedium für die Werbekunden attraktiver macht und die Werbeerlöse erhöht. Im Gegensatz zu Zeitungen und Publikumszeitschriften spielt der Werbeumsatz bei den Fachzeitschriften durchschnittlich eine geringere Rolle.⁶ Dabei sind Titel mit kleineren Auflagen von unter 20-30 Tsd. Exemplaren für das Anzeigenmarketing weniger attraktiv, während andere Fachzeitschriftenformen vor allem auf den Anzeigenmarkt hin konzipiert wurden.⁷ Verglichen mit anderen Fachmedien erscheinen Fachzeitschriften als wichtigster Werbeträger, wobei sich die einzelnen Teilmärkte wiederum stark unterscheiden können.⁸ Besitzt ein Fachverlag Werbeeinnahmen, erhöhen neu gewonnene Abonnenten die Medialeistung und generieren (analog der Anzeigen-Auflagen-Spirale) zusätzlichen Anzeigenumsatz.⁹

¹ Fachzeitschriften wie die VDI-Nachrichten werden hier ausgeklammert; zur Entstehung der Fachzeitschriften siehe Welker (2000, S. 8 f.)

² Haenel (1997, S.196)

³ Knobloch/Schneider (1999, S.4)

⁴ Die Vermittlung von Aufträgen (E-Commerce) sei dem Werbemarkt zugeordnet - vgl. für die Verlagsgruppe Handelsblatt Gokl (1998).

⁵ vgl. Knobloch/Schneider (1999, S.5), Blöte (1996, S.374), Stahmer (1995, S.154 f.) und das Simulationsmodell von Hall bei Maciariello/Kirby (1994, S.80-89)

⁶ Nur ein Viertel der Fachzeitschriften besitzen Anzeigenteile (Scheuren, 1996, S.194).

⁷ vgl. Schneider (1999, S.178 ff.). So enthalten Kennziffer-Zeitschriften Berichte von Unternehmen (z.B. der Investitionsgüterbranche), die mit einer Kennziffer versehen sind, um Interessenten zu ermöglichen, weitere Informationen anzufordern. (Schöpfer, 1998).

⁸ In anderen Zielgruppen wie z.B. Architekten spielen Online-Medien als Werbeträger bereits eine Rolle (s. Huisman, 1999).

⁹ Im folgenden konzentriert sich die Arbeit auf Marketing-Leistungsmessung für die Vermarktung von Inhalten, ohne die „duale Marktverbundenheit“ ins Zentrum zu stellen.

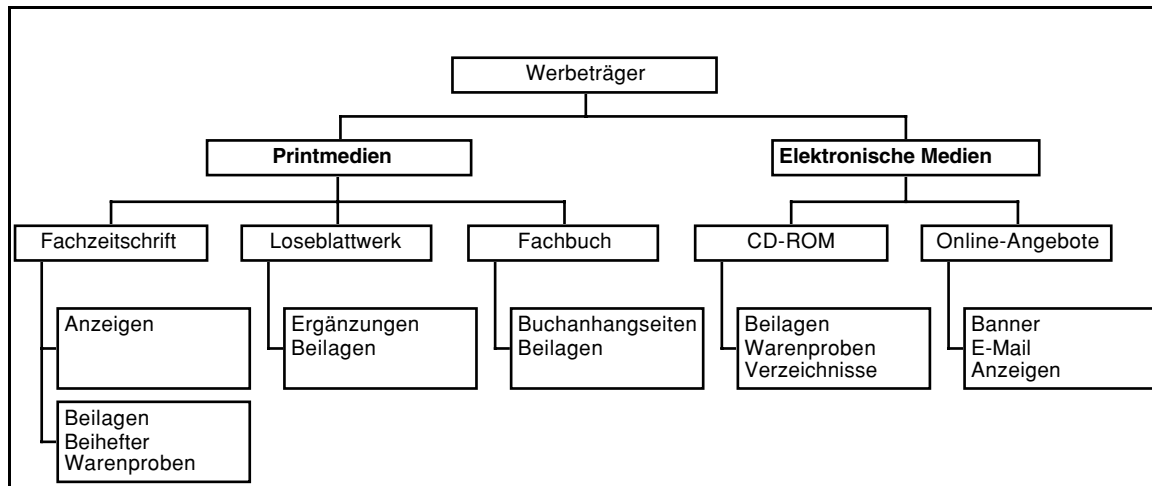


Abbildung B6: Fachmedien als Werbeträger

Die Abonentengewinnung bei Fachzeitschriften ist mit der bei Loseblattwerken vergleichbar. Statt das Werk zurückzugeben (wie bei Loseblattwerken) kann der Interessent einer Fachzeitschrift das Produkt in der Regel über einen kurzen Zeitraum zu einem günstigen Preis testen („Probeabo“).¹

d) Elektronische Medien

Der Umsatzanteil der elektronischen Produkte ist im deutschen RWS-Markt noch gering.² In den nächsten Jahren wird aber mit überdurchschnittlichem Wachstum gerechnet, insbesondere bei Online-Medien.³

Die Chancen von **Offline-Produkten** wie CD-ROM oder Diskette wurden von vielen Fachverlagen anfangs zu optimistisch eingeschätzt.⁴ Disketten mit Musterformulierungen gehörten zu den ersten elektronischen Produkten der Fachmedienunternehmen, z.B. als Ergänzung zu Formularbüchern. CD-ROM-Produkte können den Inhalt mehrerer hunderttausend Seiten erschließen, was zur einfacheren Handhabung im Vergleich mit gedruckten mehrbändigen Nachschlagewerken beitragen kann.⁵ Jedoch führt der Kauf von CD-ROM-Produkten nur z.T. zu einer Reduzierung der Printmedienkäufe.⁶ Das

¹ Dies geschieht jedoch i.a. nicht nach Vertriebswegen differenziert, wie in den USA. Dort werden je nach Vertriebsweg unterschiedliche Abolaufrzeiten angeboten. Da der Wert des Abos für den Verlag bei höherer Laufzeit steigt, wird ein geringerer Jahrespreis angeboten, wenn sich der Abonnent länger bindet. (Kobak, 1976g und Block, 1976)

² vgl. Buchreport (2001)

³ s. Meyer-Arlt (1999, S.42), Buchreport (1999, S.58).

⁴ Ein Fachverlag war überrascht, daß steuerliche Fachliteratur auf Diskette nur zweistellige Absatzzahlen erreichte, während das Loseblattwerk mehrere Tausend Abonnenten besaß. (Neuhaus, 1995, S.10)

⁵ Wonschik (1994, S.26); vgl. FAZ (1998)

⁶ Je nach Kaufgruppe gaben 47-67% der Anwälte an, für den CD-ROM-Erwerb zusätzliche Budgets bereitzustellen (Matzner, 1996, S.9).

Vorhandensein eines CD-ROM-Laufwerks ist in den meisten Fällen kein Hindernis mehr.¹

In den USA hat das **Online-Publishing** im RWS-Bereich bereits 1998 einen Umsatzanteil von 30% erreicht.² Einige deutsche Fachverlage und Institutionen bieten ebenfalls RWS-Fachinformationen im Internet an - der Markt beginnt sich jedoch erst langsam zu entwickeln.³ Viele Fachverlage fragen sich, inwieweit sie Fachinformationen im Internet bereitstellen sollten und dabei evtl. das eigene Printgeschäft schädigen.⁴

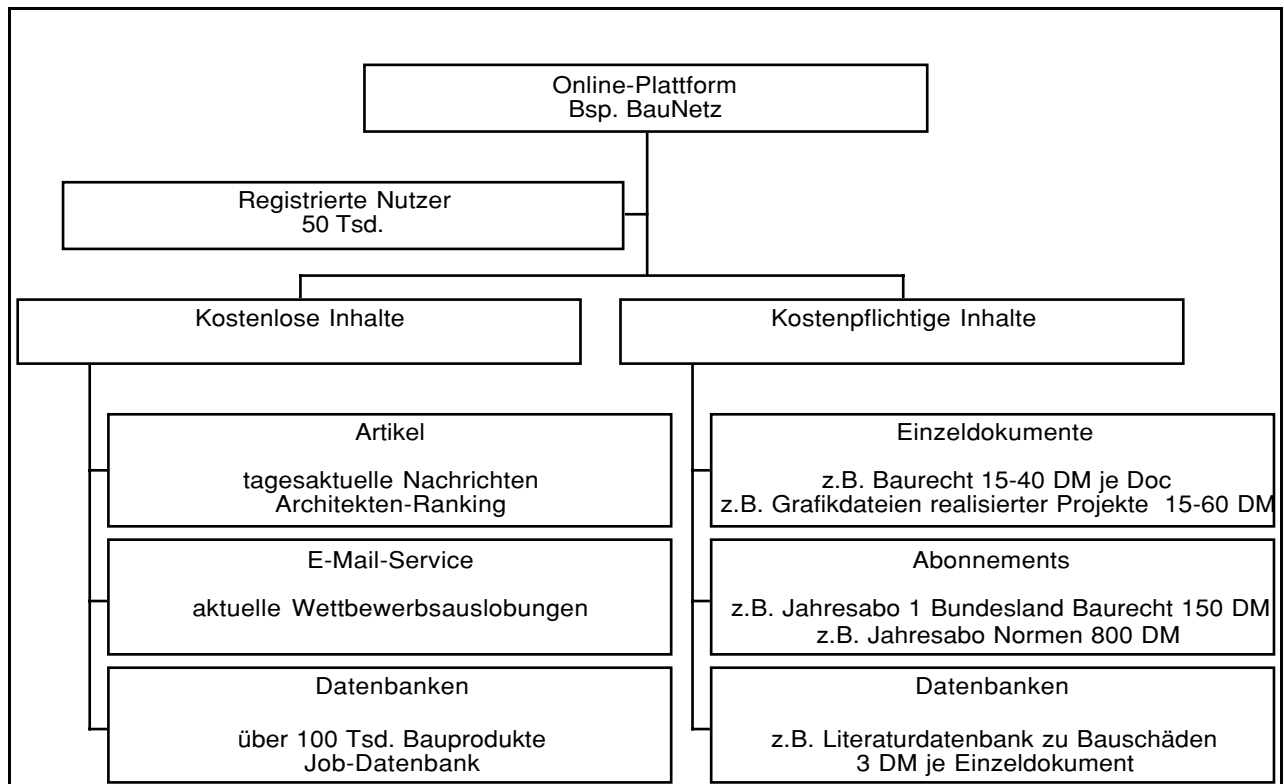


Abbildung B7: Online-Plattform am Beispiel BauNetz⁵

Für die Zielgruppe der Architekten beispielsweise besitzt der Bertelsmann-Konzern bereits eine führende Online-Plattform, die sich vor allem über

- ¹ Bereits 1997 gaben z.B. 85% der Rechtsanwälte an, daß in der Kanzlei ein CD-Laufwerk verfügbar sei (Haft 1998, S.43).
- ² Mützel/Möller (1998, S.11); vgl. auch Gokl (1998, S.79) und Karle (1998a, S.59)
- ³ vgl. Wengenroth (2001), der für juristische Fachinformationen mittelfristig ein Umsatzpotential von 100 Mio. DM schätzt; zu Online-Fachinformationen s.a. Bundessteuerberaterkammer (2000b), Hierl (2000), Schumacher (2000), Scheuren (1999), Heinold et al (1998), Urban (1998e).
- ⁴ Huisman (2000, S.46)
- ⁵ Zusammengestellt nach den Angaben bei Huisman (1999+2000)

Werbung tragen soll.¹ Online-Dokumente lassen sich dabei über das Internet gegen Entgelt herunterladen.² Online-Informationendienste versorgen den Bezieher per E-Mail mit Kurzinformationen aus bestimmten Themengebieten.³ Online-Datenbanken können im Gegensatz zur CD-ROM schneller neue Informationen bieten, da Zeit für den Distributionsweg eingespart wird. So bietet der Internet-Informationsservice LINK des Springer-Verlags über 460 Fachzeitschriften und 135 Tsd. Aufsätze für seine Abonnenten.⁴

e) Kombinierte Angebote

Eine Kombination zwischen gedruckten und elektronischen Medien soll das Fachmedienunternehmen z.B. vor einem Absinken der gedruckten Auflage bewahren, die Nutzer an das elektronische Medium heranführen bzw. bietet zusätzlichen Kundennutzen durch Verweise der miteinander verbundenen Produkte. Der Nutzer kann z.B. wählen, ob er Informationendienste eines Verlags rund um das Steuerrecht auf Papier, zur elektronischen Recherche oder zusammen abonniert.⁵ Häufig werden auch CD-ROM's als Ergänzung zu den Printprodukten im Paket angeboten.

Damit stellen sich unterschiedliche Marketing-Aufgaben in Abhängigkeit von Medien- und Angebotsform. Besonderheiten ergeben sich durch die Möglichkeit, E-Mails mit Links zu versenden oder das Online-Angebot in Suchmaschinen listen zu lassen.⁶ An Online-Nutzer gerichtete Marketing-Maßnahmen bedienen sich jedoch i.a. nicht nur der Online-Werbung, sondern berücksichtigen auch Printmedien.⁷ Deshalb ist sorgfältig zwischen Marketing-Aktionen für elektronische Medien und solchen mit Hilfe von elektronischen Medien zu unterscheiden.

Die nach Angebotsform und Medienspezifika differenzierten Marketing-Ziele faßt die Tabelle B7 zusammen.

¹ vgl. Huisman (1999+2000), Meurer (1999a+b), Heinold et al (1998, S.97 ff.). Als Reaktion darauf haben sich sieben konkurrierende Architekturverlage zu einer Vermarktungsgemeinschaft zusammengeschlossen. (Urban, 2001, S.155)

² vgl. Schumacher (2000)

³ Für diese Arbeit wurden z.B. dpa-Mitteilungen genutzt, die regelmäßig vom AOL-Onlinedienst per E-Mail zugestellt wurden.

⁴ Die Kosten betragen ca. 5 Mio DM p.a. (Rupp, 2000b, S.192); s.a. Witte (1990, S.206 f.)

⁵ Clemens (1999, S.39)

⁶ So legte ein Online-Branchenforum den Schwerpunkt auf Briefwerbung, unterstützt durch Artikel in Fachzeitschriften und Einträge in Suchmaschinen. (Brill, 1997, S.50)

⁷ Die Werbestrategie des Medien-Shops von Bertelsmann (BOL) z.B. war zuerst nur auf Online-Werbung ausgerichtet. Später hat man diesen Fehler korrigiert und zusätzlich 20 Millionen DM für Printwerbung bereitgestellt. (Hafkemeyer, 1999)

Angebotsweise	Mediengattung	Nr.	Marketing-Aufgaben
Fortsetzungs- werke	Fachzeitschrift & Newsletter	01	(Probe)-Abos gewinnen
		02	Abo-Haltbarkeit sichern/Abo-Rückgewinnung
	Loseblattwerk	03	Grundwerk-Abo-Verkauf
		04	Abnahme Nachlieferungen sichern/Rückgew.
	Online-Datenbank	05	Anzahl Nutzer erhöhen
		06	Anzahl/Dauer der Abfragen erhöhen
Nicht- Fortsetzungs- werke	Hardcover & Taschenbuch	07	Käufer für Erstauflage gewinnen
		08	Folgeauflage an Altkäufer vermarkten
		09	Folgeauflage an Neukäufer vermarkten
	Online	10	Erstkäufe/Erstabfragen generieren
		11	Folgekäufe/-abfragen generieren

Tabelle B7: Medienspezifische Marketingziele

1.2.3. Anbieterseite

Die Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern im Fachinformationsbereich in Deutschland steigt und Konzentrationstendenzen nehmen zu. Zusätzlich betreten branchenfremde bzw. ausländische Anbieter den Markt und verstärken die Konkurrenzsituation.

Analysen von Bertelsmann¹ ergaben, daß mit zunehmender Größe der Fachinformationsanbieter in der Regel auch die Profitabilität steigt. Dies läßt sich mit Vorteilen begründen, die sich aufgrund der Fixkostendegression, beim Einkauf von Druckleistungen und Papier, Software und DV-Dienstleistungen sowie bei der Rekrutierung von Führungskräften zeigen. Die Übersicht der weltgrößten Fachinformationsanbieter in Abb.B8 zeigt, daß sich auch die deutschen Fachverlage Bertelsmann/Springer und WEKA unter den ersten 12 Anbietern befanden.² Insgesamt decken die 12 größten Anbieter ca. 25% des Gesamtmarktes ab. In Deutschland gibt es zahlreiche kleinere inhabergeführte Fachverlage, die sich auf einzelne Zielgruppen spezialisiert haben und innerhalb dieser Segmente eine starke Stellung besitzen, was zu einer Zersplitterung des Gesamtmarktes führt.³

¹ Richter (2000, S.23 + 1999, S.11 ff.)

² Mit dem Kauf des wissenschaftlichen Springer-Verlags konnte Bertelsmann zusätzlich zu den bereits bestehenden Angeboten (Bau, Medizin, Verkehr, Wirtschaft) das STM-Segment erschließen - vgl.Richter (1999); 1999 nimmt nun die Verlagsgruppe Holtzbrinck den zweiten Platz in Deutschland ein, da Weka einige Geschäftsbereiche verkauft hat. (Schulz, 2000, S.27).

³ Pieterse (1995, S.165)

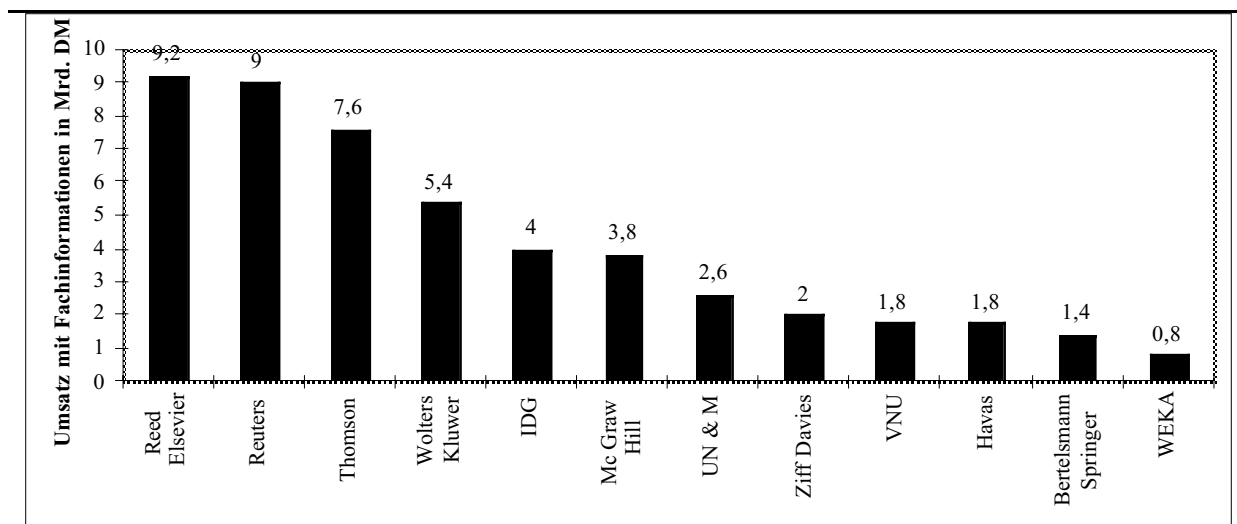


Abbildung B8: Die umsatzstärksten Fachverlagsgruppen der Welt¹

Die **Konzentration** im Fachinformationsmarkt ist in den letzten Jahren durch zahlreiche Übernahmen fortgeschritten und dürfte weiterhin zunehmen.² Die 100 größten Buchverlagsgruppen im deutschsprachigen Raum bestreiten mit einem Umsatz von ca. 10 Mrd. DM mehr als 90% des geschätzten Umsatzes des Verlagsbuchhandels insgesamt - davon entfallen auf Fachverlage ca. 40%.³

Hohe strategische Einsätze können branchenübergreifend als Indiz für zunehmende Rivalität gelten.⁴ In der Fachinformationsbranche wurden bei Firmenübernahmen z.T. sehr hohe Kaufpreise gezahlt⁵, wie die Tabelle B8 zeigt. Der Wert eines Verlages wird vom zukünftig erzielbaren Reingewinn, der Nachhaltigkeitsdauer und dem angesetzten Zinssatz beeinflusst.⁶ „Wie oft bei Preisbildungen auf dem Markt kommt es aber in der Regel darauf an, welcher Partner ... die stärkere Verhandlungsposition hat, wie breit der Markt ist, wieviel potentielle und tatsächliche Interessenten sich an das Objekt drängen“.⁷ Der Beurteilungszeitraum für die Erreichung finanzieller Ziele bei Verlagskäufen wurde für Westeuropa mit 2 Jahren angegeben, für Osteuropa mit 5-10 Jahren.⁸

¹ Richter (2000, S.25); auf Basis der Geschäftsberichte 1998

² Langendorf (2000, S.181), Eisenberg/Puschmann (1999), Volks (1998, S.46 ff.)

³ Buchreport-Umfrage (U. Schmidt, 1999, S.38). Der Anteil der Fachverlage ist hochgerechnet auf Basis der Umsatzangaben 1999 (Buchreport, 2000). Dabei sind z.T. auch Nicht-Fachinformationen enthalten, da viele Fachverlage dort auch Medien anbieten.

⁴ vgl. Porter (1983, S.45)

⁵ vgl. Richter (1999)

⁶ Zur Bewertung von Verlagen/Buchhandlungen s. von Berg (1997), Hinze (1995), Kogeler (1992, S.85 ff.), Haag (1990)

⁷ Haag (1990, S.69). Der Wert der Weka-Fachverlagsgruppe wurde für den Verkäufer beispielsweise auf 1,5-2 Mrd. DM geschätzt, während der Interessent nur ca. 0,7 Mrd. DM zahlen wollte. (o.V., 2001)

⁸ Pieterse (1995, S.164)

	Verkauftes Unternehmen	Bemerkungen	Umsatz bei Kauf	Kaufpreis	Faktor
1	Mathew Bender ¹	war Teil der Times Mirror-Gruppe; an Reed Elsevier	470 Mio DM	2,97 Mrd. DM	6,3
2	Plenum ⁵	Wissenschaftsverlag; an Wolters Kluwer	96 Mio DM	464 Mio DM	4,8
3	Barbour ⁵	Baufachverlag	42 Mio DM	ca.160 Mio DM	3,8
4	Miller Freeman Inc. ²	Fachzeitschriften u. Fachmessen; Erg. v. St. 58 Mio \$	214 Mio \$	650 Mio \$	3,0
5	Springer Verlag	Wiss. Zeitschr. u. Bücher; an Bertelsmann	615 Mio DM	1 Mrd. DM ³	2,0
6	Deutscher Wirtschaftsdienst ⁴	Loseblatt; an Luchterhand/Wolters Kluwer	ca. 17 Mio DM	ca. 38 Mio DM	2,2

Tabelle B8: Kaufpreise von Fachverlagen

Neue Konkurrenten für Fachverlage entstehen vor allem durch die zunehmende Relevanz von Online-Medien (s. Tabelle B9).⁵

Konkurrenten	Beurteilung aus Sicht von Becker/Ziegler (Diebold)
branchenfremde Quereinsteiger	wahrscheinlich am gefährlichsten, da diese Suchmaschinen-Anbieter zielgruppengerechte Informationen und Dienstleistungen anbieten, die traditionelle Verlagsangebote übertreffen
Corporate Publishers	Großunternehmen wie BASF besitzen eine Fülle an fachbezogenen Informationen, die über das Internet angeboten werden könnten
Non-profit-Organisationen	Parteien, Gewerkschaften, Kirchen etc. entdecken zur Zeit die Möglichkeiten des Internet
andere (Non-print)-Unternehmen	große Medienhäuser wie CNN publizieren mehrmals täglich neue Nachrichten
Einzelpersonen	wer über spezielles fachbezogenes Wissen verfügt und dieses online publiziert, wird damit zu einer potentiellen Konkurrenz

Tabelle B9: Potentielle Konkurrenten von Verlagen⁶

Nach Ansicht von Beratern besitzen viele Verlage geringe Online-Kompetenz: „Die überwältigende Anzahl von Verlagen hat dem bislang wenig Vergleichbares entgegenzusetzen, ist Nachzügler oder Imitator. Fehlende Visionen, zu wenig Wissen um die neuen Zielgruppen, kaum ausgearbeitete

¹ Richter (2000, S.21)

² dpa (2000a)

³ Der (unbestätigte) Kaufpreis bezieht sich auf 80% der Anteile. (Karle, 1998b, S.6) Der Umsatzfaktor ist entsprechend angepaßt.

⁴ Urban (2000, S.188)

⁵ Becker/Ziegler (2000, S.40 ff.), Martin (1998, S.139ff.)

⁶ Zusammenstellung aus Becker/Ziegler (2000, S.40); im RWS-Bereich hat z.B. der IT-Dienstleister Datev Verlagsaktivitäten als neues Geschäftsfeld entwickelt (FAZ, 1997)

Business-Modelle, unklare Prozesse und mangelhafte Organisation sowie fehlendes Top-Management-Commitment und zu geringe Budgets bremsen Verlage im Online-Business“.¹ Einige Fachverlage haben ihre Strategie jedoch stark auf Online-Medien ausgerichtet.² Als Voraussetzung für die Erweiterung des Produktprogramms um elektronische Medien müssen jedoch Abläufe in den Verlagen verändert werden, was mit hohem Investitionsbedarf verbunden ist.³

Investitionen im Online-Bereich lassen sich jedoch aufgrund des gestiegenen Titelangebots im Printbereich immer schwerer ohne eine Beeinträchtigung der Ertragslage kompensieren. In Deutschland sind ca. 900 Tsd. Buchtitel lieferbar, wobei 1999 mehr als 80 Tsd. Erstauflagen erschienen.⁴ Die sinkenden Auflagen je Titel erhöhen dabei die stückbezogenen Marketingkosten.⁵ Im (RWS)-Fachbuchbereich konstatieren Verlage z.T. eine Überproduktion und selektieren die Produktideen deshalb sorgfältiger.⁶ Im Fachzeitschriftenbereich gab es 1999 ca. 3490 Titel, wobei ca. 150 neu eingeführt wurden.⁷ Jeder Anbieter verlegt durchschnittlich ca. 7 Titel. Die verbreitete Auflage beträgt ca. 502 Mio Exemplare. Zukunftsprognosen gehen davon aus, daß Marketing-Prozesse an Bedeutung gewinnen werden: „Die Qualität des Marketings ... entscheidet über die Rendite des Fachverlags, der eingekaufte Stoff ist zwar Vorbedingung für wirtschaftlichen Erfolg, aber alles andere als sein Garant.“⁸

1.2.4. Einfluß von Autoren, Mitarbeitern und sonstigen Gruppen

Die Verhandlungsstärke von Lieferanten im weiteren Sinne ist in der Fachinformationsbranche in der Regel eher gering. „Charakteristisch für Verlage ist, daß sich so gut wie alle Funktionen an Dienstleistungsunternehmen und freie Mitarbeiter übertragen lassen. Es hat immer wieder Verlage gegeben, die nur aus ihrem Verleger bestanden und alle Teilfunktionen außer Haus erledigen ließen.“⁹ Im Einzelfall können jedoch wichtige Autoren, Mitarbeiter und Lieferanten, Öffentlichkeit und Staat für einen Fachverlag großen Einfluß auf Unternehmensentscheidungen (incl. Marketing-Prozesse) besitzen.

Bei Fachverlagen ist der **Autor** im Gegensatz zur Belletristik in der Zielgruppe

¹ Becker/Ziegler (2000, S.42); vgl. branchenübergreifend Hamel/Prahalad (1996, S.58 ff.)

² Martini (2000, S.27), Karle (2000, S.40)

³ vgl. Tergast (2001) am Beispiel des Verlags de Gruyter

⁴ Davon machen Wirtschafts- und Rechtstitel jeweils ca. 6-7% aus und entsprechen damit zusammen dem Bereich Belletristik (Börsenverein 2000, S.57).

⁵ rp (2000, S.1)

⁶ Justus (2000a, S.155)

⁷ Deutsche Fachpresse (2000). Davon machen Recht/Wirtschaft/Gesellschaft ca. 22% aus.

⁸ Schäffler (2000, S.83); größere Bedeutung der Marketing-Prozesse sehen auch Justus (2000b, S.82), Meyer (2000, S. 110), Shatzkin (2000, S.73)

⁹ Heinold (2001, S.22f.)

evtl. zwar weniger bekannt.¹ Ein hoher Anteil am gesamten Autorenpotential des Fachgebietes und ein hoher Anteil überdauernder Standardwerke bedeutender Fachvertreter werden dennoch als wichtige Voraussetzungen des Verlagserfolgs gesehen.² Eine Befragung bei Ingenieuren hat z.B. gezeigt, daß der Name des Autors von 20% als sehr wichtiges Kriterium für den Fachbuchkauf eingeschätzt wurde, der Verlagsname jedoch nur zu 5%.³ Für den Autor spielt die Wahl des Verlags für die Veröffentlichung eines Fachtitels ebenfalls eine wichtige Rolle.⁴ Der Autor ist i.a. an umfangreichen Marketing-Aktionen für sein Werk interessiert, da er hofft, auf diese Weise mehr Exemplare abzusetzen, wovon wiederum oft auch das Autorenhonorar abhängt. Deshalb spielt die Zufriedenheit der Autoren mit den Marketing-Aktionen ggf. eine wichtige Rolle.⁵ Wenige Branchen haben eine so sensible, kreative - und häufig auch schwierige - Menschengruppe als „Lieferanten“ zu akquirieren, zu pflegen und zu führen wie Verlage.⁶ Als Schutz gegen die Abwanderung von Autoren werden u.a. pünktliche Honorarzahungen, Einbezug in die Öffentlichkeitsarbeit und gemeinsames Arbeiten am Ansehen des Autors genannt.⁷

Wenn **Mitarbeiter** verlangen, daß ihre Leistung stärker honoriert werden sollte, stellt sich die Frage, wie diese in fairer Weise gemessen werden soll. Bertelsmann z.B. stuft die Art der Entgeltfindung nach Hierarchieebene ab - und macht insbesondere im Marketing-Bereich das Entgelt abhängig von der Erreichung spezifischer Leistungsziele (s. Tab. B10).

Kreativität und Innovation werden als wichtig für den Verlagserfolg angesehen, was die Bedeutung des Beschaffungsmarktes für Mitarbeiter unterstreicht.⁸ Im Wettbewerb um international ausgerichtete Fach- und Führungskräfte sieht sich

¹ Je nach Einzelfall können aber auch andere Lieferanten des Verlags als Interessengruppe von Bedeutung sein, z.B. Druckereien und sonstige externe Dienstleister. (Behm et al, 1999, S.74 f. und Leidig, 1998b).

² Schweizer (1990a, S.77), Luczak (1997, S.203)

³ Hansen (1992, S.84)

⁴ Bailey (1990, S.21): „He has expended a large effort on it, and it is his brain child. He wants it to be read, and he wants monetary recompense for his effort.“

⁵ Behm et al (1999, S.54). Fachautoren sehen Werbung für ihre Werke aber häufig auch dann gern, wenn diese kaum umsatzwirksam ist. Ein Teil der Marketing-Aktionen ist dann v.a. darauf ausgerichtet, Autoren zu beeindrucken - die zusätzliche Umsatzwirkung ist dann sekundär. (Bailey, 1990, S.80)

⁶ von Bernuth (1990, S.85)

⁷ Behm et al (1999, S.126)

⁸ Schweizer (1990a, S.75); vgl. zu Anforderungen in Medienberufen Kügler-Schmidt (1997), Deters/Winter (1997), Lines (1994), v. Bernuth (1990)

z.B. der Bertelsmann-Konzern gezwungen, ebenso wie die Konkurrenz eine Erfolgsbeteiligung in Form von Aktienoptionen in Aussicht zu stellen.¹ Die Bertelsmann-Mitarbeiter haben ferner seit 1986 die Möglichkeit, jährliche Gewinnanteile in Form von Genußscheinen zu erhalten.² Die Verzinsung der Genußscheine richtet sich nach der Gesamtkapitalrendite des Konzerns.

Mitarbeiterfunktion	Art der Vergütung
Tarifmitarbeiter	nur im Ausnahmefall variable Gehaltsbestandteile (z.B. Außendienst, Telefonmarketing)
außertarifliche Mitarbeiter	in der Regel Bonusvolumen 15%- 30% vom Festgehalt; in der Spitze bis zu 100%
ohne Abteilungsverantw.	abhängig v. individuell vereinbarten Leistungs-/Projektzielen
Abteilungsleiter/ Hauptabteilungsleiter	abhängig vom erzielten Deckungsbeitrag gegenüber dem Businessplan, zusätzlich Einhaltung z.B. von Marketingetats oder Kostenstellenbudgets beachtet
Geschäftsführer	Betriebsergebnis des Profit Centers wird dann bonusrelevant, wenn es innerhalb eines geforderten Korridors für die Umsatzrendite liegt; außerdem relevant ist das erzielte Ergebnis im Vergleich zum Businessplan

Tabelle B10: Entgeltsysteme bei Bertelsmann³

Ein hohes Ansehen des Verlags in der **Fachöffentlichkeit** (und bei Autoren, Handel und potentiellen Käufern) wird als wichtige Voraussetzung für den Verlagserfolg genannt, insbesondere bei wissenschaftlichen Werken.⁴ Beispielsweise können sich positive oder negative Rezensionen in Fachzeitschriften auf die Akzeptanz von Fachbüchern in der Berufsgruppe auswirken.

Aufgrund der publizistischen Aufgaben der Presse verlangt der **Gesetzgeber** ein möglichst hohes Maß an Vielfalt von Medienangeboten, Inhalten und Meinungen.⁵ Rechtliche Regelungen sollen die Voraussetzungen für diesen Pluralismus gewährleisten, in Deutschland z.B. durch die Preisbindung und einen niedrigeren Mehrwertsteuersatz. Inwieweit diese Regelungen langfristig Bestand haben werden, hat die Branche seit mehreren Jahren kontrovers diskutiert.⁶

¹ Middelhoff (1999), Bertelsmann AG (2001, S.24)

² Wöhe (2000, S.265 f.), Bertelsmann AG (2001, S.20)

³ vgl. Jacobs (1999)

⁴ Schweizer (1990a, S. 77)

⁵ Knobloch/Schneider (1999, S.7)

⁶ Justus (2000a, S.155 ff.), Behm et al (1999, S.131)

2. Verlagsstrategie und Marketing-Prozesse

Um den Beitrag der Marketing-Prozesse zur Erreichung der Unternehmensziele messen zu können, soll im folgenden skizziert werden, welche strategischen Besonderheiten die Fachinformationsbranche aufweist und wie diese mit Marketing-Prozessen verknüpft sind.

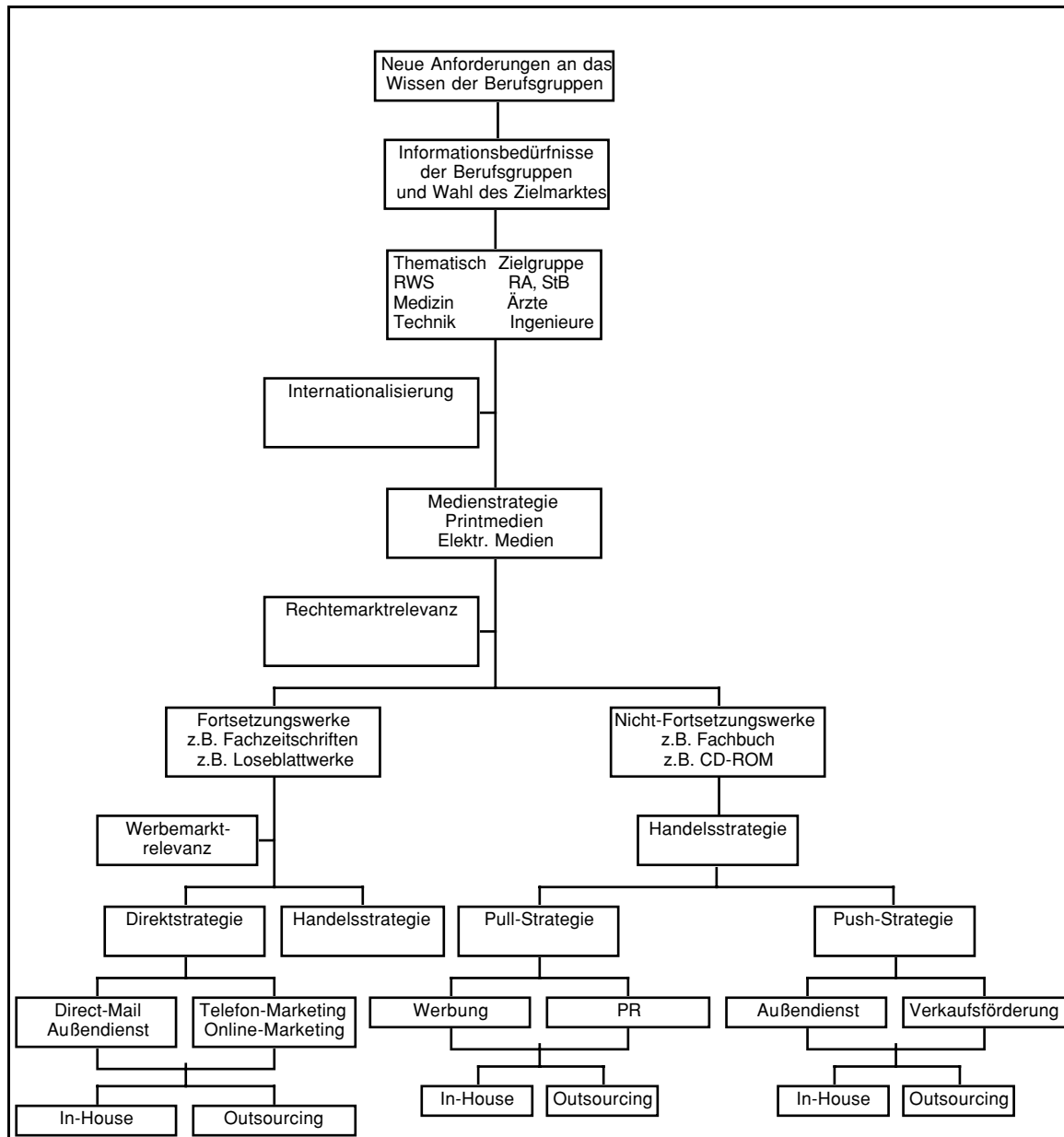


Abbildung B9: Entscheidungsstruktur für Fachmedienunternehmen¹

Diese Verbindungen verdeutlicht Abbildung B9. Ausgangspunkt ist dabei die Unternehmensumwelt, insbesondere der Informationsbedarf von Berufsgruppen.

¹ Im wissenschaftlichen Bereich sind zusätzlich die Agenturen zu berücksichtigen, die als Mittler zwischen Bibliotheken und Fachverlagen stehen (Interview 2.5.7.).

Vor diesem Hintergrund ist die Festlegung der Themenschwerpunkte und der Hauptzielgruppen zu sehen. Das Produkt/Markt-Konzept ist bei der Gestaltung von Marketing-Prozessen damit bereits weitgehend festgelegt.¹ Auch die Wahl der Medienswerpunkte zwischen Print- und elektronischen Medien dürfte durch die Marketing-Leitung nur begrenzt beeinflussbar sein. Aus diesen Festlegungen ergeben sich jedoch bereits Weichenstellungen für die Wahl der Vertriebswege (Direkt-versus handelsorientierte Strategie). Diese wiederum beeinflusst die Entscheidung, welche Marketing-Prozesse für das Fachmedienunternehmen langfristig besonders wichtig sein sollten (Prozeßschwerpunkte) und ob diese extern oder innerhalb des Unternehmens durchgeführt werden sollten (In-House versus Outsourcing-Strategie). Insbesondere bei mittelständischen Verlagen ist allerdings festzustellen, daß eine langfristige Planung häufig nicht vorhanden ist, sodaß Entscheidungen eher aus dem Tagesgeschäft heraus getroffen werden.²

2.1. Verlagsziele

Wie bei anderen Unternehmen auch steht für die Geschäftsleitung von Fachverlagen die Sicherung der Überlebensfähigkeit im Vordergrund.³ Dazu hat sie die Interessen verschiedener Gruppen („Stakeholder“) zu berücksichtigen, wie z.B. Kunden, Kapitalgeber, Mitarbeiter, Autoren und Öffentlichkeit/Staat.

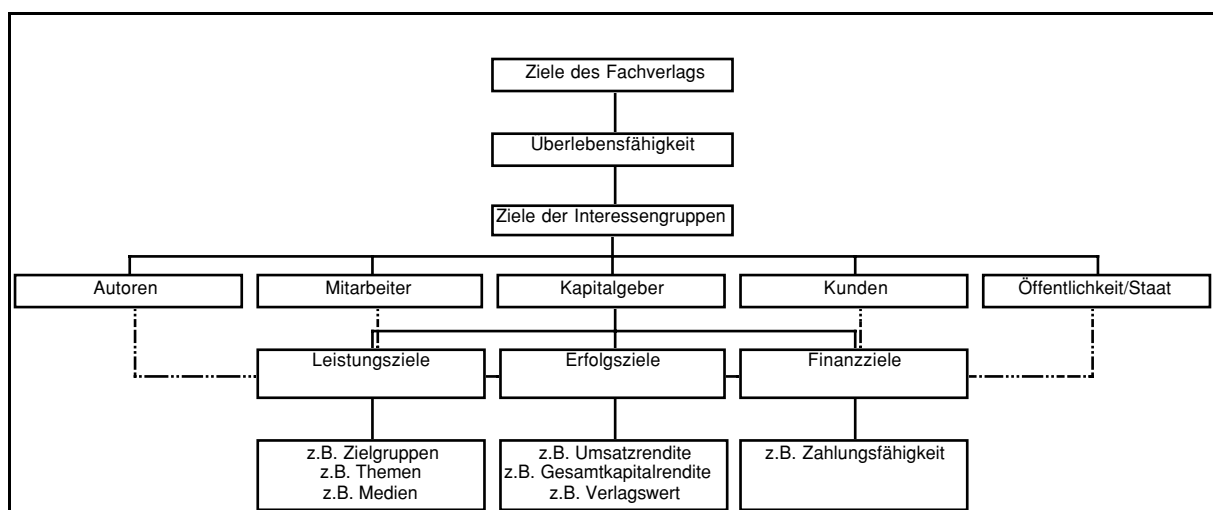


Abbildung B10: Ziele des Fachverlags

Die Gewichtung der z.T. entgegengesetzten Ziele dieser Gruppen hängt von der

¹ Ausnahmen sind z.B. der völlige Neuaufbau eines Geschäftsfeldes bzw. die Möglichkeit, die vorhandene Fachmedienproduktion auch in anderen Ländern zu vermarkten.

² Baier, Eckart (1999). Zur Bedeutung der strategischen Unternehmensführung im Verlagswesen vgl. Maier (2000), Meyer (2000, S.110), von Arnim (1998), Malik (1996), Sjurts (1996a +b), Radmer/Zündorf (1995), Muchna (1990), Kobak (1976b)

³ Schweizer (1990a, S.73)

Machtkonstellation im Einzelfall ab. In der Regel steht die Erreichung von Erfolgszielen (z.B. Umsatzrendite oder Gesamtkapitalrentabilität) im Vordergrund - unter Beachtung von Liquiditätsaspekten und der getroffenen Weichenstellungen (z.B. hinsichtlich der Hauptzielgruppen, Themen und Mediengattungen), wie in Abbildung B10 dargestellt.¹

Der Fachinformationsmarkt gilt als finanziell besonders attraktiv: „...eine zweistellige Umsatzrendite ist immer ein guter Grund, um in ein Geschäft zu investieren. Und diese Größenordnung ist in der Mehrheit der Fachinformations-Geschäfte realistisch.“² Als Orientierungsmarke im Fachinformationsbereich gilt eine Umsatzrendite von 20%, die von den Branchenbesten erzielt wird.³ Die Umsatzrenditen deutscher Fachverlage von mitunter 5-10% sind großen Konzernen wie Wolters Kluwer z.T. zu gering, um Anteile zu erwerben.⁴ Viele mittelständische Firmen machen keine Angaben zur Gewinnhöhe.⁵

Neben der Umsatzrendite ziehen Fachverlage auch häufig die Gesamtkapitalrendite zur Leistungsbewertung heran, z.B. beim Bertelsmann-Konzern, wo für Investitionen ein Richtwert von 15% angestrebt wird.⁶ Insbesondere bei lagerintensiven Medien wie Büchern und CD-ROM nutzen die Verlage auch Cash-Flow-Größen zur Orientierung.⁷ Unternehmenswertbezogene Kennziffern dagegen sind eher selten, z.B. bei einem Fachverlag, der das Betriebsergebnis um den Wert der gewonnenen bzw. verlorenen Abonnenten bereinigt.⁸

2.2 Dienstleistungsstrategie

Eine Dienstleistungsstrategie bildet das zentrale Bindeglied zwischen den Zielen des Fachverlags als Dienstleistungsunternehmen und der operativen Maß-

¹ zu Zielsystemen von Medienunternehmen siehe auch Köcher (2000, S.222 ff.)

² Richter (1999, S.16). Die Bertelsmann-AG strebt bis zum Jahr 2004 eine Steigerung der Umsatzrendite von 6 auf 10 % an. (dpa, 2001).

³ Börsenzeitung (1997). Diese Marke versteht sich vor Steuern und wurde von dem Gründer des WEKA-Verlags genannt.

⁴ Pieterse (1995, S.165)

⁵ so Norman Rentrop (o.V., 1999c), WEKA (Börsenzeitung, 1997). Obwohl Informationen im Zentrum der Fachverlage stehen, zeigen sich diese mit Auskünften über sich selbst sehr verschwiegen (Dreppenstedt, 1996, S.149).

⁶ Richter (1999, S.15). Dabei ist darauf zu achten, daß die geforderte Verzinsung nicht zu hoch angesetzt wird, wie Untersuchungen bei US-Industrieunternehmen (Poterba/Summers (1995, S.52) ergaben. Das im Fachverlag Wolters Kluwer eingesetzte Kapital erzielte 1998 durchschnittlich eine Gesamtkapitalrendite von 19%.(Wolters Kluwer, 1999, S.32).

⁷ Woll (1998, S.56). Cash-Flow-Größen berücksichtigen im Gegensatz zu Umsatzgrößen nicht das Rechnungsdatum, sondern den tatsächlichen Zufluß liquider Mittel - dies ist angesichts der im US-Buchhandel üblichen Zahlung nach 90-120 Tagen wichtig.

⁸ Projektpartner 2.2.3.

nahmenplanung.¹ Zentrale Bedeutung für den Verlagserfolg wird dabei der Festlegung zugeschrieben, welche Arten von Medien für welche Berufsgruppen vorrangig entwickelt werden sollen.²

Nr.	Entscheidungen	Alternativen
1a	Kundendimension	verschiedene Berufsgruppen Privatkunden/ Business-to-Business
1b	geographische Abdeckung	international/national/lokal
1c	Branche/Produkt	Mediengattungen (Buch, Zeitschrift etc.) innerhalb des Fachinformationsbereichs; Stärke des Engagements bei elektr. Medien Differenzierungskriterien gegenüber Wettbewerbern strategische Titel/Programme

Tabelle B11 : Optionen zur Dienstleistungsstrategie

Fachverlage sind häufig nach Berufsgruppen organisiert, damit die Produkte möglichst zielgruppennah konzipiert und vermarktet werden können. Dabei ist wichtig, inwieweit das Unternehmen diese Berufsgruppen national oder international bzw. nur in einzelnen Regionen bedienen möchte. Weltweit agierende Fachverlage werden je nach Themengebiet international oder lokal gesteuert.³ Themenbezogene Organisationsformen (z.B. ein Verlagsbereich für Recht, einer für Wirtschaft etc.) unterscheiden sich teilweise von einer an Berufsgruppen orientierten Organisation, da z.B. Steuerberater sowohl rechts- als auch wirtschaftsbezogene Fachmedien benötigen. Auch die Festlegung der anzubietenden Mediengattungen ist z.T. so wesentlich für die Dienstleistungsstrategie, daß z.B. Fachbuch- und Fachzeitschriftenbereich organisatorisch getrennt werden. Eine Einteilung in Fachbuch- oder Fachzeitschriftenverlage ist angesichts der zunehmenden Vermischung der Medienformen⁴ aber immer problematischer. Welche Bedeutung die Geschäftsleitung den Mediengattungen beimißt und inwieweit in elektronische Medien investiert wird⁵, beeinflußt ebenfalls die spätere Vermarktung.

Bedeutsam ist, wie sich das Unternehmen von Konkurrenten aus Kundensicht

¹ Meffert/Bruhn (2000, S.162). Angesichts der vielen möglichen Fragestellungen, auf die sich die Strategie bezieht (s. Tabelle A-B1 im Anhang) seien einige Aspekte ausgewählt. Zur Marketingstrategie bei Fachbuchverlagen s. Klein-Blenkers (1993), bei Buchverlagen Hoeber (1992), für Medienunternehmen Sjurts (1996) und Wallinger (1994).

² Schweizer (1990a, S.77), Pieterse (1995, S.164)

³ Der Konzern Wolters Kluwer steuert seine Fachverlage im Bereich Wissenschaft länderübergreifend, im RWS-Bereich jedoch lokal. (Pieterse, 1995, S.164). Im folgenden wird aus Vereinfachungsgründen zunächst angenommen, daß das Unternehmen nicht international vermarktet.

⁴ vgl. Martini (2000, S.27)

⁵ Clemens (1999, S. 43) sieht dies als zentralen Einflußfaktor; vgl. auch Göler (1998)

unterscheiden möchte (Wettbewerbsvorteilsstrategie). Betrachtet man Kosten- versus Qualitätsführerschaft als grundlegende Alternativen, bietet das Streben nach Kostenvorteilen allein keine langfristigen Erfolgspotentiale, vor allem aufgrund der i.a. großen Bedeutung der Qualität von Fachbüchern für berufliche Verwender.¹ Entsprechend streben die RWS-Verlage i.a. nach Markt- und Qualitätsführerschaft für bestimmte Zielgruppen.²

2.3. Vertriebsstrategie

Die Wahl der Vertriebswege ist im Zusammenhang mit den verlegerischen Grundentscheidungen des Produkt/Markt-Konzepts zu sehen. So bevorzugen Fachzeitschriftenverlage meist den Direktvertrieb, während Fachbuchverlage eher über den Handel vertreiben.³

Nr.	Entscheidungen	Alternativen
2a	Hauptabsatzweg	Direktstrategie/Handelsorientierung bzw. selektive Strategie
2b	bei Handelsorientierung	Pull: Handelsbestellungen über Endkunden-Marketing Push: Handelsbestellungen über Handels-Marketing

Tabelle B12: Optionen zur Vertriebsstrategie

Bei direktem Absatz bzw. Direktstrategie wendet sich das Unternehmen vorrangig an Endkunden mit dem Ziel, Direktbestellungen zu generieren. Die Direktstrategie setzt i.a. voraus, daß die Kunden einen bestimmten Auftragswert erreichen, da die Bündelungsfunktion des Handels entfällt.⁴ Bei indirektem Absatz schaltet das Unternehmen den Handel ein, über den der Endkunde die Produkte bezieht und erreicht damit einen Bündelungseffekt.⁵ Bei einer Pull-Strategie erzeugt der Hersteller Bestellungen des Handels, indem er sich an den Endkunden wendet, der wiederum beim Handel bestellt. Eine Push-Strategie konzentriert sich darauf, auf den Handel einzuwirken, damit dieser Produkte in das Sortiment aufnimmt und die Endkunden vom Handel auf diese Produkte aufmerksam gemacht werden. Die Möglichkeit des Online-Vertriebs hat dazu geführt, daß bisherige Strategien überdacht wurden. So suchen die bisher mehr

¹ s. Klein-Blenkers (1993, S.295). Bei frei zugänglichen Inhalten (z.B. Gesetzestexten) ist die Kostensituation dennoch relevant, da über eine höhere Druckauflage ein niedrigerer Preis möglich ist und damit zusätzliche Käufergruppen (z.B. Studenten, Schüler) erschlossen werden könnten, was wiederum zu rascherer Auflagenfolge und damit höherer Aktualität und Qualität führen kann.

² vgl. Jaeckel (1999a, S.25), von Minckwitz (1997, S.26)

³ Interviews Nr. 2.4. 1-18 (1999). Die im folgenden beschriebenen Vertriebsstrategien sind idealtypisch, da auch Verlage mit Direktstrategie einige Handelsbestellungen erhalten und handelsorientierte Verlage ihre Produkte in Einzelfällen auch direkt vermarkten.

⁴ vgl. Behm et al (1999, S.100). Meist wird von einem Bestellwert von mindestens 100 DM ausgegangen (Hansen, 1992, S.61).

⁵ vgl. Heinold (2001, S.119), Schönstedt (1999, S.172)

direktvertreibenden RWS-Verlage verstärkt den Kontakt zum Handel, um im Bereich Online-Vertrieb zusammenzuarbeiten, während die bisher handelsorientierten Verlage den Direktvertrieb forcieren.¹

2.3.1 Direktstrategie

Legt der Verlag einen Schwerpunkt auf Fortsetzungswerke, wird häufig eine Direktstrategie ohne Einschaltung des Handels gewählt. Die Fachverlagsgruppen WEKA und Haufe² gelten dafür als Beispiel. Im Mittelpunkt standen dabei v.a. Loseblattwerke: „Der Handel ist für unsere Produkte zu wenig spezialisiert, unsere Literatur ist sehr beratungsintensiv und liegt angesichts der meist eng umgrenzten Zielgruppen auch im Preis zu hoch, um aus dem Regal verkauft zu werden.“³ Die folgende Tabelle faßt das strategische Kernkonzept von WEKA zusammen. Die Schwerpunktsetzung bei praxisorientierten und höherpreisigen Fortsetzungswerken, die vorwiegend über Direct-Mail vermarktet werden, kann als typisch für eine Direktstrategie angesehen werden. Zwar kann der Preis für das Grundwerk gering sein, die Erlöse aus den hochpreisigen Ergänzungslieferungen rechtfertigen jedoch i.a. die Kosten einer Direktansprache.

	Kunde	Austausch	Produkt
Inhalt	Haupt-Wünsche * Fachinteressen * Führungshilfen * Fortbildung	Hauptwerbung * ca. 60% Mailings * ca. je 10% Handel, Vertreter, Telefon, Messen	Hauptthemen * Technik+Recht * Wirtsch.+Recht * Bau+Recht
Form	Hauptnutzung * nachschlagen * verwenden * übernehmen	Hauptangebot * hochpreisig * periodisiert * ohne Abnahme- verpflichtung	Hauptsorten * Arbeitshilfen * Arbeitsmittel * Arbeitsmuster
Träger	Hauptgruppen im Management: * Technik * Wirtschaft * Bau	Hauptvertrieb ca. 90% über eigene Auslieferung	Hauptmedien * ca. 40% Loseblatt * ca. 20% Zeitschriften * ca. 20% Organi- sationsmittel

Tabelle B13: Strategisches Kernkonzept von WEKA⁴

¹ Sigmund, RWS-Buchhandelsgruppe Schweitzer Sortiment. (Langendorf, 2000, S.181)

² Der Haufe-Verlag hat allerdings in den letzten Jahren verstärkt versucht, die Beziehungen zum Fachbuchhandel zu verbessern, um die Vertriebsmöglichkeiten zu erweitern. (Jaeckel, 1999b, S.28)

³ Mützel, Verleger des WEKA-Verlags (in: o.V., 1985)

⁴ Ruf (1997, S.31)

In den letzten Jahren haben elektronische Medien bei Verlagen mit Direktstrategie zunehmend mehr Bedeutung erlangt.¹ So mußte die Weka-Verlagsgruppe aufgrund ihrer Ausrichtung auf Loseblattwerke Umsatzeinbußen hinnehmen.² Für die Vermarktung der Online-Produkte bietet sich entsprechend der Ausbau des Online-Marketing an. Verlage mit Direktstrategie besitzen hierbei den Vorteil, keine Rücksicht auf Handelspartner nehmen zu müssen.³

2.3.2. Handelsorientierte Strategie

Die Wahl einer handelsorientierten Strategie hängt vorrangig von der Handelsbindung der jeweiligen Berufsgruppe ab.⁴ So lehnten 94% bzw. 68% der befragten Ingenieure den persönlichen Verkauf bzw. telefonische Beratung durch den Verlag ab, während 89% die Beratung durch den Fachbuchhandel wünschten.⁵ Nutzt der Fachverlag den Handel als Vertriebskanal, wird er die Wünsche seiner Handelskunden und eventuelle Zielkonflikte berücksichtigen müssen (s. Abb. B11).

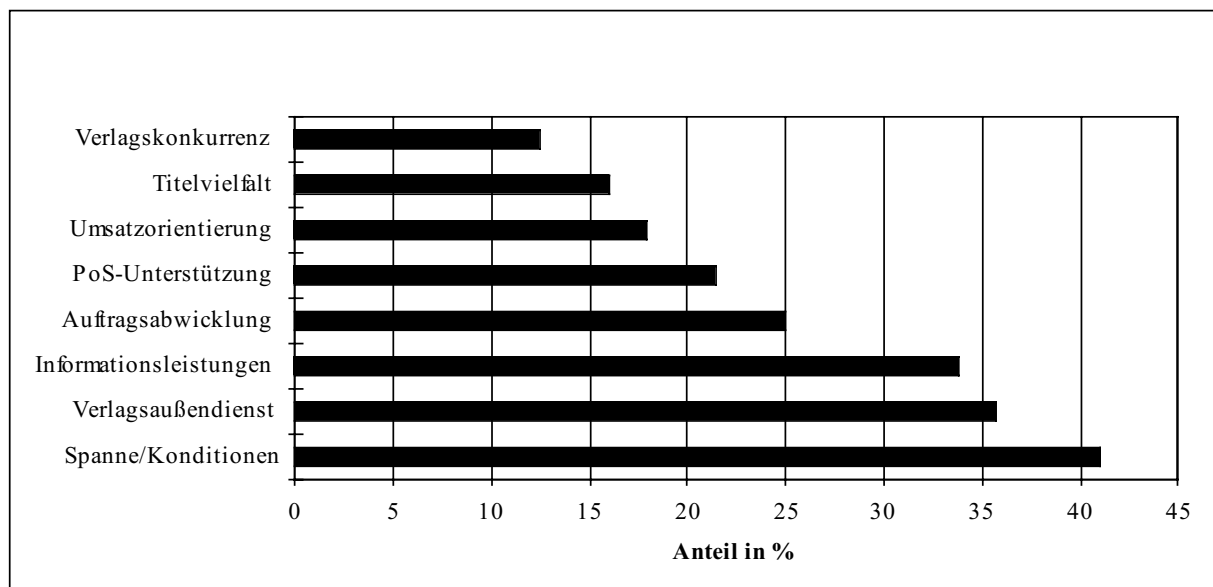


Abbildung B11: Kritikpunkte des Handels an Verlagen⁶

¹ Die Entwicklung ist damit wesentlich langsamer als z.B. bei Online-Tageszeitungen (vgl. Lehr (1999), Jaroslovsky (1999)).

² vgl. Stock (2001, S.133), Ruf (2001, S.213), FAZ (2000b)

³ vgl. Kaulisch (1996, S.78); WEKA hat 1999 bereits 740 TDM Umsatz durch Online-Marketing erzielt (FAZ 2000b).

⁴ z.B. bei akademischen Berufen - im Gegensatz zum Handwerk und zur Industrie, wo die Handelsneigung gering ist. (Ruf, 1991, S.138); vgl. auch Mützel/Möller (1998, S.12), Coser/Kadushin (1982, S.223)

⁵ s. Hansen (1992, S.78). Dabei ist zu berücksichtigen, daß sich die Präferenzen mit der Altersstruktur der Berufsgruppen verschieben können (Luczak, 2000).

⁶ bezogen auf Buchverlage allgemein; vgl. Zentes/Effen (1995a, S.176)

Zum einen sieht er sich mit finanziellen Forderungen konfrontiert (Ausweitung der Handelsspanne, verbesserte Konditionen, Abwälzung der Portokosten), zum anderen wird eine bessere Zusammenarbeit gefordert (intensivere Betreuung durch die Verlagsvertreter, keine Umgehung der Handelsstufe durch Direktverkauf an Endkunden).¹ Allerdings gibt es nicht in jeder größeren Stadt auch entsprechende RWS-Fachbuchhändler und nur ca. ein Viertel der RWS-Buchhandlungen betreibt aktiv Werbung, weshalb auch handelsorientierte Verlage z.T. Direktmarketing nutzen, um nicht vom Handel betreute Berufsangehörige zu erreichen.² Dies kann wiederum zur Verärgerung der Händler führen.³ Da Fachverlag und Fachbuchhandel z.T. gegenläufige Ziele verfolgen, muß eine hohe Zufriedenheit des Handels deshalb nicht notwendig für eine gute Marketing-Leistung des Verlags sprechen.

Als Beispiele für handelsorientierte Fachverlage gelten z.B. die Verlagsgruppen Springer und C.H. Beck. In der Regel wenden sich ihre Marketing-Aktionen an den Handel („Push-Strategie“) und auch an Endkunden, damit diese im Handel bestellen („Pull-Strategie“). Dies geschieht allerdings titelbezogen und in bescheidenerem Ausmaß als z.B. bei Markenartikelherstellern.⁴

2.4. Langfristige Prozeßschwerpunkte

Bei einigen Branchen läßt sich eindeutig bestimmen, welche Marketing-Prozesse im Vordergrund stehen, z.B. bei Versicherungen der Außendienst und im Versandhandel das Direct-Marketing.⁵ Aufgrund der unterschiedlichen Handelsneigung von Berufsgruppen und medienbezogener Besonderheiten (z.B. Abonnementwerke versus Fachbücher) stellt sich dies im Fachmedienbereich differenzierter dar.

Nr.	Entscheidungen	Alternativen
3a	Langfristige Prioritäten für Marketing-Prozesse	Ausbau, Verzicht, Beibehaltung von pers. Verkauf, Werbung etc.
3b	Austauschbarkeit der Marketing-Prozesse	z.B. Preis-, Produktänderungen und Zusatzleistungen
3c	Benötigte Ressourcen	langfristige Veränderungen

Tabelle B14: Optionen zu langfristigen Prozeßschwerpunkten

¹ Zentes/Effen (1995a+b); angesichts der Öffnung des Fachbuchhandels hin zum allgemeinen Sortiment (Braun-Elwert, 1999, S.70) besitzen diese Punkte auch für den Fachinformationsbereich Aussagekraft; vgl. auch Tabelle A-B2 im Anhang

² Behm et al (1999, S.87); Luczak (2000, S. 160 f.)

³ Riethmüller (1999, S.37)

⁴ Heinold (2001, S. 39)

⁵ vgl. z.B. Lehmann (1998, S.319), Droege/Kricsfalussy (1998, S.77)

In Abhängigkeit von der gewählten Vertriebsstrategie lassen sich folgende Grundmuster feststellen (s. Tabelle B15). Bei einer Direktstrategie nutzt das Fachmedienunternehmen vorrangig Briefwerbung, aber auch Telefonmarketing und persönlichen Verkauf sowie zukünftig evtl. verstärkt Online-Marketing. Bei der Produkteinführung spielen Werbung und PR eine besondere Rolle zur Schaffung von Aufmerksamkeit, insbesondere bei Fachzeitschriften. Eine handelsorientierte Strategie ist in der Regel mit einem hohen Stellenwert für persönlichen Verkauf und Werbung verbunden. Bei einer Push-Strategie steht handelsbezogener persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung und Werbung im Vordergrund, bei einer Pull-Strategie v.a. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit.¹ Die langfristige Bedeutung der Marketing-Prozesse kann sich jedoch durch die elektronischen Medien verändern. So kann ein leistungsfähiger an Endkunden gerichteter Außendienst (z.B. beim Vertrieb von Enzyklopädien) lange Zeit als Wettbewerbsvorteil angesehen worden sein. Wenn sich Vertriebskanäle durch elektronische Medien ändern, wäre der Außendienst eher eine Belastung.²

Marketing-Prozesse	Direktstrategie	Handelsorientierte Strategie	
		Push-Strategie	Pull-Strategie
Persönlicher Verkauf	Großkunden, hochpreisige Titel	zentrale Bedeutung	eher unbedeutend
Verkaufsförderung	i.a. unbedeutend	unterstützend	ggf. unterstützend
Direct-Marketing	hohe Bedeutung von Briefwerbung und Telefonmarketing	evtl. ergänzende Handelsinformationen	vorrangig zur Potentialausschöpfung
Werbung	v.a. für Direct-Mail, aber auch Beilagen+Anzeigen	zur Information des Handels	zentrale Bedeutung zur Endkunden-Information
Public Relations	unterstützend	unterstützend	bedeutsam

Tabelle B15: Bedeutung der Marketing-Prozesse bzgl. Vertriebsstrategie

2.5. In-House-Strategie versus Outsourcing

In Abhängigkeit von der Entscheidung, welche Marketing-Prozesse langfristig gefördert werden sollen, ist zu entscheiden, inwieweit dabei auf externe Dienstleister zurückgegriffen werden soll. Entscheidet man sich für die Durchführung mit eigenen Mitarbeitern, sind entsprechende Organisationsstrukturen festzulegen.

Bei handelsorientierten Fachverlagen ist ein komplettes Outsourcing z.B. des Werbebereichs selten, während bei der Betreuung des Handels z.T.

¹ Schönstedt (1999, S.163 ff.)

² am Beispiel der Encyclopaedia Britannica zeigen dies Evans/Wurster (1998, S.51f.) und Pawlowitz (1999, S.19)

Handelsvertreter eingesetzt werden.¹ Bei Direktstrategie ist angesichts der hohen Bedeutung der Briefwerbung die laufende Verbesserung von Werbe- und Adreßmaterial besonders wichtig, sodaß hier i.d.R. nur fallweise mit externen Dienstleistern zusammengearbeitet wird.² Fachverlage besitzen deshalb (wie andere Medienunternehmen auch) häufig einen hohen Gemeinkostenanteil, insbesondere im Marketing-Bereich. Für das Controlling ergibt sich damit ähnlich wie bei Handelsunternehmen die Schwierigkeit, daß produktbezogene Deckungsbeiträge nur geringe Aussagekraft besitzen, wenn die eingesetzte Zeit der Mitarbeiter dabei nicht berücksichtigt wird.³

Nr.	Entscheidungen	Alternativen
4a	In-House-Strategie	komplettes oder fallweises Outsourcing
4b	Gestaltung der Organisationsstrukturen im Marketing	Prozeßorganisation, Funktionale Organisation etc.

Tabelle B16: Optionen zur Gestaltung der Marketing-Strukturen

In Abhängigkeit von dem Ausmaß der Eigenerstellung stellt sich die Frage nach der angemessenen Organisationsform. In Fachverlagen ist meist statt einer prozeßbezogenen eine funktionsorientierte Organisation anzutreffen, die im Marketing-Bereich z.T. stark differenziert ist.⁴ Typisch für die meisten mittleren Buchverlage ist eine „erweiterte Geschäftsführung“, der neben dem Geschäftsführer (oft in Personalunion mit der kaufmännischen Leitung) die Leiter der Abteilungen Programm, Marketing und Produktion angehören.

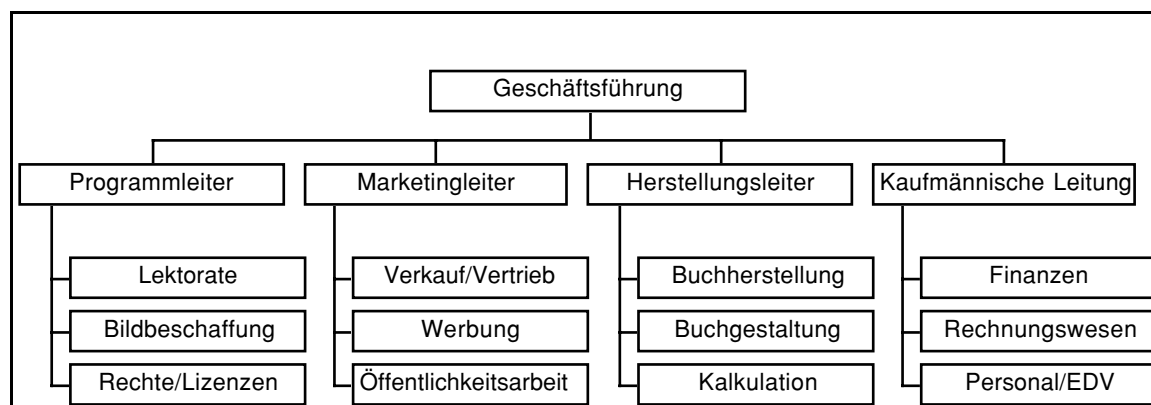


Abbildung B12: Struktur vieler mittelgroßer Buchverlage⁵

Die volle Verantwortung für einen Programmbereich liegt bei anglo-

¹ Von 15 befragten Fachverlagen gaben 2 an, lediglich einen Mitarbeiter in der Werbeabteilung zu besitzen (vgl. Grützner, 1994, S.48).

² Projektpartner 2.3.2. und 2.3.3.

³ vgl. für Handelsunternehmen Schröder, Hendrik (1998, S.309)

⁴ s. Behm et al (1999), Schönstedt (1999)

⁵ in Anlehnung an Behm et al (1999, S.26); zu Zeitschriftenverlagen s. Althans (1996, S.365ff.)

amerikanischen Verlagen i.a. bei einem Produktmanager, der seinen Bereich von der Produktentwicklung über die Realisierung bis zur Vermarktung steuert. Die Marketing-Abteilungen stehen als hausinterne Dienstleister zur Verfügung (s. Abb. B13).

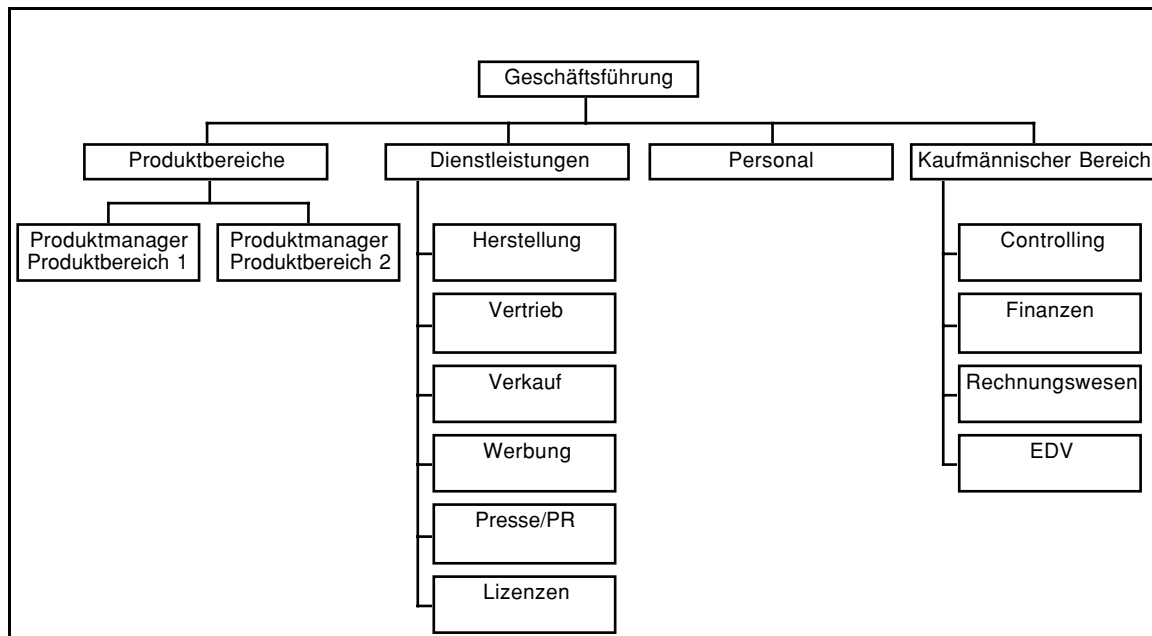


Abbildung B13: Organisationsstruktur angloamerikanischer Verlage¹

2.5. Ableitung langfristiger Marketingziele

Wie in der Abbildung B9 zu Beginn des Kapitels im Überblick dargestellt, ergeben sich die Aufgaben von Marketing-Prozessen in Abhängigkeit von den strategischen Zielen und langfristigen Weichenstellungen des Fachmedienunternehmens. So müssen z.B. elektronische Produkte evtl. erst am Markt plaziert werden, während die angestammten Printprodukte bereits Stammkäufer besitzen.² Die Marketing-Leitung ist deshalb auf Vorgaben der Geschäftsleitung angewiesen, inwieweit die elektronischen Medien zugunsten der Printmedien gefördert werden sollten.

Tabelle B 17 stellt einige in der Praxis von Fachverlagen genannte strategische Unternehmensziele dar und leitet daraus entsprechende Ziele für Marketing-Prozesse ab. Medienbezogene Ziele berücksichtigen, daß Marketing-Prozesse in Abhängigkeit vom Neuigkeitsgrad des Titels oder der Mediengattung anders ausgerichtet werden müssen. Kundenbezogene Ziele wirken sich auf den Schwierigkeitsgrad der Vermarktung aus, da z.B. die Gewinnung von Neukunden evtl. anders zu bewerten ist als die Pflege bestehender Kundenbeziehungen. Prozeßbezogen läßt sich z.B. die Gewinnung von Einmal- (z.B.

¹ in Anlehnung an Behm et al (1999, S.28)

² Welb (1998b, S.29)

Monografien) und Folgeaufträgen (u.a. Fachzeitschriften/Loseblattwerke) unterscheiden, da diese mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden behaftet sein können. Dabei gilt, zwischen zu kurzfristigen Zielen eingesetzten Marketing-Budgets und Marketing-Investitionen¹ (z.B. dem Aufbau einer Vertriebsorganisation) abzugrenzen, um diese projektbezogen beurteilen zu können. Das Fehlen meßbar formulierter strategischer Ziele im Fachverlag trägt jedoch häufig dazu bei, daß die langfristige Zielerreichung durch Marketing-Prozesse nicht überprüft werden kann.²

Nr.	Marketingziele	Bezug zu strategischen Zielen (Auswahl)
Medienbezogene Ziele		Ausbau elektronischer Medien forcieren, Modernisierung des Titelprogramms
M1	Neuerscheinungen einführen	Titelspektrum erweitern
M2	Neuauflagen vermarkten	Langfristige Etablierung von Standardtiteln
M3	Backlist vermarkten	Vermarktungsmöglichkeiten älterer Titel erweitern
M4	elektronische Medien fördern	Online-Geschäft stark ausbauen
Kundenbezogene Ziele		Internationalisierung des Verlags forcieren
K1	Endkundenakquisition	neue Zielgruppen erschließen
K2	Bindung bzw. Rückgewinnung	Vertrauen in die Qualität festigen/zurückgewinnen
K3	Handelskundengewinnung	Handel als zusätzlichen Vertriebsweg erschließen
K4	Handelskundenbindung	vorhandene Handelskontakte für el. Medien nutzen
Prozeßbezogene Ziele		Verlagsorganisation umgestalten, Umsatzwachstum
P1	Abo-Aufträge generieren	Stammgeschäft ausbauen
P2	Einmal-Aufträge generieren	Cross-Selling-Potentiale nutzen
P3	Abo-Aufträge sichern	gute Marktstellung behaupten
P4	Effektivität erhöhen	kundennahe Medienkonzeption und Vermarktung
P5	Effizienz erhöhen	Anpassung der internen Abläufe an el. Medien

Tabelle B17: Marketingziele zur Unterstützung strategischer Ziele (Auswahl)³

¹ s. Kapitel A, Abschnitt 2.1.5.

² Experteninterview 2.5.1. (1999)

³ Dabei wurden strategische Ziele aufgenommen, die von Fachverlagen angegeben wurden (in Reihenfolge der Ziele): Deutscher Fachverlag (Kottmeier, 1999, S.13), de Gruyter (Sellier, 1998, S.116), NWB (Urban, 1997a, S.152), Schäffer- Poeschel (Justus, 2000, S. 156), Heymanns (Welb, 1999, S.45), Weka (FAZ 2000b), Bauverlag (Urban, 1998c, S.216), Norman Rentrop (o.V. 1999c), Reed Elsevier (Ehling, 1999, S.9), Weka (Mützel/ Möller, 1998), Heymanns (Gallus, 1997, S.159), Süddt.Verlag/Hüthig (Schmitz, 1999, S.8), Wolters Kluwer (de Gier, 1997, S.167), WEKA (Karle, 1997, S.80), Gabler-Verlag (Stilke, 1997, S.162), NWB (Urban, 1997a, S.152), Nomos (Urban, 1994, S.142), , de Gruyter (Sellier, 1998, S.116)

3. Operative Gestaltung der Marketing-Prozesse

In Kapitel A wurde herausgearbeitet, daß eine Marketing-Leistungsmessung unbeeinflusst von Organisationsstrukturen angelegt sein sollte, um unternehmensübergreifende Vergleiche zu ermöglichen.¹ Damit die Geschäftsleitung dennoch Hinweise zur Beurteilung der Marketing-Leitung ableiten kann, ist deshalb zu berücksichtigen, welche Steuerungsmöglichkeiten letztere besitzt. In Fachverlagen hat die Marketing-Leitung wie auch in anderen Branchen² üblich häufig nur geringe Einflußmöglichkeiten bei strategischen Leitlinien (wie z.B. Hauptzielgruppen, Themenschwerpunkten, Mediengattungen). Die Tabelle B18 faßt die verschiedenen Entscheidungsbereiche zusammen, wobei die ersten drei so grundlegend sein dürften, daß von einer starken Beteiligung der Geschäftsleitung ausgegangen werden kann.³ Die Abteilungsleitungen im Marketing-Bereich beeinflussen i.a. gemeinsam mit der Marketingleitung die Budgetverteilung auf Prozesse.⁴

Nr.	Entscheidungsbereich	x=beeinflußt von... (x)=eingeschränkt beeinflusst von...			
		Geschäftsleitung	Leitung Marketing	Abteilungsleitung M.	Marketing-Mitarbeiter
E01	Produkt-/Markt-Konzept	x	(x)	(x)	
E02	Vertriebsstrategie	x	x	(x)	
E03	Langfr. Prozeßgewichtung	x	x	(x)	
E04	Outsourcing/In-House	(x)	x	(x)	
E05	Verteilung Jahresbudget	(x)	x	x	
E06	persönlicher Verkauf	(x)	(x)	x	x
E07	Verkaufsförderung	(x)	(x)	x	x
E08	Direktmarketing	(x)	(x)	x	x
E09	Werbung	(x)	(x)	x	x
E10	Public-Relations	(x)	(x)	x	x

Tabelle B18 : Ausgewählte Entscheidungsbereiche⁵

Letztlich zielen alle Marketing-Maßnahmen direkt oder indirekt darauf ab, den Absatz der Produkte/Dienstleistungen zu sichern und über eine hohe

¹ vgl. Abschnitt 2.2. in Kapitel A

² Droege/Kricsfalussy (1998, S.77); vgl. zum Verlagsmarketing im Fachbuchbereich Wonschik (1994), Klein-Blenkers (1993), Großekämper (1982)

³ Die Einflußnahme der verschiedenen Hierarchiestufen ist von Verlag zu Verlag verschieden und abhängig von der Verlagsgröße, weshalb hier nur Tendenzen wiedergegeben werden; vgl. auch Übersichtstabelle A-B3 im Anhang

⁴ Grützner (1994, S.50) für wissenschaftliche Fachverlage

⁵ Die operativen Entscheidungsbereiche E05-E10 werden in den folgenden Abschnitten genauer gekennzeichnet, indem ausgewählte Teilbereiche in Tabellenform aufbereitet werden.

Zufriedenheit des Kunden Empfehlungen und Folgekäufe anzustoßen.¹ Marketing-Prozesse wie persönlicher Verkauf/Verkaufsförderung oder Direktmarketing sind auf direkte Umsatzgenerierung ausgerichtet, während Werbung und Öffentlichkeitsarbeit indirekt (z.B. über die Erhöhung der Bekanntheit von Titeln) dazu beitragen sollen. Jedoch wird aus Kostengründen meist darauf verzichtet, die Erreichung vorgelagerter Ziele zu überprüfen und Bekanntheit oder Image abzufragen. Darüber hinaus sind z.B. autorenbezogene Ziele zu beachten.² Welche Entscheidungen mit der täglichen Gestaltung des Marketing verbunden sind und welche Fehlermöglichkeiten im Rahmen der Leistungsmessung beachtet werden sollten, untersucht dieser Abschnitt.

3.1. Operative Budgetgewichtung der Marketing-Maßnahmen

Die Aufteilung des Gesamtbudgets auf die fünf Marketing-Prozesse ist vor dem Hintergrund der langfristigen Festlegungen zu sehen.³ Bei Direktstrategie kann wie im Versandhandel anhand des Bestellrücklaufs von Testaussendungen das Ausmaß der Briefwerbung oder der Telefonmarketing-Aktionen gesteuert werden, sodaß sich das Marketing-Budget eines Jahres aus der Summe aller Aktionsbudgets ergibt - ggf. zuzüglich eines Festbetrags für Öffentlichkeitsarbeit. Bei Handelsorientierung besteht das Marketing-Budget i.a. aus einem Verkaufsbudget und einem Werbebudget (ggf. incl. Öffentlichkeitsarbeit). Das Verkaufsbudget deckt vor allem die Kosten des Außendienstes (und ggf. der Verkaufsförderung) ab und soll die Betreuung des Buchhandels ermöglichen. Das Werbebudget wird in der Regel als Prozentsatz in Abhängigkeit vom geplanten Umsatz festgelegt.⁴

Nr.	Entscheidungen	Alternativen
5a	Festlegung der Ziele	Absatz, vorgelagerte Ziele, sonstige
5b	Auswahl (potentieller) Kunden	Haupt- versus Nebenzielgruppen
5c	Auswahl der Produkte	Marketingrelevanz der Titel
5d	Ergänzung durch andere Maßnahmen	z.B. Preis- bzw. Produktänderungen
5e	Festlegung des Marketing-Budgets	bzgl. Methode und Höhe

Tabelle B19: Optionen bei der operativen Gewichtung

¹ s. zum Mix bei RWS-Verlagen Schwietert (1999, S.46 ff.) und Beispiel bei Bodian (1983, S.344); zum Planungsprozeß s. Pflieger (1990, S.47 ff.)

² Im folgenden wird angenommen, daß diese Ziele über eine entsprechend Kostenbelastung der Produktentwicklung berücksichtigt wurden, sodaß das Marketing-Budget nur absatzbezogenen Zielen dient.

³ zur Budgetierung im Verlag vgl. Forsyth (1997, S.88ff.), Schönstedt (1999, S.189 f.)

⁴ Für Buchverlage werden z.B. Sätze von 7% vom Nettoumsatz genannt (Schönstedt, 1999, S.128). Die Aussagefähigkeit dieser Prozentsätze hängt allerdings auch davon ab, ob hier die anteiligen Kosten der Werbemitarbeiter berücksichtigt wurden.

Die branchenübergreifenden Überlegungen zur Marketing-Budgetierung haben gezeigt, daß Fehler bei der Festlegung des Gesamtbudgets und dessen Verteilung auf Kunden, Produkte und Prozesse kaum zu vermeiden sind, da Wirkungsfunktionen meist nicht zuverlässig bestimmt werden können.¹ Im Fachinformationsmarkt ergeben sich Streuverluste u.a. dadurch, daß zu häufig weitere Berufsgruppen außerhalb der Kernzielgruppe angesprochen werden, die nur teilweise Interesse für die angebotenen Themen besitzen oder bei der Vermarktung von Spezialwerken zu breit gestreut wird. Dies gilt auch hinsichtlich der Titelauswahl, wenn der Verlag mehrere Produkte zu einzelnen Themengebieten besitzt und sich die Marketing-Relevanz von Titeln erheblich unterscheidet.² Insbesondere Buchverlage versuchen gelegentlich, Titel oder Programme mit umfangreichen Marketing-Aktionen durchzusetzen, statt im Vorfeld die Akzeptanz genauer festzustellen - der Erfolg bleibt meist hinter den Erwartungen zurück.³ Je größer die Anzahl der Produkte und der potentiellen Kunden, desto unwahrscheinlicher ist es, daß Marketing-Prozesse mit der (theoretisch) richtigen Mittelverwendung betrieben werden.⁴

Für die Marketing-Leistungsmessung ist ferner wichtig, ob die einzelnen Marketing-Prozesse so aufeinander abgestimmt sind, daß sich die Effekte unterstützen,⁵ insbesondere bei mehrstufigen Aktionen (z.B. PR für ein neues Produkt mit nachfolgenden Anzeigen, Direct-Mail, Telefonmarketing, Verkauf). Diese Forderung gilt allerdings auch prozeßübergreifend hinsichtlich der Lieferbarkeit von Produkten und der Verlässlichkeit der Auftragsabwicklung, die wiederum operative Rahmenbedingungen für die Marketing-Prozesse bilden.⁶

3.2. Persönlicher Verkauf

Fachverlage setzten Außendienstmitarbeiter sowohl bei Handels- als auch bei Direktstrategie ein, jedoch mit unterschiedlicher Zielsetzung.

Einige Fachverlage mit Direktstrategie nutzen einen Vertreterstab als Ergänzung zum Direct-Mail, da Briefwerbung z.T. vom Sekretariat aussortiert wird und

¹ vgl. Abschnitt 3.1.5. in Kapitel A

² In einigen Fällen reichen kleine Anzeigen in Fachzeitschriften, während andere Titel umfangreiche Aktionen benötigen. (Bailey, 1990, S. 95)

³ Behm et al (1999, S.123); vgl. Beispiel bei Bodian (1983, S.158)

⁴ Deshalb liegt es nahe, Mix-Entscheidungen mit IT-Unterstützung zu treffen. Dazu fehlen aber i.d.R. verlässliche Daten zur Wirkung von Budgetveränderungen. (vgl. Wolpert, 1986, S.67+117)

⁵ So bewirken positive Besprechungen wenig, wenn die Werbung zu früh oder zu spät kommt und die Titel im Handel nicht vorrätig sind. (Heinichen, 1998, S.8)

⁶ zur Bedeutung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit im Verlag vgl. Smith (1989, S.121)

nicht den gewünschten Ansprechpartner erreicht.¹ Der Einsatz von Außendienstmitarbeitern (die z.B. Steuerberater in ihrer Kanzlei aufsuchen) bietet sich jedoch vorrangig bei hochpreisigen Objekten an - in der Regel Abonnementwerke.² Hier zeigen sich Parallelen zum Außendienst im Versicherungsbereich.

Nr.	Entscheidungen	Alternativen
6a	Ziele des persönlichen Verkaufs	Verkauf, Interessenten-Gewinnung, Betreuung bestehender Kunden (incl. Reklamationen), Sortiment präsentieren, Serviceleistungen (Beratung, Finanzierung), Marktinformationen sammeln, Produktzuteilung bei Knappheiten
6b	Einbeziehung anderer Maßnahmen	unterschiedliche Rabattierungsmodelle und -höhen für die Handelskunden
6c	Größe Außendienst	Betreuung aus Innendienst; Anzahl/Größe Teams
6d	Outsourcing/Entlohnung	Handelsvertreter/Reisende; Festgehalt/Provision
6e	Größe/Zuordnung Gebiete	Stammgebiete/wechselnde Gebiete
6f	Auswahl Kunden/Titel	Schlüsselkunden, Industriegeschäft bzw. Titelabstufung
6g	Auswahl Mitarbeiter	Verkäufer-schulung/Training vs. Neugewinnung

Tabelle B20: Entscheidungen im Verkauf (Auswahl)

Handelsorientierte Verlage verfügen in der Regel über einen Außendienst, der dem Händler das neue Programm vorstellt und Bestellungen generieren soll.³ Es ist jedoch nicht das Ziel, dem Händler möglichst viele (evtl. unverkäufliche) Exemplare zu liefern, die dieser später wieder an den Verlag remittiert.⁴ Vielmehr muß der Händler so beraten werden, daß er seinen Kunden entsprechende Titelvorschläge zu verschiedenen Themengebieten unterbreiten und die Verlagsproduktion aktiv an die Berufsgruppen vermarkten kann.⁵

Die Betreuung von Handelskunden sinnvoll abzustufen, ist angesichts hoher Außendienstkosten ein Problem.⁶ Viele Verlage, insbesondere Buchverlage mit Handelsstrategie, besitzen eine kleine Anzahl wichtiger Kunden - nicht wenige

¹ WEKA hat deshalb bereits 1985 einen Außendienst aufgebaut, der 12% des Umsatzes generierte. (o.V. 1985)

² Hansen (1992, S.61), Behm et al (1999, S.88); beispielsweise wird hier ein Auftragswert von 20 TDM genannt (Ruf, 1991, S.147)

³ Kahlefeldt (1999, S.6 ff.), Hansen (1992, S.66 f.). Er wird dabei auch zum Ansprechpartner für Portoersatz, Falschliefereien und Remittenden.

⁴ Behm et al (1999, S.97)

⁵ In dieser Hinsicht kann der Verlagsvertreter mit einem Pharmaberater verglichen werden, der dafür sorgen soll, daß der Händler (Arzt) dem ratsuchenden Berufstätigen (Patienten) einen Titel (Medikament) aus der eigenen Produktion empfiehlt (verschreibt) - vgl. zum Pharma-Marketing M. Kiesel (1995, S.160 ff.).

⁶ So bleiben einem Vertriebsmitarbeiter in der Druckindustrie effektiv nur ca. 2 Stunden eines Arbeitstages für Verkaufsgespräche, wenn Fahrt- und andere Zeiten abgezogen werden (Leidig, 1998b, S.1).

Buchverlage machen mit 75 Kunden 75% ihres Umsatzes.¹ Dennoch erliegen sie z.T. der Illusion, bei möglichst vielen Händlern vertreten sein zu müssen, anstatt sich auf die aussichtsreichsten Händler zu konzentrieren.² Kleinere Verlage besitzen oft keine Angestellten im Außendienst, sondern Handelsvertreter, die mehrere Verlage gleichzeitig betreuen.³

3.3. Verkaufsförderung

Handelsorientierte Verlage nutzen die Verkaufsförderung, um z.B. eine bessere Präsentation im Schaufenster oder im Ladengeschäft zu erhalten, indem sie beispielsweise themenbezogene Titeltzusammenstellungen mit höherer Handelsspanne und entsprechenden Dekorationspaketen anbieten.⁴ Im Gegensatz zu Publikumsverlagen besitzen diese Aktionen für Fachverlage jedoch geringere Bedeutung.⁵ Allerdings stellen Fachverlage dem Handel oft vielfältige (meist kostenlose) Werbemittel zur Verfügung, ggf. mit Eindruck der Händleradresse versehen, damit diese an Endkunden weiterverschickt werden.⁶ Von besonderem Interesse für die Leistungsmessung ist, ob die Aktionen zu Nachbestellungen des Handels geführt haben und inwieweit die Werbemittel tatsächlich wirksam waren.

Nr.	Entscheidungen	Alternativen
7a	VKF-Ziele a) Endkunden b) Handel	a) Verkauf, Testkäufe, Bekanntheit b) Führen der Titel; Mengenerhöhung, Handelsakzeptanz
7b	Wahl des Mittels	a) Autorenlesungen, Proben, Displays, Werbegeschenke b) Zuschüsse, Proben, Aktionsrabatte, Wettbewerbe

Tabelle B21: Entscheidungen in der Verkaufsförderung⁷

3.4. Direktmarketing

Direktmarketing umfaßt v.a. Briefwerbung, Telefon- und Online-Marketing.⁸ Für Fachverlage mit Direktstrategie ergeben sich Analogien zur Versandhandelsbranche, die ebenfalls auf die Gewinnung von Kundenadressen, Pflege von Kundendatenbanken, Auswahl und Bewertung von Kunden und Artikeln

¹ Behm et al (1999, S.87)

² Behm et al (1999, S.123)

³ Im wissenschaftlichen Bereich wird mitunter auch auf einen Außendienst verzichtet (Grützner, 1994, S.53, Interviews 1995) und aus dem Innendienst heraus betreut.

⁴ Breyer-Mayländer (2000, S.261)

⁵ Hansen (1992, S.41); Buchhändler erhalten allein von Taschenbuchverlagen ca. 100 Einladungen zu Verkaufsförderungsaktionen im Jahr (Behm et al, 1999, S.98).

⁶ Grützner (1994, S.56), Hansen (1992, S.39)

⁷ s.a. Breyer-Mayländer (2000, S.261)

⁸ vgl. Bodian (1980, S. 3ff) zu Spezifika bei Fachbüchern

etc. angewiesen ist.¹ Im Gegensatz zu Buchversendern wie z.B. Weltbild vermarkten Fachverlage dabei meist Abonnementwerke und konzentrieren ihre Marketing-Aktionen auf einige wenige Titel. Dabei werden z.B. Briefwerbung und Telefonmarketing kombiniert, um bei Auftragswerten von z.B. 2 TDM diejenigen Kunden betreuen zu können, deren Besuch zu kostenintensiv wäre.² Online-Marketing (z.B. per E-Mail oder Online-Katalog) ermöglicht, die Titelauswahl noch stärker auf unterschiedliche Interessengebiete von Kunden auszurichten.³

Nr.	Entscheidungen	Alternativen/Themen
8a	Direktmarketing-Ziele	Aufträge, Interessenten für Außendienst Kundenbindung Kundeninformation
8b	Wahl der Methode	a) Direct-Mail (incl. Fax, E-Mail, Katalog) b) Telefonmarketing c) Online-Marketing
8c	Spezialthemen je Teilprozeß	a) Adreßselektion, genutzte Werbemittel b) Mitarbeiter-Auswahl und Training c) Links, E-Mail-Nutzung, Sicherheitssysteme

Tabelle B22: Entscheidungen im Direktmarketing

Auch handelsorientierte Fachverlage nutzen z.T. das Direktmarketing, wenn z.B. einzelne Berufsgruppen in einigen Städten über den Buchhandel nur unzureichend erschlossen werden, um ihr Marktpotential auszuschöpfen.⁴ Bei Push-Strategie ist Telefonmarketing eine Alternative zur (teilweise unbeachteten) Handelswerbung und kann auch dazu dienen, Reisekosten im persönlichen Verkauf zu senken, indem ein Teil der Kommunikation mit dem Handel auf das Telefon verlagert wird.⁵

3.5. Werbung

Bei Handelsorientierung besitzen Anzeigen, Prospekte und Verzeichnisse hohes finanzielles Gewicht, sodaß die Begriffe Werbung und Marketing dort z.T. synonym gebraucht werden.⁶ Die Situation handelsorientierter Verlage kann insgesamt als typisch für mittelständische Unternehmen angesehen werden, die über den Handel absetzen und außerdem kontinuierlich Endkundenwerbung

¹ vgl. zum Direktmarketing Becker (1998, S.583 ff.)

² Ruf (1991, S.146); vgl. zum Telefonmarketing Reiter (1996), Bodian (1983, S.214)

³ z.B. weist Amazon.com den Kunden auf Titel hin, die andere Kunden mit vergleichbaren Themeninteressen bestellt haben und versendet per E-Mail Angebote zu gewählten Interessengebieten. (Uebelhör, 2000, S.12)

⁴ Behm et al (1999, S.86 f)

⁵ Behm et al (1999, S.89)

⁶ Fragen nach dem Marketingbudget werden z.T. auf den Werbebereich verengt beantwortet. (Interviews 2.1.1995)

betreiben, deren Budget jedoch im Vergleich zu Großunternehmen zu gering ist, um Erfolgskontrollen durch Marktforschung vorzunehmen.¹ Häufig stellt sich die Frage, ob der Umfang der Werbemaßnahmen gerechtfertigt ist.² Da Werbemittel den Kauf beim Handel unterstützen sollen, besitzt die Mehrzahl der handelsorientierten Fachverlage keine Werbeerfolgskontrolle.³ Die z.T. jedes Jahr durchgeführten Werbemaßnahmen schränken z.T. die Flexibilität ein, da ein Teil des Budgets als fix betrachtet wird.⁴ Das Interesse der Branche an neuen Ideen im Marketing ist jedoch gestiegen - ein Branchenmagazin hat im Jahr 2000 begonnen, die besten Kommunikationsmaßnahmen eines Jahres zu prämiieren.⁵ Im Rahmen des Pull-Marketing produzieren viele Verlage Gesamtverzeichnisse der lieferbaren Titel, z.T. nach Zielgruppen differenziert.⁶ Für ausgewählte Titel werden Anzeigen bzw. Prospekte konzipiert, die vor allem über Fachzeitschriften⁷ und den Handel gestreut werden. Viele Fachverlage verfügen über einen Online-Auftritt, der über einzelne Titel (z.B. in Form eines Produktkatalogs oder von Anzeigen) informiert. Die meisten Fachverlage informieren den Handel regelmäßig über Novitäten.⁸ Die Wirkung vieler handelsbezogener Werbemittel ist jedoch häufig nicht transparent.⁹

Nr.	Entscheidungen	Alternativen
9a	Werbeziele	Informieren, Überzeugen, Erinnern
9b	Werbeform und -form	abh. von Titel und Zielgruppe bzw. Werbemittel
9c	Werbemittel	u.a. Anzeige, Prospekt, Verzeichnis, Plakat, Demo-CD
9d	Werbeträger/ Werbezeitpunkt	v.a. Fachzeitschriften, aber auch Teil von Briefwerbung; Online-Werbung

Tabelle B23: Entscheidungen im Bereich Werbung

Bei Direktstrategie sind Werbemittel (wie z.B. Prospekte) Teil der Briefwerbung. Online-Werbung kann hier ohne Rücksicht auf den Handel mit Bestellfunktionen gekoppelt werden.

¹ So bemerkt Schwalbe (1995, S.224), daß die Werbung „in Mittel- und Kleinbetrieben manchmal so durchgeführt wird, als gehöre sie nicht zu den betrieblichen Aktivitäten, die notwendig sind, um das Unternehmen zu erhalten.“

² Erben (2000), Heinichen (1998). Dabei wirken sich besonders die gestiegenen Stückkosten für Werbung bei sinkenden Durchschnittsauflagen aus. (Gollhardt, 2000, S.8)

³ Von 15 befragten handelsorientierten Fachverlagen besaßen 10 keine Erfolgskontrolle (Grützner, 1994, S.61); vgl. auch Erben (2000, S.162), Geiser (1985, S.202)

⁴ Durchschnittlich sind jedes Jahr ca. 35% des Budgets durch wiederkehrende Maßnahmen festgelegt, bei einigen Verlagen sogar 70-80%. (Grützner, 1994, S.54)

⁵ Als Kriterien werden Originalität/Kreativität der Idee als auch konsequente/stringente Umsetzung genannt. (Schmidt-Friderichs, 2000, S.48)

⁶ Grützner (1994, S.55)

⁷ zur Mediaplanung vgl. H. Schneider (1999), Barban et al (1993)

⁸ Grützner (1994, S.54)

⁹ Behm et al (1999, S. 122 ff.)

3.6. Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit im Fachverlag bezieht sich vor allem auf Messe- und Kongreßteilnahmen und das Rezensionswesen. Letzteres zielt darauf, Besprechungen neuer Titel in der Fachpresse zu veranlassen und ist bei handelsorientierten Fachverlagen üblich.¹ Zitate aus Besprechungen werden dokumentiert und für die Herstellung von Werbemitteln verwandt.² Ein zu umfangreiches Verschicken von Freistücken an potentielle Rezensenten ist ein häufiger Fehler bei Buchverlagen.³ Bei Handelsstrategie besitzt die Internationale Frankfurter Buchmesse auch für Fachverlage großes finanzielles Gewicht. Dabei stehen Handels-, Autorenkontakte und das Lizenzgeschäft im Mittelpunkt.⁴ Fast alle Fachverlage nehmen außerdem - mit einem eigenen Stand oder über den örtlichen Fachbuchhandel - an Fachkongressen, Symposien etc. teil.⁵ Für die Marketing-Leistungsmessung ist die Wirkung wegen der Überlagerung mit anderen Marketing-Prozessen nur schwer meßbar.

Nr.	Entscheidungen	Alternativen
10a	PR-Ziele	u.a. Aufmerksamkeit erzeugen (für Produkte, Personen, Ideen), Verlagsimage aufbauen
10b	Aktivitäten	Teilnahme Frankfurter Buchmesse, Pressekontakte/ Buchpräsentationen, Rezensionswesen, Dokumentation verlagsbezogener Artikel aus der Presse, Kongreßteilnahmen, Betreuung von Multiplikatoren im Hochschulbereich
10c	Verteiler	umfassend, groß, klein etc. (v.a. bei Rezensionsexemplaren)

Tabelle B24: Entscheidungen in der Öffentlichkeitsarbeit

¹ Grützner (1994, S.68). In eingeschränktem Maße gilt dies auch bei Direktstrategie.

² Breyer-Mayländer (2000, S.261)

³ Behm et al (1999, S.126)

⁴ Keiner der von Grützner (1994, S.54) ausgewählten handelsorientierten Fachverlage verzichtete auf eine Teilnahme. Zur Messe vgl. Behm et al (1999, S.89 und S.126)

⁵ Menzel (1999, S.79 f.), Grützner (1994, S. 67)

4. Gesamtwertung der Fachmedien-Besonderheiten

Systeme zur Leistungsmessung könnten gerade für die Fachinformationsbranche besonders aussichtsreich sein - allerdings muß dabei beachtet werden, daß Innovationsfähigkeit und Kreativität als wichtige Faktoren für den Verlagserfolg nicht durch Controlling verhindert werden dürfen.¹ Anhand von Kriterien, die an anderer Stelle² als günstige Voraussetzungen für Leistungsmessungssysteme identifiziert wurden, wird dies näher begründet (s. Tabelle B25).

Das Vorliegen wichtiger **Produkteigenschaften** (als Gegensatz zum Preiskriterium) kann für die Fachinformationsbranche insgesamt bejaht werden, da der Preis im Vergleich zur inhaltlichen Qualität aus Sicht der beruflichen Verwender meist als nachrangig empfunden wird.³ Im als Beispiel gewählten RWS-Markt streben viele Fachmedienunternehmen entsprechend eine Qualitätsführerschaft für bestimmte Berufsgruppen an. Das Vertrauen der Endkunden in die Qualität der angebotenen Informationen wird durch die redaktionelle Arbeit und (angesichts des breiten Angebots) durch Marketing-Prozesse entwickelt und gefestigt. Es bietet sich deshalb für die Fachinformationsbranche an, Systeme zur Leistungsmessung nicht nur für das gesamte Unternehmen, sondern auch speziell für Marketing-Prozesse zu konzipieren.

	Eignungskriterien	Relevanz für einzelnen Verlag beeinflusst durch
1	wichtige Produkteigenschaften excl. Preis	Bedeutung preiselastischer Zielgruppen (wie Studenten) für den Verlag
2	unsicheres Marktumfeld, Veränderungssituationen	künftige Relevanz der Elektronischen Medien Abhängigkeit von Loseblattwerken Entwicklung neuer Online-Vertriebswege fortschreitende Marktsegmentierung (sinkende Auflagen) Internationalisierungsgrad des bearbeiteten Teilmarktes Generationswechsel, Verkauf von Verlagen, Konzentration Einfluß des Werbemarktes („Duale Marktverbundenheit“)
3	langfristig bindende Entscheidungen	Vermarktung von Fortsetzungswerken bzw. Auflagenfolgen Entwicklungsbudget für Online-Medien u. Online-Marketing In-House bzw. Outsourcing-Strategie; Gemeinkostenanteil
4	größere Unternehmen	Konzentration in der Verlagsbranche Umfang, in dem Akquisitionen getätigt werden sollen
5	Akzeptanz für Meßgrößen und Selbstkontrolle	Wahl einer Direktstrategie Verlagskultur im Einzelfall

Tabelle B25: Besonderheiten im Fachmediengeschäft

¹ Kerler (1998), Kobak (1976d, S.46)

² siehe Blankenburg (1999, S.239).

³ vgl. dazu Abschnitt 1.2.1.

Die Fachinformationsbranche bewegt sich in einem unsicheren **Marktumfeld**.¹ In den 90er Jahren hatten viele Fachverlage das Marktpotential für Disketten- und CD-ROM-Werke stark überschätzt. Das zur Jahrtausendwende prophezeite Aussterben von Loseblattwerken hat nur z.T. stattgefunden und die gedruckte Fachzeitschrift besitzt weiterhin entscheidende Bedeutung für die laufende Information der Berufsgruppen. Die Entwicklung von Online-Medien erfordert erheblichen Budgeteinsatz, weshalb im Printmarkt konkurrierende Fachverlage z.T. Kooperationen im Online-Markt eingehen. Ob die elektronischen Medien einen mit den USA vergleichbaren Marktanteil (ca. 30%) erreichen werden, bleibt noch unklar. Marktforschungsergebnisse legen nahe, daß die Anschaffung elektronischer Medien nur teilweise zu einem Verzicht auf Printmedien führt. Für Fachverlage bietet Online-Marketing eine zusätzliche Möglichkeit des Kundenkontaktes. Die gegenwärtig große Bedeutung der Briefwerbung im Direktvertrieb könnte sich dadurch relativieren. Veränderungssituationen ergeben sich auch durch zunehmende Marktsegmentierung, weil die Kosten der Produktentwicklung und Vermarktung durch sinkende Auflagen meist schwerer abgedeckt werden können. Zusätzlicher Veränderungsdruck kann sich situationsspezifisch durch den je nach Themengebiet unterschiedlichen Internationalisierungsgrad, die zunehmende Konzentration im Medienbereich und durch Veränderungen im Werbemarkt ergeben.

Systeme zur Leistungsmessung sollen zeigen, inwieweit sich das Tagesgeschäft in Richtung der langfristig verfolgten Ziele entwickelt, was insbesondere bei **langfristig bindenden Entscheidungen** relevant ist.² Die begrenzte Anzahl möglicher Endkunden in den Berufsgruppen und an spezialisierten Händlern führt dazu, daß sich gegenwärtige Fehler des Verlags oft auch in der Zukunft negativ auswirken werden, da die Kundenbeziehungen meist über Jahrzehnte hinweg bestehen und die Kunden untereinander Erfahrungen austauschen. Medienbezogene Entscheidungen besitzen eine lange Bindungswirkung, da z.B. die Entwicklung von Online-Medien die Arbeitsabläufe innerhalb des Fachverlags verändert und ein Mittelrückfluß erst nach mehreren Jahren zu erwarten ist. Ähnliches gilt für Fachbücher (die meist erst nach zwei oder drei Auflagen die Kosten decken) oder Fachzeitschriften, deren Gründung i.a. mit Anlaufverlusten von mehreren Millionen DM verbunden ist. Bei der Vermarktung sind zusätzliche Bindungswirkungen zu beachten, z.B. bei der Abonnementgewinnung, deren Kosten erst bei mehrjähriger Abo-Laufzeit abgedeckt werden. Auch die Gewinnung zusätzlicher Berufsgruppen und der Aufbau neuer Online-Vertriebswege oder Verkaufsorganisationen sind langfristig bindende Projekte, deren Zielerreichung zu überprüfen ist. Dabei ist

¹ vgl. Abschnitt 1.2.1.

² vgl. Gegenüberstellung zwischen Marketing-Leistungsmessung und Marketing-Controlling in Kapitel A, Abschnitt 2.2.

zu berücksichtigen, daß Marketingkosten im Fachverlag häufig Gemeinkosten sind, da Outsourcing nur eingeschränkt durchgeführt wird.

Begünstigend für den Einsatz von Leistungsmessungssystemen wirken sich branchenübergreifend eine gewisse **Unternehmensgröße** und eine bereits **vorhandene Akzeptanz** für die Steuerung über Meßgrößen aus.¹ Die zunehmende Eingliederung kleiner Familienbetriebe in größere Medienkonzerne und die damit verbundenen Veränderungen läßt zunehmende Relevanz von Systemen zur Leistungsmessung erwarten. Während Fachverlage mit Direktstrategie aufgrund des direkten Kundenkontaktes Marketing-Aktionen kennziffernorientiert auswerten können, verfügen die meisten handelsorientierten Fachverlage über keine Erfolgskontrolle für Pull-Marketing. In beiden Fällen ließe sich die Marketing-Leistungsmessung zum Anlaß nehmen, die vorwiegend zur kurzfristigen Steuerung entwickelten Mechanismen vor dem Hintergrund der langfristig verfolgten Ziele auf Eignung zu prüfen und ggf. weitere - bisher noch wenig oder gar nicht genutzte - Meßgrößen zu entwickeln. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund einer meist auf den zielgruppenbezogenen Marktanteil ausgerichteten Strategie der Fachverlage. Bei der operativen Gestaltung der Marketing-Prozesse ist damit auf Widersprüche zwischen Marktanteils- und Ertragsorientierung zu achten, da ansonsten die Gefahr besteht, geringe Marktanteilsgewinne mit hohem Budgeteinsatz zu erkaufen.²

¹ Blankenburg (1999, S.239)

² vgl. branchenübergreifend Klingebiel (2000, S.131)

Kapitel C: Branchenbezogene Konzeption zur Marketing-Leistungsmessung

Dieser Abschnitt geht vom branchenübergreifenden Vorgehensmodell aus, was Kapitel A auf Basis ausgewählter Konzepte zur Marketing-Leistungsmessung entwickelte.¹ Hier wird untersucht, wie sich die in Kapitel B festgestellten branchenbezogenen Besonderheiten bei den einzelnen Schritten auswirken. Zuerst sind einige Grundsatzfragen zu untersuchen, die sich bei der Marketing-Leistungsmessung bei Fachverlagen generell stellen, unabhängig davon, welche unterschiedlichen Strategien sie im einzelnen verfolgen mögen.² Darauf aufbauend entwickelt das Kapitel Kennziffern für einen unternehmensübergreifenden Vergleich und stellt die Ergebnisse einer diesbezüglichen Benchmarking-Studie vor.

1. Ausgewählte Grundprobleme

Die Beurteilung der Marketing-Leistung ist im Zusammenhang mit einigen Grundsatzfragen zu sehen, die vor dem spezifischen Branchenhintergrund zu analysieren sind. Sie werden im folgenden als strategieübergreifend bezeichnet, da sie z.B. sowohl für direkt- als auch handelsorientierte Verlage gelten.

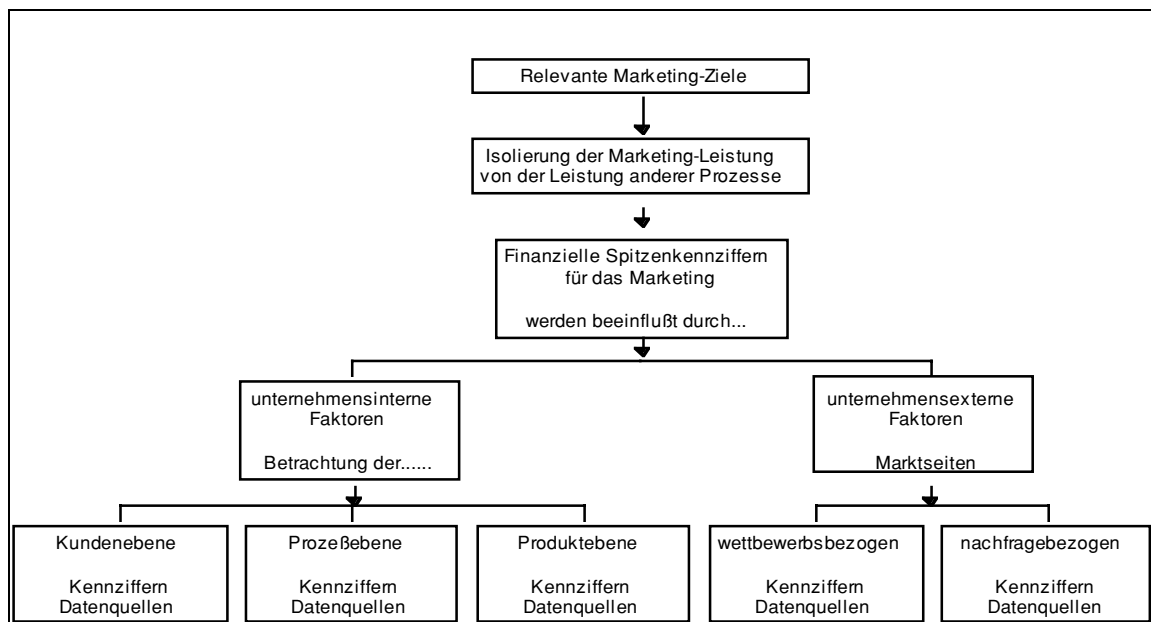


Abbildung C1: Strategieübergreifende Grundfragen

¹ siehe Abbildung A18 in Kapitel A

² Dabei wird im folgenden angenommen, daß alle Marketing-Prozesse im Marketing-Bereich oder bei externen Dienstleistern durchgeführt werden, sodaß die Marketing-Leitung eine Gesamtverantwortung für Marketing-Prozesse besitzt.

1.1. Ableitung von Marketing-Zielen aus den Unternehmenszielen

Besitzen langfristige Verlagsziele im Vergleich mit kurzfristigen Zielen hohe Bedeutung, ist es sinnvoll, die Vorteile von Balanced-Scorecard-Konzepten zu nutzen. Stehen operative Ziele im Vordergrund, vereinfacht dies die Marketing-Leistungsmessung, da langfristige Auswirkungen unberücksichtigt bleiben können. Hier bieten sich herkömmliche budget- und umsatzbezogene Ziele an, die ggf. prozeßspezifisch ergänzt werden können.

1.1.1. Ableitung auf Basis operativer Vorgaben

Die Umsatzplanung im Fachverlag basiert auf Absatzschätzungen für alle bestehenden und geplanten Titel, die mit Planpreisen bewertet werden.¹ Im Vordergrund steht dabei die Erreichung globaler Umsatzziele. Nutzt der Verlag verschiedene Vertriebswege (Direktvertrieb und Absatz über Handel), reicht jedoch im Gegensatz zum reinen Direktvertrieb der Umsatz zu Netto-Preisen nicht als Umsatzziel aus. Ansonsten könnte der Verlag vor der Situation stehen, daß zwar Absatzziele erreicht, aufgrund eines veränderten Vertriebswegemix jedoch höhere Durchschnittsrabatte gewährt wurden und der Verlagslerlös damit geringer als geplant ausfällt. Über die Erreichung globaler Umsatzziele hinaus erscheinen titelbezogene und insbesondere bei Verkaufsprozessen ggf. auch handelskundenbezogene Umsatzziele relevant.²

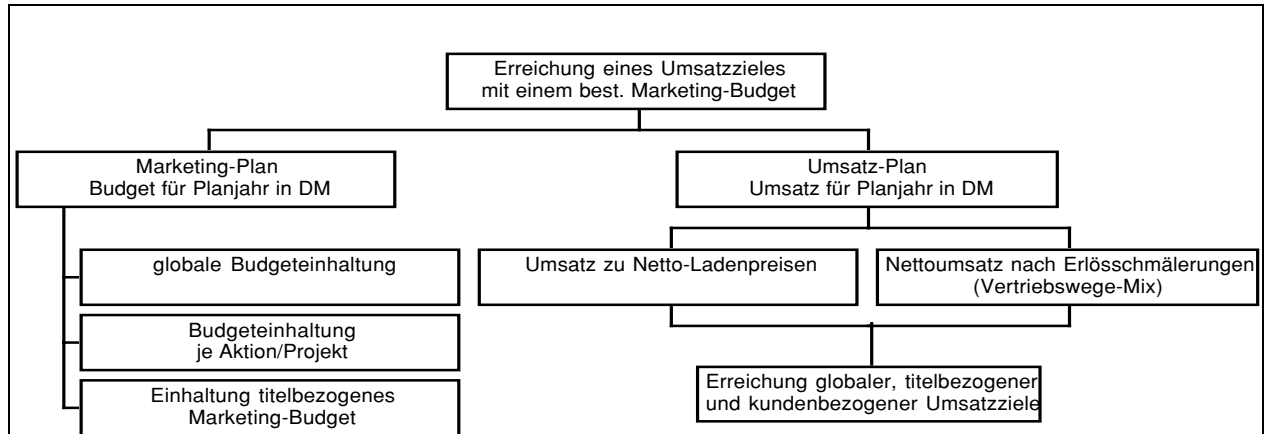


Abbildung C2: Ableitung operativer Ziele

Die jährliche Budgetplanung für den Marketing-Bereich berücksichtigt alle für einen bestimmten Zeitraum geplanten Projekte wie Messen, Mailings etc.³

¹ Hippler (1999, S.162). Allerdings gaben 55% der umsatzstärksten Buchverlage an, titelbezogene Budgetunterschiede bei der Umsatzplanung nicht zu berücksichtigen (vgl. Anhang. 2.1.).

² 50% der von Großekämper (1982, S.189) befragten wissenschaftlichen Fachverlage gaben an, daß 20-40% der neuen Titel nicht die Absatzerwartungen erfüllten. Bei 15% erfüllten 40% der Titel nicht die Erwartungen.

³ Hippler (1999, S.163), Hansen (1992, S.37)

Buchverlage differenzen dabei insbesondere bei Werbung zwischen Marketing-Aktivitäten, die im Verkaufszyklus der Branche unverzichtbar sind (wie z.B. Vorschauen für den Handel), Budgets für besondere Einzeltitel und Budgets für eine kombinierte Vermarktung der restlichen Titel.¹ Tabelle C1 enthält zusätzlich die Budgets für den Verkaufsbereich und die Öffentlichkeitsarbeit, die häufig separat betrachtet werden, sodaß das Marketing-Gesamtbudget weniger aus einer übergreifenden Budgetierung der Marketing-Prozesse abgeleitet wird, sondern sich aus den Budgetplänen des Verkaufs-, Werbe- und PR-Bereichs ergibt.

Umsatzplanung	Budgetplanung
Summe Umsatz Novitäten (aus titelbezogener Umsatzplanung)	Budget Verlagsaußendienst
Summe Umsatz Backlist ggf. abzgl. Erlösschmälerungen	Budget Verkaufsaktionen
	Handelsbezogenes Werbebudget
	Titelbezogene Werbung an Endkunden
	Sammelwerbung an Endkunden
	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Geplanter Umsatz gesamt	Gesamtbudget Marketing-Bereich

Tabelle C1: Überblick der Umsatz- und Budgetplanung im Buchverlag²

Die Teilbudgets (hier am Beispiel Werbung in Tabelle C2) enthalten Termin- und Kostenfestlegungen sowie technische Details (z.B. Ausstattung, Auflagenhöhe). Bei umfangreicheren Marketing-Aktionen (wie z.B. Prospektstreuungen) gehen dabei Vorkalkulationen der Werbemittel ein.³

Maßnahme	Techn. Daten	Auflage	Termin	Kosten DM		
Programm- vorschau Sommer-Herbst	16 S. DINA4 +4S Umschlag zweifarbige geheftet	Handel	2.500	15.5.	Techn. Kosten	6.000
		Außendienst	500		<u>Versand</u>	3.000
		Presse/PR	1.000		Gesamt	9.000
		Buchmesse	1.000			
		Lektorat	250			
		<u>Reserve</u>	750			
		Gesamt	6.000			
Handels-Info	1/1 S. Anzeige im Börsenblatt	s. Mediadaten	1.6.	Satz/Litho <u>Anzeigenpreis</u> Gesamt	1.100	

Tabelle C2: Ausschnitt aus einem Werbeplan⁴

Neben der Einhaltung des Marketing-Gesamtbudgets sind auch Budgetabweichungen bei einzelnen Projekten für die Beurteilung der Marketing-Leistung

¹ Baverstock (1993b, S.202 f.)

² vgl. dazu auch Baverstock (1993b, S.202 f.)

³ vgl. Bartels (1991, S.59)

⁴ Bartels (1991, S.61)

von Interesse. Die titelbezogene Vorkalkulation enthält ebenfalls Marketing-Budgetdaten, deren Einhaltung relevant ist.¹ Die Marketing-Leistung ließe sich bei dieser Vorgehensweise daran messen, inwieweit das Marketing-Budget eingehalten und mit dem eingesetzten Budget die Umsatzziele erreicht wurden.

Für den Fachmedienbereich sind diese operativen Ziele i.a. nicht ausreichend. Auf Kundenseite besitzt der Fachverlag aufgrund der Begrenztheit der Zielgruppen nur eingeschränkt die Möglichkeit, abwandernde Kunden zu ersetzen, weshalb auf eine langfristige Orientierung kaum verzichtet werden kann. Auf Produktebene benötigen Fachverlage meist mehrere Jahre, um Titel am Markt durchzusetzen.² Auf Prozeßebene erfordert der Aufbau von Online-Vertriebswegen und die Digitalisierung von Inhalten ebenfalls längere Zeiträume, wobei diese Projekte außerdem vom Berufseinstieg jüngerer Kundengruppen profitieren dürften, da diese an den Gebrauch neuer Medien gewöhnt sind.³ Es bietet sich deshalb an, zusätzlich zur Budget- und Umsatzbetrachtung weitere Kennziffern heranzuziehen. Für Medienunternehmen werden laufende Berichte zu jedem Prozeß gefordert, die den Prozeßverantwortlichen und den Mitarbeitern zur Selbststeuerung dienen sollen („Cockpit-Charts“).⁴ So wird vorgeschlagen, Meßkriterien individuell für jeden Prozeß festzulegen, mit deren Hilfe sich Durchlaufzeit, Qualitätsziele und Zuverlässigkeit der Prozeßerstellung beurteilen lassen.⁵ Leider sind diese Konzepte vorrangig auf marketingferne Prozesse ausgerichtet. Wenn marketingbezogene Prozeßziele nicht aus der Unternehmensstrategie abgeleitet sind, stellt sich außerdem die Frage, welche langfristige Bedeutung sie besitzen.

1.1.2. Ableitung auf Basis der Balanced Scorecard

Auch im Fachmedienbereich stößt die Balanced Scorecard auf reges Interesse.⁶ Eine Anwendung der BSC für das Fachmedienunternehmen würde eine Kaskadierung für Marketing-Prozesse ermöglichen.⁷

Eine Zielableitung auf Basis der Balanced Scorecard sei im folgenden am

¹ 83% der umsatzstärksten Buchverlage (1995, vgl. Anhang 2.1.) leiteten Marketing-Budgets bei der Vorkalkulation jedoch nicht titelbezogen aus den geplanten Aktionen ab, sondern pauschal (meist in % des Umsatzes). Bei der Nachkalkulation verzichteten 38% der Verlage darauf, die Istkosten des Marketing-Bereichs je Titel zu bestimmen; vgl. Tabelle A-C1 zu Elementen titelbezogener Marketingpläne.

² vgl. Abschnitt 1.2.2. im Kapitel B

³ Luczak (2000, S.160f.)

⁴ Frey/Geisler (2000, S.35)

⁵ Frey/Geisler (2000, S.34); warum Prozeßkosten nicht erwähnt wurden, bleibt unklar.

⁶ Feikus (2001, S.150); zum Einsatz bei New-Economy-Unternehmen vgl. Anding/Hess (2001) und Witt (2001)

⁷ vgl. Kapitel A, Abschnitt 3.5

Beispiel einer Mediengruppe gezeigt (s. Tabelle C3).¹ In Workshops mit dem Vorstand hatte Arthur Andersen 5 wesentliche Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, die das Unternehmen besser als Wettbewerber beherrschen mußte, um hochgesteckte strategische Ziele (Umsatzverdoppelung in 5 Jahren) zu erreichen. Man wollte als Innovator mit neuen Medienprodukten in bestimmte Kundengruppen vorstoßen (Erfolgsfaktor: zielgruppenorientierter Produktinnovations- und Marketingprozeß) und vertriebsseitig statt kurzfristiger Umsatzmaximierung auf dauernde Kundenbeziehungen abstellen, um dabei Preisaufschläge zu realisieren (Erfolgsfaktor: Ausschöpfung von Dauerkundenbeziehungen). Weitere strategische Erfolgsfaktoren betreffen die Qualifikation des Personals, die Kompetenz zur Durchführung von Akquisitionen und die Übertragung von Geschäftsmodellen in andere Länder.

Unter Heranziehung wertorientierter Kennziffern wurden die Erfolgsfaktoren weiter konkretisiert, um operationale Vorgaben für das gesamte Unternehmen („Business Driver“) ableiten zu können. Im nächsten Schritt wurde gefragt, welche Unternehmensprozesse zu Realisierung dieser Vorgaben entscheidend beitragen könnten („Kernprozesse“) und welche operative Einflußgrößen sich zur Messung anbieten („Werttreiber“).

„Business Driver“	„Kernprozesse“	„Werttreiber“
Steigerung des Geschäftsvolumens mit Neuprodukten	Proaktive Bestimmung der Kundenbedürfnisse	Umsatzanteil Neuprodukte Anzahl Neuprodukte
Verkürzung der Entwicklungszeiten	Produktentwicklung/ Prototyping	Time to Market Hit Ratio (produktbez. Erfolg)
Steigerung des Geschäftsvolumens mit Dauerkunden	Kundensegmentspezifisches Marketing/ After-Sales	Umsatz je Kunde Geschäftsvolumen mit Dauerkunden
Steigerung der Marktpenetration in definierten Zielgruppen	Kundensegmentspezifisches Marketing/After-Sales-Service	Marktanteil je Zielgruppe
Mitarbeiter-Empowerment	Personalmanagement	Fluktuation, % interne Besetzungen
Steigerung des Geschäftsvolumens d. Akquisitionen	Ressourcen- und Finanzmanagement	Anzahl erfolgreicher Akquisitionen Umsatzanteil Akquisitionen
Ausbau des Transfers von Geschäftsmodellen	Definition der Business-Strategie	Anzahl erfolgreicher Transfers

Tabelle C3: Ermittlung von Werttreibern bei einem Medienunternehmen²

Diese Werttreiber gehen zusammen mit traditionellen monetären Steuerungsgrößen in eine Balanced Scorecard für die Mediengruppe ein (vgl. Abb. C3).³

¹ s. im folgenden Biel (1998, S.260 ff.)

² s. Biel (1998, S.261)

³ Dabei wurden mit Kundenzufriedenheit und Stornoquote zusätzliche Meßgrößen in der Kundenperspektive eingefügt, deren Ableitung unklar bleibt.

Im Beispiel nutzt das Medienunternehmen im Bereich Finanzen die Cash-Flow-Gesamtkapitalrendite für die jahresbezogene Steuerung, die den erwirtschafteten Cash Flow eines Jahres in Relation zum Brutto-Gesamtkapital setzt.¹ Die Cash-Flow-Umsatzrendite, der Net Cash Flow und der Operating Profit sind im Beispiel weitere relevante Kennziffern im Bereich Finanzen.

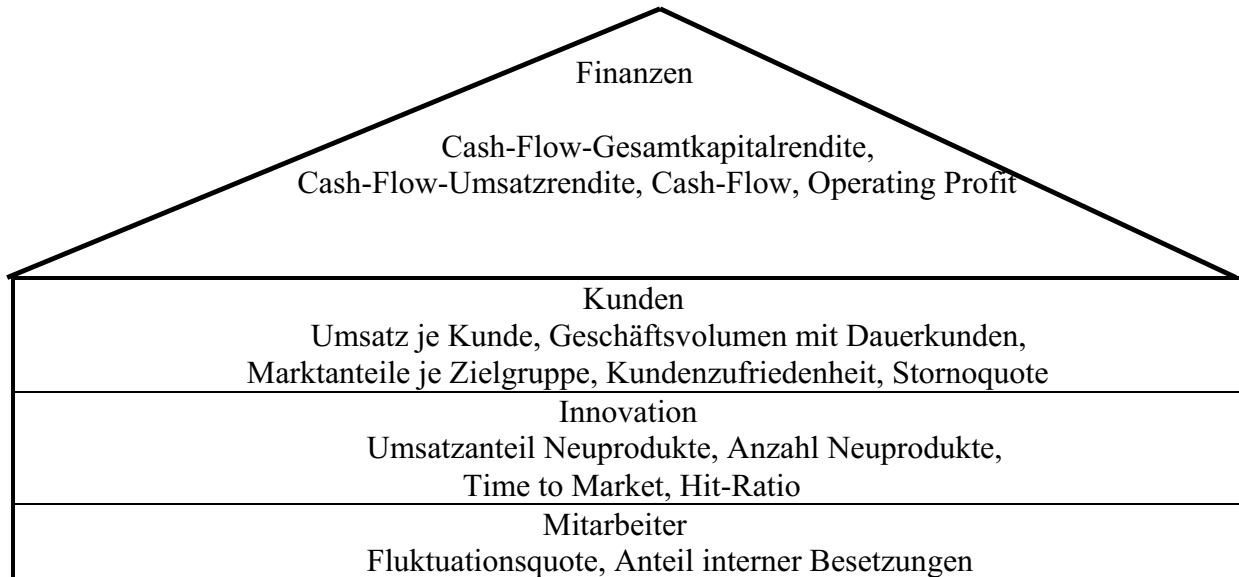


Abbildung C3: Balanced Scorecard für ein Medienunternehmen ²

Die Kundenperspektive enthält drei Werttreiber, die in Abbildung C3 schwerpunktmäßig den Marketingbereich betreffen: der Umsatz je Kunde, das Geschäftsvolumen mit Dauerkunden und der Marktanteil je Zielgruppe.³ Die beiden weiteren Kriterien Kundenzufriedenheit und Stornoquote wurden zusätzlich in die Balanced Scorecard aufgenommen.⁴ Das Herunterbrechen der Balanced Scorecard auf den Marketing-Bereich kann bei diesem Vorgehen über die identifizierten Kernprozesse erfolgen, wobei für jeden Kernprozeß Kosten-, Zeit- und Qualitäts-/Potentialziele abgeleitet werden (spezifische Werttreiber).⁵

Für einen Fachverlag könnte diese Verbindung zwischen allgemeinen und spezifischen Werttreibern z.B. wie in der Tabelle C4 dargestellt gestaltet

¹ vgl. zu den Rentabilitätskennzahlen Schierenbeck (2000, S.64)

² Biel (1998, S. 262). Die Grundstruktur von Kaplan/Norton wurde von A. Andersen verändert, indem auf eine Prozeßperspektive verzichtet und statt dessen eine Innovations- und eine Mitarbeiterperspektive eingefügt wurde.

³ Gleichzeitig ist neben Marketing-Prozessen jedoch auch die Kundenbetreuung („After Sales Service“) betroffen. Ob das Geschäftsvolumen mit Dauerkunden anhand des durchschnittlichen Umsatzes je Dauerkunde, der Anzahl der Aufträge oder anderen Kennziffern ermittelt wird, bleibt in der Quelle offen.

⁴ Auf welche Weise die Kundenzufriedenheit operationalisiert wurde, ist nicht näher erläutert.

⁵ Biel (1998, S.263)

werden.¹ Das Potential der Umsätze, Geschäftsvolumina und Marktanteile dürfte z.B. höher sein, wenn es sich um Abonnementverträge im Vergleich zu Einmalkäufen handelt. Außerdem ist die Margenentwicklung eine wichtige Ergänzung zu den umsatzbezogenen Werttreibern. Angesichts der angestrebten Umsatzverdoppelung in 5 Jahren sind prozentuale Veränderungen je Betrachtungszeitraum und die dazu eingesetzten Marketing-Budgets bedeutsam.

Nr.	Werttreiber	Spezifische Werttreiber der Marketing-Prozesse		
		Zeit	Potential/Qualität	Kosten
1	Umsatz je Kunde	Änderung p.a. in %	DB % Umsatz	Kosten je Neukunde
2	Geschäftsvolumen mit Dauerkunden	Δ Änderung p.a. % Δ Kundendauer	Anteil Fortsetzungen am Geschäftsvolumen	Budget/Umsatz je Dauerkunde
3	Marktanteil je Zielgruppe	MA-Zuwachs p.a. je Berufsgruppe	Anteil Fortsetzungswerke je Zielgruppe	Marketing-Kosten je Zielgruppen-Person

Tabelle C4: Ableitung möglicher spezifischer Werttreiber

Das Beispiel zeigt die Durchgängigkeit von Unternehmensstrategie und Marketingzielen, was im Vergleich zur Ableitung auf Basis operativer Vorgaben vorteilhafter ist. Die Durchführung weckt allerdings Zweifel an der Ausgewogenheit des Vorgehens im Beispiel. So ist der Marketing-Bereich auf die Kundenperspektive reduziert worden, obwohl auch er den Umsatzanteil der Neuprodukte und die Erfolgsquote der Neuprodukte (Hit Ratio) beeinflusst.² Ein weiterer Kritikpunkt ist die behauptete Gleichrangigkeit nichtmonetärer Steuerungsgrößen, denn im Beispiel sind zwei von drei marketingrelevanten Kennziffern monetäre Größen. Der Vorteil des BSC-Konzepts, seine Anpassung an die unternehmensindividuelle Strategie, erweist sich für unternehmensübergreifende Vergleiche als Nachteil.³ Möchte man Kennziffern für einen Vergleich gewinnen, müßte eine Balanced Scorecard herangezogen werden, die quasi für alle Fachmedienunternehmen gilt. Branchenbezogene „Referenz-Balanced-Scorecards“⁴ implizieren, daß es für alle Unternehmen einer Branche eine aussichtsreiche Marktstrategie geben würde, was weder Wettbewerbsvorteile verspricht, noch die unterschiedlichen Voraussetzungen der Unternehmen (Schwerpunkte bei Prozessen, Kunden, Produkten) berücksichtigt. Es wäre deshalb sinnvoll, bei einem Vergleich zwischen Fachverlagen unterschiedliche strategische Weichenstellungen (wie Medienschwerpunkte, Direkt- oder handelsorientierte Strategie, In-House- bzw. Outsourcing) einzubeziehen.

¹ Die Konkretisierung im Sinne eines Prozeß-Controllings wird im Interview mit Andersen zwar angesprochen (Biel, 1998, S. 262), jedoch nicht gezeigt.

² Beide Meßgrößen sind in der Innovationsperspektive definiert. Ob für eine Umsatzverdoppelung keine Innovationen bei Marketing-Prozessen notwendig sind, darf bezweifelt werden.

³ Schindera/Höhner (2000, S.39)

⁴ Horvath&Partner (2000, S.32)

1.2. Isolierung des Marketing-Beitrags zum Verlagserfolg

Den Beitrag von einzelnen Unternehmenseinheiten, von Produkt- oder Kundengruppen zum Verlagserfolg zu bestimmen, ist Teil der Controlling-Tätigkeit im Fachverlag.¹ Den Beitrag von Prozessen (insbesondere Marketing-Prozessen) zum Gesamtergebnis von Unternehmen zu bestimmen, stellt sich jedoch als sehr problematisch dar, weil sich den Prozessen zwar Kosten, aber i.a. nicht unmittelbar Erlöse zurechnen lassen.² Für die Beurteilung der Marketing-Prozesse im Fachverlag ist eine Profit-Center-Abrechnung hilfreich. Die Zielableitung aus einer Balanced Scorecard ohne Profit-Center-Konzept besitzt den Nachteil, den Beitrag zum Verlagsergebnis nicht eindeutig auszuweisen.

1.2.1. Profit-Center-Strukturen

Medienunternehmen versuchen durch die Einrichtung von Profit Centern, betriebliche Teilbereiche zu stärker marktorientiertem Handeln zu bewegen.³ Bei Fachverlagen werden Profit-Center jedoch selten für den gesamten Marketing-Bereich eingerichtet - in einigen Fällen bildet die Geschäftsleitung jedoch Profit-Center zur getrennten Abrechnung zusätzlich genutzter Vertriebswege. Bei einem Fachverlag mit Direktstrategie beispielsweise laufen alle handelsorientierten Marketing-Prozesse in einer selbständigen Marketing-Einheit ab, die eine umsatzabhängige Vergütung erhält.⁴ Im Ergebnis agiert das Profit Center dann ähnlich wie eine externe Handelsorganisation. Einige handelsorientierte Verlage verfügen z.B. über eine eigene Versandbuchhandlung, um das Marktpotential mit Direktmarketing weiter auszuschöpfen, ohne die Handelspartner zu verärgern.⁵ Wenn die Marketing-Organisation vom Produktmanagement eine bestimmte Auflage eines Fachbuchs zu einem ausgehandelten Prozentsatz vom Netto-Ladenpreis abnimmt⁶, hat das Produkt-Management allerdings nur geringe Möglichkeiten, tatsächlich zu verhandeln, da es nicht auf andere Vertriebswege ausweichen kann. De facto steuert der Marketing-Bereich damit die Auflagenhöhe, das Produktmanagement gerät in die Rolle eines Dienstleisters, der kostendeckend Produktentwicklung betreibt.

Ein Vorteil der Profit-Center-Abrechnung ist, daß sich eine gute Marketing-Leistung auch bei negativer Ertragslage in einem positiven Ergebnis

¹ Hippler (1999)

² s. das Unternehmenswertmodell von Horvath&Partner (2001, S.339), welches zwar die Kosten nach Prozessen differenziert, den Umsatz jedoch nur nach Menge und Preis.

³ Knobloch/Schneider (1999, S.15); bei mittelst. Verlagsgruppe s. Dieckhaus (1998)

⁴ Experteninterview Nr. 2.1.2. (1995)

⁵ Behm et al (1999, S.87)

⁶ Für Projektpartner 2.3.4 relevante Konstellation.

niederschlagen kann. Problematisch wird das Profit-Center-Konzept, wenn die betrieblichen Bereiche zunehmend gegeneinander arbeiten, um das eigene Ergebnis zu verbessern oder wenn notwendige Investitionen unterbleiben.¹

1.2.2. Aufteilung des Gesamtergebnisses

Ist die Marketing-Leitung lediglich für die Einhaltung von Budgets verantwortlich, weist das Berichtswesen für den Marketing-Bereich kein Ergebnis aus. Dies dürfte bei vielen Fachverlagen die Regel sein.² Welche Ersatzkriterien böten sich an, um den Anteil der Marketing-Prozesse am Verlagsergebnis abzuschätzen? Das Kennzahlensystem von Du Pont z.B. differenziert die Gesamtkosten nach Herstellung, Vertrieb etc., um Anhaltspunkte für die Leistungsfähigkeit der einzelnen Geschäftsbereiche zu gewinnen.³ Es wäre deshalb plausibel, bei Prozessen mit hohem Anteil am Gesamtbudget des Verlags auch einen hohen Einfluß auf das Verlagsergebnis zu vermuten. Macht das Marketing-Budget z.B. 30% des Gesamtbudgets aus, ließen sich entsprechend 30% des Verlagsergebnisses als Marketing-Ergebnis definieren.

Die Methode ist aus mehreren Gründen unangemessen. Das Verlagsergebnis wird durch Marketing-Prozesse über das Marketing-Budget und die generierten Umsätze beeinflusst. Die Abbildung C4 verdeutlicht, daß die Gesamtumsätze z.B. Titeln und/oder Kunden zurechenbar sind.

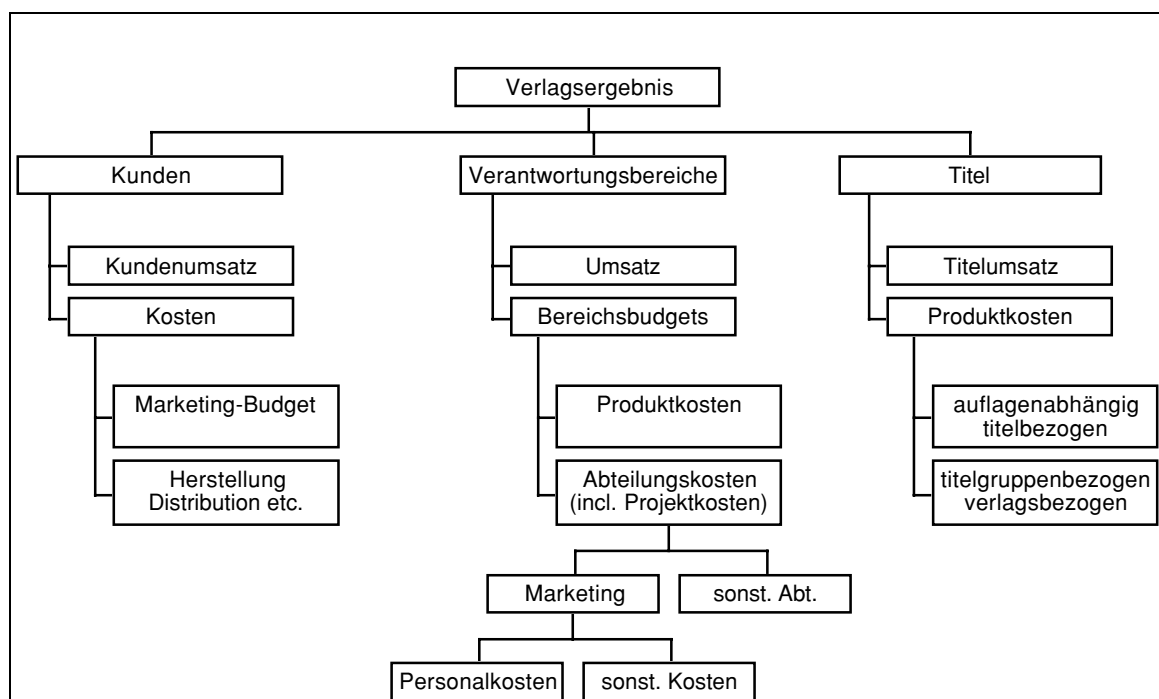


Abbildung C4 : Marketing-Budget und Verlagsergebnis

¹ Blödorn (1991, S. 339), Horngren et al (1997, S.939), Thoma (1996, S.376)

² Hippler (1999) und Braband (2000) erwähnen nur Marketing-Kostenstellen.

³ s. Reinecke (2000, S.22)

Kosten lassen sich ebenfalls nach diesen Bezugsobjekten differenzieren, wobei ein Teil auf Marketing-Prozesse entfällt. Wenn die Qualität der Medienprodukte z.B. so schlecht ist, daß die durch Marketing-Prozesse akquirierten Abos sehr schnell gekündigt würden, benötigte die Marketing-Leitung immer mehr Budget, um neue Kunden zu gewinnen. In diesem Fall hätten Marketing-Prozesse evtl. einen höheren Budgetanteil, besäßen aber geringeren Einfluß auf das Ergebnis. Umgekehrt erhielte der Marketing-Bereich bei einer Budgeterhöhung einen höheren Anteil am Gesamtergebnis des Verlags, was zu ineffizientem Budgeteinsatz verleiten kann. Der Ergebnisanteil der Marketing-Prozesse wird bei dieser Methode von der Höhe des Gesamtergebnisses begrenzt. So kann das Marketing-Ergebnis nicht positiv sein, wenn das Unternehmen keinen Gewinn erwirtschaftet. Für online-orientierte Medienunternehmen ist dies keine befriedigende Lösung, da hier häufig der Aufbau eines Kundenstammes und nicht der erzielte Ergebnisbeitrag im Mittelpunkt der Unternehmenspolitik steht.¹

1.2.3. Zielerreichung als Prozeßbeitrag

Verzichtet man auf einen Ausweis eines Marketing-Ergebnisses, ergibt sich die Notwendigkeit, Verbindungen zwischen dem Verlagsergebnis und dem Beitrag der Marketing-Prozesse herzustellen. Bei der Balanced Scorecard steht hierbei vor allem die finanzielle Perspektive im Vordergrund.²

Strategische Ziele	Meßgrößen	Einheit	Ist-Wert	Zielwert (3 Jahre)
Unternehmensergebnis deutlich steigern	Cash -flow Return on Investment (CFROI)	%	7,5	18
Kostenstruktur wettbewerbsorientiert ausrichten	Gesamtkosten in % vom geplanten Umsatz	%	89	80
	Verwaltungs- und Vertriebskosten in Relation zum Umsatz	%	11	9
Internationales Wachstum vorantreiben	Gesamtumsatz	Mrd. DM	1,5	3
	Umsatzanteil außerhalb Kernmärkte	%	32	50

Tabelle C5: Beispiel für Meßgrößen-Bildung Finanzperspektive³ (Ausschnitt)

¹ s. Thommes (1999, S.134)

² Im folgenden wird angenommen, daß strategische Ziele herausgearbeitet und gegenüber grundsätzlichen Zielen, möglichen strategischen Aktionen und Basiszielen abgegrenzt wurden. (s. Fallstudie bei Horvath&Partner, 2000, S.152 ff.) Weiter wird angenommen, daß die strategischen Ziele im Rahmen des Strategieprozesses mit Meßgrößen und Zielwerten versehen sind, wie dies für die Finanzperspektive dargestellt ist.

³ Horvath&Partner (2000, S.202)

Der Marketing-Bereich kann dann im Beispiel danach beurteilt werden, inwieweit die Kosten in Relation zum Umsatz entsprechend gesenkt und Umsätze in den Zielländern realisiert wurden.

Die Unternehmensberatung Arthur Andersen schlägt vor, die Auswirkungen von Einzelzielen auf das finanzielle Ergebnis mit Hilfe von Elastizitäten zu schätzen.¹ So könne bei der Mediengruppe in Abschnitt 1.1.2. festgestellt werden, wie sich eine schnelle Entwicklungszeit in geringeren Entwicklungskosten, höheren Marktanteilen und Preisaufschlägen niederschlägt.² Im Extremfall könne die Auswirkung auf die finanzielle Spitzenkennziffer bis auf den einzelnen Mitarbeiter und die von ihm beeinflussten Prozeßparameter analysiert werden.³ Dies böte Möglichkeiten, um auch untere Hierarchieebenen bereits in der Konzeptionsphase eines Balanced Scorecard-Projekts den Zusammenhang zwischen persönlicher Leistung und der Gesamtunternehmensleistung zu verdeutlichen. Dabei ist m.E. zu bedenken, daß Elastizitäten nur für bestimmte Punkte gelten und die Elastizität des Gewinns (als Verhältnis von relativer Gewinnänderung und relativer Absatzänderung) umso größer wird, je höher der Fixkostenanteil ist.⁴ Für Marketing-Prozesse im (meist fixkostenintensiven) Fachverlag folgt daraus, daß eine solche Verknüpfung zwar wichtige neue Einblicke in die Hebelwirkung des Budgeteinsatzes im Hinblick auf das Verlagsergebnis geben könnte, aber aufgrund der Vielzahl von Einflußfaktoren wenig verlässlich sein dürfte.⁵

Eine weiterer vorgeschlagener Weg zur Quantifizierung von Wirkungszusammenhängen sind Simulationsmodelle, um die im Rahmen eines Balanced Scorecard-Projektes aufgestellten Einflußdiagramme zu überprüfen. Die am Beispiel eines Zeitungsverlages gezeigten Zusammenhänge beschränkten sich jedoch auf Angabe der Richtung (nicht der Stärke) einzelner Wirkungen.⁶

Insgesamt läßt eine Definition nichtfinanzieller Ziele Mehrdeutigkeiten

¹ Biel (1998, S.263); z.B. bezeichnet die Preiselastizität das Verhältnis zwischen Preisänderung und dadurch bewirkter Änderung der Absatzmenge (J. Becker, 1998, S.519).

² Im Gegensatz z.B. zur Industrie, in der eine Beschleunigung der Produktentwicklung zu höheren Kosten führt, ist z.B. bei Buchprojekten festzustellen, daß kürzere Entwicklungszeiten meist Kosteneinsparungen bedeuten, da der Titel z.B. nicht mehrfach in den Abteilungen bearbeitet oder im Handel angekündigt werden muß (vgl. Bailey, 1990, S.82).

³ Horvath & Partner (2001, S.248) betonen, daß die Einsatztiefe nur unternehmensspezifisch beurteilt werden kann, aber auch auf Ebene von Arbeiterteams oder einzelnen Mitarbeitern möglich sei.

⁴ Link et al (2000, S.272)

⁵ So nutzen Krafft/Albers (2000, S.524 ff.) Elastizitäten, um die Budgetallokation auf Kundengruppen zu unterstützen - deren Schätzung ist jedoch problematisch. (Diller, 1998, S.189).

⁶ Morgner/Schmidt (2001, S.44 f.)

hinsichtlich der Wirkung auf das Verlagsergebnis zu, auch wenn sich Wirkungstendenzen abschätzen lassen. Es bietet sich deshalb an, eine Profit-Center-Abrechnung des Marketing-Bereichs mit einer Ableitung weiterer Ziele im Rahmen des Balanced Scorecard-Konzepts zu verknüpfen, um eine klare Verbindung zum Ergebnis des Gesamtverlags herzustellen und dabei gleichzeitig langfristige Wirkungen zu berücksichtigen. Außerdem lassen sich evtl. Bereichsegoismen überwinden, indem zusätzlich mehrere organisatorische Einheiten für gleiche Kennziffern Verantwortung tragen, wie dies beim Herunterbrechen der Balanced Scorecard möglich ist.¹

1.3. Finanzielle Spitzenkennziffern für Marketing-Prozesse

Verlage orientieren sich i.d.R. an finanziellen Spitzenkennziffern für das Gesamtunternehmen.² Dies bietet sich auch für Marketing-Prozesse an, wo Marketingkosten immer relativ zur Erlösseite betrachtet werden müssen, da nicht eine absolute Minimierung der Kosten das Ziel sein kann, sondern eine am Erfolg orientierte Optimierung anzustreben ist. Als Vergleichskennziffer bietet sich die Budget-Umsatzrelation an, die innerhalb des Verlagswesens bereits Akzeptanz besitzt.³ Sie berücksichtigt im Gegensatz zu gewinnbezogenen Kennziffern, daß sehr viele Fachverlage ihre Gewinnsituation nicht offenlegen.

1.3.1. Umsatzbezogene Kennziffern

Umsatzwachstum ist häufig eine Vorgabe⁴ der Geschäftsleitung von Fachverlagen und die Erreichung geplanter Umsätze insgesamt und je Titel stellt eine wichtige Größe für die Beurteilung des Verlagsmarketing dar.⁵ Die Annahme, daß Marketing-Prozesse alle umsatzrelevanten Aspekte beeinflussen, ist jedoch angesichts der hohen Bedeutung der Produktqualität beim Kauf von Fachmedien problematisch.⁶ Zum anderen sind die eingesetzten Marketing-Budgets nicht miteinbezogen, weshalb Umsatzziele nur in Verbindung mit einer bestimmten Budgethöhe aussagefähig sind.⁷

Die Umsatzrentabilität dürfte zur Beurteilung der Marketing-Leistung vor allem dann relevant sein, wenn Marketing-Leistungen als Profit-Center abgerechnet werden, Gewinn und Umsatz sich also nicht auf den Gesamtverlag, sondern nur

¹ So tragen im Beispiel des Medienunternehmens in 1.1.2. die Prozesse Marketing und Kundenbetreuung Verantwortung für die gleichen BSC-Kennziffern.

² s. Kapitel B, Abschnitt 2.1.

³ Analogien zeigen sich beim Anzeigenmarketing, was u.a. auch nach dem Verhältnis von eingesetztem Budget und erzeugten Umsätzen beurteilt wird (Kobak, 1976e, S.85).

⁴ z.B. Norman Rentrop (o.V. 1999a), Hoppenstedt (o.V. 1999b)

⁵ z.B. Interviews (6.5.-8.5.1998) bei Projektpartner 2.3.4.

⁶ s. Kapitel B, Abschnitt 1.2.1., zu Kaufkriterien bei Fachmedien

⁷ vgl. Abschnitt 3.1.3. in Kapitel A

auf den durch Marketing-Prozesse beeinflussbaren Bereich beziehen. Ein Vergleich mit der Umsatzrentabilität des Gesamtverlags zeigt, ob sich beide Größen in die gleiche Richtung entwickeln. Ist der Marketing-Bereich als auf Verrrechnungspreisbasis arbeitendes Profit-Center ausgestaltet, bietet sich die Kennziffer „Umsatz je Mitarbeiter“ zum Vergleich zwischen Verlagen ähnlicher Struktur an. Bei Werbeagenturen wird diese Kennziffer häufig als „Gross Income pro Mitarbeiter“ für Vergleiche herangezogen.¹ Ein niedriger Wert (z.B. zwischen 100-150 TDM) könnte auf Organisationsmängel hindeuten. Jedoch kann das Zurückgreifen auf externe Dienstleister diese Kennziffer in Einzelfällen auf mehr als 600 TDM je Mitarbeiter erhöhen und damit den Aussagewert reduzieren.

1.3.2. Deckungsbeitragbezogene Kennziffern

Deckungsbeiträge besitzen große Bedeutung für die Beurteilung von Titeln und Kunden im Verlag² - sie könnten sich deshalb zur Prozeßbeurteilung anbieten. Absatzsegmentrechnungen im Verlagswesen beziehen sich jedoch (wie in anderen Branchen auch) auf das Gesamtunternehmen, nicht nur auf Marketing-Prozesse.³ Ein Umbau der Absatzsegmentrechnung wie bei Becker und der Ausweis eines Stufendeckungsbeitrags als Marketing-Ergebnis⁴ wäre eine Alternative, die sich allenfalls für Titelgruppen anböte, in denen die Marketingkosten in Relation zu den Kosten marketingferner Prozesse miteinander vergleichbar sind. Dem „Marketing-Contribution“ nach Best steht entgegen, daß die einbezogenen variablen Material-, Herstellungs- und Transportkosten von der Marketing-Leitung nicht steuerbar sind.⁵ Für Online-Medien (wo diese Kostenarten wenig relevant sind) wäre diese Kennziffer demnach geeigneter als für Printmedien.

Für alle deckungsbeitragsbezogenen Kennziffern gilt jedoch, daß sie bei hohem Fixkostenanteil der Marketing-Prozesse kaum Aussagekraft besitzen.⁶ In vielen Fachmedienunternehmen ist der Einsatz als Spitzenkennziffer deshalb für die Marketing-Leistungsmessung nicht angemessen - insbesondere dann, wenn einige Marketing-Aktionen durch eigene Verlagsmitarbeiter, andere vorrangig durch Agenturen durchgeführt werden. Werden Marketing-Prozesse auf Profit-Center-Basis abgerechnet, sind ergebnisbezogene Kennzahlen (z.B. das Profit-Center-Ergebnis) dagegen aussagefähiger, weil dabei auch die Mitarbeiterzeiten berücksichtigt werden.

¹ Winter, Karin (1998)

² s. Braband (2000, S. 28 f.), Schönstedt (1999, S.153)

³ vgl. Abschnitt 3.1.2. in Kapitel A

⁴ vgl. Abschnitt 3.2.1. in Kapitel A

⁵ vgl. Abschnitt 3.1.2. in Kapitel A

⁶ vgl. Abschnitt 3.1.6. zur Prozeßkostenrechnung im Marketing-Bereich

1.3.3. Marketing-Rendite

Die Rendite von Marketing-Aktionen wird branchenübergreifend vor allem bei Direktvermarktung als Beurteilungskriterium herangezogen.¹ Sie besitzt auch bei Verlagen mit Direktstrategie Bedeutung.² Dabei darf jedoch nicht die Gefahr einer Einzeloptimierung übersehen werden, da der Einsatz der Marketing-Mittel mit den Budgets anderer Prozesse verbunden ist. So belasten z.B. höhere Lagerkosten das Marketing-Budget nicht, können aber von Marketing-Prozessen beeinflusst werden. Ohne ausreichende Koordination kann es zu einer Teiloptimierung zu Lasten des Gesamtunternehmens kommen. Gewinnbezogene Größen gelten bei der Mehrzahl der Fachverlage außerdem als geheim³, weshalb sich die Marketing-Rendite für übergreifende Vergleiche kaum anbietet.

1.3.4. Budget-Umsatz-Relation

Bei der Budgetierung orientieren sich viele Verlage am geplanten Umsatz und planen einen Prozentsatz davon für Marketing-Maßnahmen ein.⁴ Erzielt ein Unternehmen bei einem relativ stabilen Budget höhere Umsätze, sinkt die Budget-Umsatz-Relation entsprechend und kann auf eine höhere Leistungsfähigkeit der Marketing-Prozesse hindeuten. Die Kennziffer wird in der Medienpraxis häufig herangezogen. Allerdings liegen Benchmarkingdaten vornehmlich aus den USA vor (s. Tabelle C6).

Nr.	Quelle	betrifft	Marketing-Budget-Umsatz-Relation	Umsatzrendite vor Steuern
1	AAP	größere US-Buchverlage	13,8%	11,5%
2	Huenefeld	kleinere US-Buchverlage	16,2%	12,0%
3	Ernst&Ernst	US-Fachverlage	17,0%	10,0%

Tabelle C6: Benchmarkingdaten zur Budget-Umsatz-Relation ⁵

Eine differenzierte Betrachtung der Verlage nach Zielgruppen zeigt, daß im Fachverlag die Budget-Umsatzrelation durchschnittlich niedriger lag als im Sachbuchbereich (19%) und bei den „University Presses“ (18%), jedoch höher als im Jugendbuchbereich (13%) und bei religiöser Literatur (12%).⁶ Abweichungen von diesen Durchschnittswerten müssen nicht auf Fehler

¹ vgl. Abschnitt 3.1.7. in Kapitel A

² Experteninterview Nr. 2.1.6 (1995)

³ Einige Verlage geben auch den Umsatz nicht bekannt (vgl. U. Schmidt, 1999).

⁴ vgl. Kapitel B, Abschnitt 3.1.

⁵ Nr. 1 und 2 siehe Woll (1998, S. 125); Nr. 3 siehe Bailey (1990, S. 92 f.)

⁶ Bailey (1990, S.92); inwieweit sich diese Verhältnisse inzwischen verändert haben, erwähnt die neuere Literatur (z.B. Woll,1998) nicht.

hindeuten, da diese Kennziffer i.a. von Buchtitel zu Buchtitel stark schwankt.¹ Veränderungen in der Produktstruktur müßten sich demnach auch in der Kennziffer niederschlagen, die als Durchschnittswert zu verstehen ist.²

Kritisch ist jedoch anzumerken, daß Grenz- und nicht Durchschnittsgrößen das theoretisch optimale Budget bestimmen und zwischen Umsatz- und Gewinnerzielung zu trennen ist.³ Deshalb wären ergänzend zur Budget-Umsatz-Relation weitere (ergebnisbezogene) Kennziffern miteinzubeziehen.

1.4. Berücksichtigung unternehmensexterner Faktoren

Der in Kapitel A entwickelte Bezugsrahmen zur Marketing-Leistungsmessung zeigte, daß die Marketing-Leistung auch im Zusammenhang mit der Nachfrage- und Wettbewerbsentwicklung zu sehen ist.⁴ Kapitel B verdeutlichte, wie sich die Wettbewerbskräfte im Fachmedienbereich auswirken und über die Verlagsstrategie auch die Marketing-Prozesse beeinflussen. Bei der Marketing-Leistungsmessung können deshalb marktbezogene Kennziffern (wie Veränderung des Marktvolumens in %) die Interpretation von Spitzenkennziffern (wie z.B. die Budget-Umsatz-Relation) sinnvoll unterstützen. So schafft ein Marktwachstum i.a. günstigere Voraussetzungen für die Vermarktung als ein Schrumpfen des Marktes mit Verteilungskämpfen zwischen den Verlagen.

Im folgenden sollen diese externen Faktoren im Zusammenhang betrachtet werden. Die Nachfrage ist als begrenzender Faktor wirksam und wird deshalb zuerst untersucht.

1.4.1. Nachfrageentwicklung

Die Entwicklung der Nachfrage kann die Vermarktung erleichtern bzw. erschweren. Die schlechtere wirtschaftliche Lage der Ärzte durch die Gesundheitsreform wirkte sich z.B. stark auf die medizinischen Fachverlage aus.⁵

Der Informationsbedarf hängt ab von neuen Entwicklungen in den Berufs-

¹ Bailey (1990, S.95)

² Im übrigen erscheinen die Benchmarkingdaten vor allem bei Handelsorientierung hilfreich. Fachmedienunternehmen mit Direktstrategie müßten die durchschnittlichen dem Handel gewährten Rabatte berücksichtigen, um eine Vergleichsbasis zu erhalten. Dabei ist zu beachten, daß die US-Untersuchungen nicht vom Umsatz zu Netto-Ladenpreisen, sondern vom Verlagsumsatz ausgehen, d.h. die Handelsrabatte bereits abgezogen sind.

³ Bailey (1990, S.90+96)

⁴ vgl. Abschnitt 2 in Kapitel A

⁵ Winters (1994, S.132). In diesem Fall bieten sich z.B. die durchschnittlichen Gewinne je Praxis als Indikator an.

feldern, was zum Veralten bereits publizierter Informationen führt. Das Steuerrecht ist ein Beispiel für einen solchen Rechtsbereich, was sich z.B. an der Anzahl der angebotenen Loseblattwerke ablesen läßt.¹

Die Anzahl der potentiellen Endkunden innerhalb eines Marktes besitzt hohe strategische Bedeutung, da dies das Marktpotential begrenzt.² So hat sich die Anzahl der Rechtsanwälte von 1955 (17 Tsd.), 1990 (57 Tsd.) und 1998 (ca. 90 Tsd.) immer weiter erhöht, sodaß sich die Vermarktungsmöglichkeiten juristischer Fachverlage verbessert haben.³

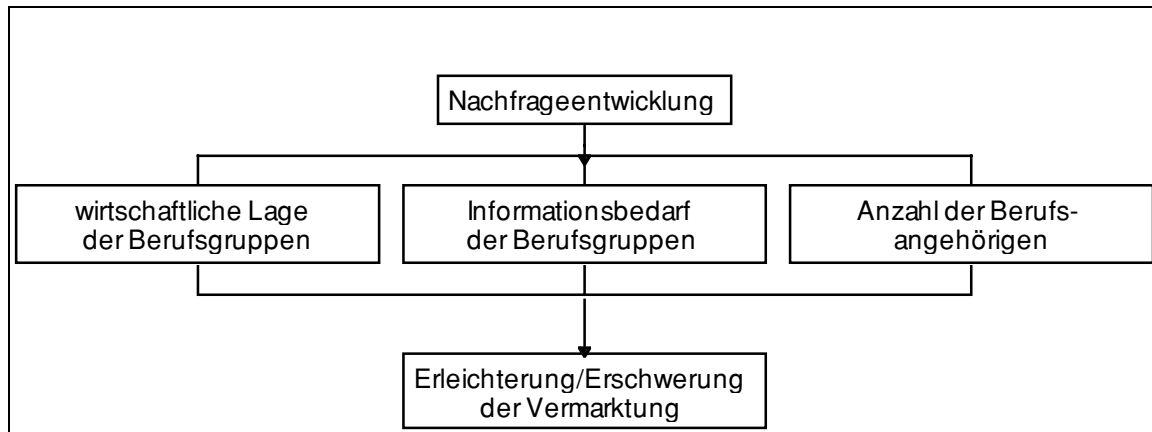


Abbildung C5: Zusammenhänge der Nachfrageentwicklung⁴

Konzentriert sich ein RWS-Verlag v.a. auf eine Hauptzielgruppe, ist bedeutsam, inwieweit dieser z.B. an einer Nachfrageausweitung partizipieren konnte. Im Beispiel des Stollfuß-Verlags (s. Abb. C6) hat sich die Anzahl der Steuerberater über 10 Jahre hinweg zwar um 42% erhöht, die Verlagsumsätze jedoch um rd. 70%. Es gelang dem Verlag also, überproportional an der Nachfrageerhöhung zu partizipieren, sodaß bei gleichbleibendem oder verstärktem Wettbewerb eine Ausweitung des Anteils am Zielgruppenbedarf wahrscheinlich ist - unter der Annahme, daß alle anderen Einflußfaktoren konstant sind.⁵

¹ o.V. (1997, S.177)

² vgl. branchenübergreifend Best (1999, S.59)

³ Koehler, Cl. (1999, S.48)

⁴ Angesichts der vielen Interdependenzen von Einflußfaktoren dienen diese und die folgenden Abbildungen lediglich zur Verdeutlichung von Zusammenhängen, sind jedoch nicht als empirisch abgesicherte Kausalketten zu verstehen - vgl. Kritik von Gleich (1997b, S.435) an den Kausalketten der Balanced Scorecard.

⁵ Insbesondere vor dem Hintergrund, daß mehr Berufsangehörige nicht immer mehr Kanzleien bedeuten. Allerdings handelt es sich um geschätzte Verlagsumsätze, da diese vom Verlag nicht bekanntgegeben werden.

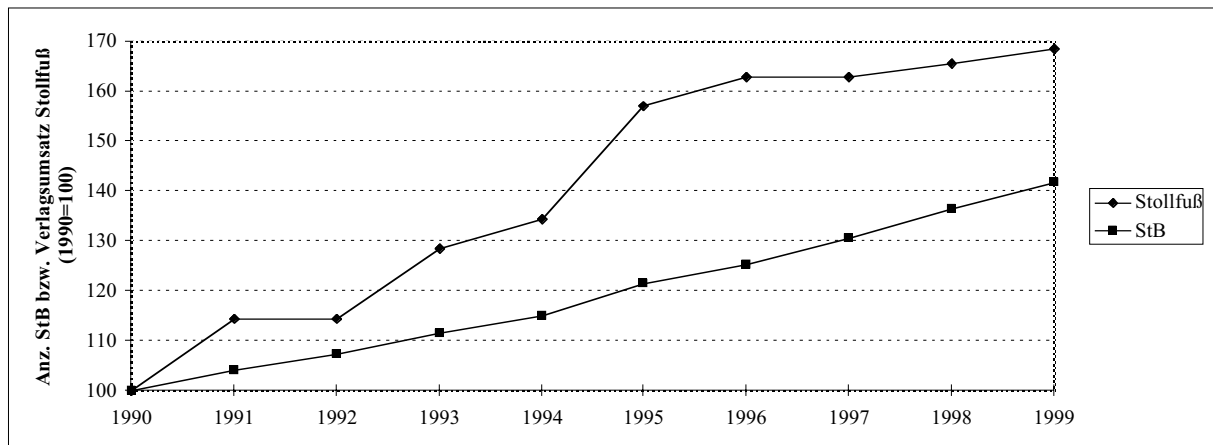


Abbildung C6: Verlagsumsatz versus Zielgruppenentwicklung¹

1.4.2. Angebotsentwicklung

Daß zusätzliche Konkurrenz die Vermarktung erschwert, müßte bei der Leistungsmessung berücksichtigt werden.² Im RWS-Bereich dürften ca. 20 Verlage für den Fachbuchhandel besonders relevant sein.³ (vgl. Abb.C7). Die Anzahl der Wettbewerber ist angesichts der zunehmenden Konzentration für die Angebotssituation⁴ nur begrenzt aussagefähig - anders dagegen die Anzahl neuer bzw. ausscheidender Konkurrenten. So erweitern marktfremde Unternehmen z.T. ihr Angebot in diesem Bereich.⁵

Betrachtet man die über den Handel vertreibenden RWS-Anbieter, so besitzen zwei Verlagsgruppen ca. 20% Marktanteil. Bezieht man auch die direktvertreibenden Verlage wie Weka und Norman Rentrop ein, gibt es vier Anbieter mit dreistelligen Millionenumsätzen, die zusammen einen hohen

¹ auf Basis der Angaben der Bundessteuerberaterkammer (Beyer, 2000 u. Bundessteuerberaterkammer, 2000a+b) und des Buchreports (U. Schmidt, 1999-1991), wobei die Verlagsumsätze geschätzt wurden.

² Wird dies von Produktverantwortlichen als Grund für das Nichterreichen von Umsatzzielen angegeben, kann dies von Controlling-Seite allerdings auch so gewertet werden, daß die eigenen Produkte aus Kundensicht z.T. schlechter eingeschätzt werden, was wiederum auf das Produktmanagement zurückfällt. (Interview 20.11.1997, Projektpartner 2.3.2.)

³ o.V. (1997, S.179)

⁴ Angesichts der Konzentration im Bereich wissenschaftlicher Titel ist es nach Ansicht von Theisen (1998) nicht ausreichend, in wissenschaftlichen Arbeiten nur den Verlagsort zu zitieren, da dies keine eindeutige Zuordnung des Verlagsnamens erlaube.

⁵ vgl. FAZ (1997) zur DATEV

Marktanteil besitzen, während sich andere Verlagsgruppen den Restmarkt teilen.¹

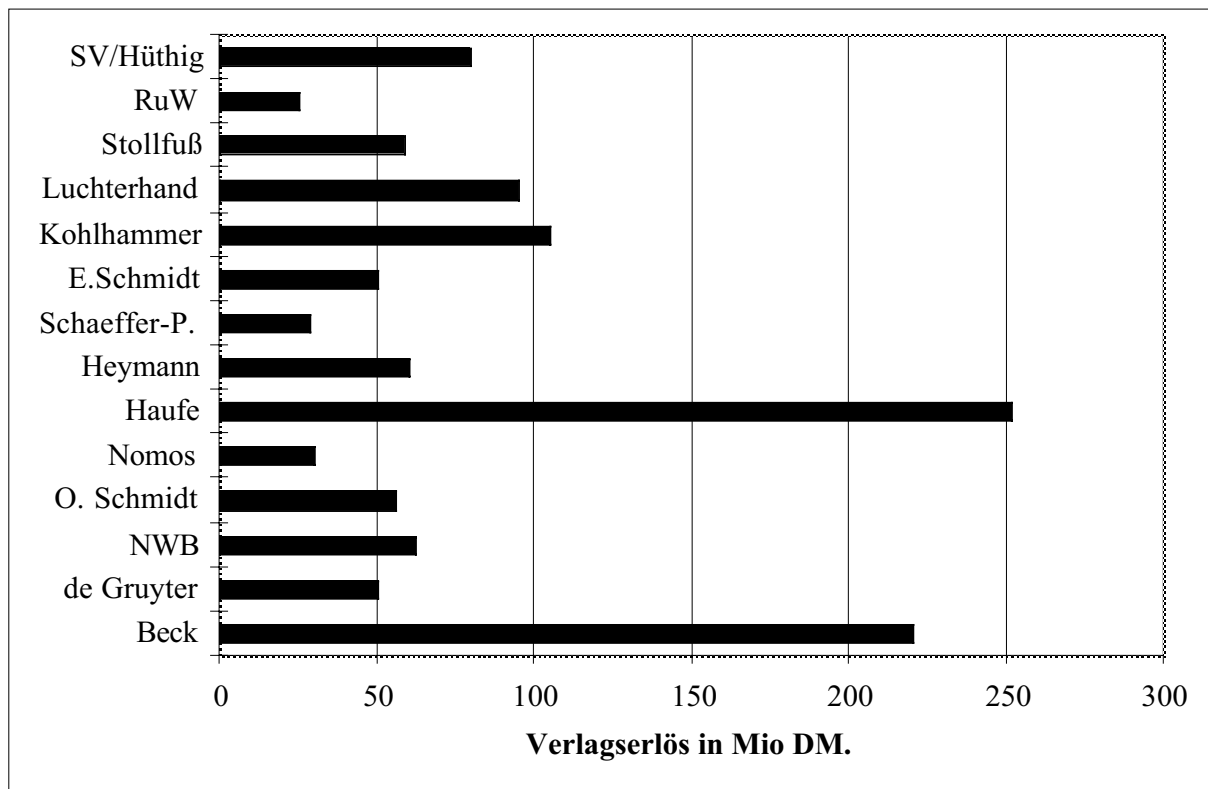


Abbildung C7: Umsatzbedeutung der RWS-Verlage für den Handel²

Zwischen den RWS-Verlagen ist streitig, ob der deutsche Markt als überbesetzt gelten kann oder nicht.³ Einige Verlage reduzierten die Anzahl ihrer Novitäten.⁴ Die Titelproduktion von Erstauflagen im Bereich Wirtschaft war 1999 um rd. 22% gegenüber dem Vorjahr gewachsen.⁵ Sinkt der Anteil eines Verlags am Gesamttitelangebot, besitzen Marketing-Prozesse relativ gesehen weniger Produkte für die Vermarktung - über die Qualität der Titel sagt dieser Anteilswert jedoch nichts aus. Betrachtet man nicht die Anzahl, sondern die Auflage

¹ Dies wird auch als Teiloligopol bezeichnet (Wonschik, 1994, S.14). In Holland z.B. gibt es dagegen keine mittelständischen RWS-Verlage, sondern nur große Konzerne oder Kleinverlage (Volks, 1998, S.48).

² Ausgewählt auf Basis der Liste im Buchreport (U. Schmidt, 1997a, S.179); Angaben beziehen sich auf 1999 (Buchreport 2000) mit Ausnahme von SV/Hüthig (Volks, 1998, S.48) und Recht und Wirtschaft RuW (Mittelwert der bei Grützner (1994, S.43) geschätzten Werte).

³ Buchreport (1999a+b)

⁴ Justus (2000); vgl. auch Schwarz (1990, S.232)

⁵ Börsenverein (2000, S.57)

der Buchtitel, ließen sich Aussagen zu den Absatzerwartungen der Verlage machen.¹

Der Fachzeitschriftenmarkt in Deutschland wird z.T. als überbesetzt bezeichnet und ein Verdrängungswettbewerb konstatiert.² Fachzeitschriftenverlage geben Druckauflagen ihren Anzeigenkunden bekannt, sodaß im Gegensatz zum Loseblattbereich mehr Daten vorliegen. Diese zeigen im Bereich der Fachzeitschriften für Steuerberater z.B., daß sich die Marktstellung der wichtigsten Titel über längere Zeiträume hinweg kaum geändert hat.³

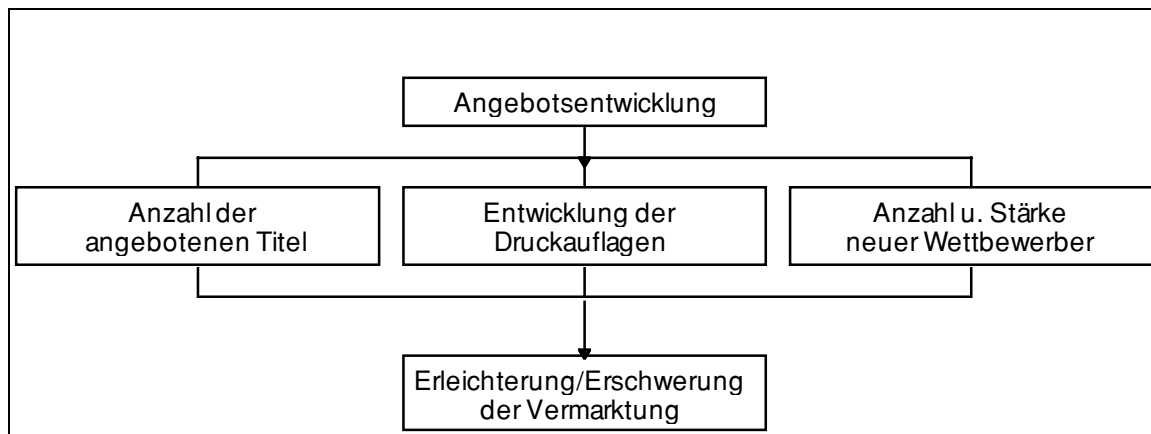


Abbildung C8: Zusammenhänge der Angebotsentwicklung

Im RWS-Bereich ist der Konkurrenzdruck insgesamt intensiver geworden, sodaß die jetzige Gewichtung der Marketing-Prozesse von den Verlagen z.T. kritisch hinterfragt wird.⁴

1.4.3. Entwicklung des Marktvolumens

Das Marktvolumen ist die Summe aller Umsätze, die in diesem Markt getätigt werden.⁵ Dabei beeinflusst nicht nur die Zielgruppengröße, sondern auch der durchschnittliche Umsatz je Berufsangehöriger das Marktvolumen. Liegen jedoch für einzelne Berufsgruppen keine Marktforschungsdaten vor,

¹ Diese Daten sind jedoch nicht für den RWS-Markt differenziert ausgewiesen (Börsenverein, 2000, S.55).

² Himmelstoß (2000, S.18) ; vor 10 Jahren jedoch ähnlich - s. v. Lucius (1990, S.222)

³ Media-Daten Verlag (1994+2000); Hier sind die Neuen Wirtschaftsbriefe und das Bundessteuerblatt die wichtigsten Fachzeitschriften (Meyer/Pommering/Kitzing, 1997, S.101), im Buchbereich fehlt diese Transparenz (vgl. Beckmann, 2000, S.43), die durch Scanner-Panels aufgebaut werden soll.

⁴ So wird mit einer größeren Vielfalt der Vertriebswege und einem Ausbau des Telefonmarketing zu Lasten der Briefwerbung gerechnet. (Jaekel, 1999, S.28)

⁵ Best (1999, S.66). Insofern ist das Marktvolumen auch vom Budgeteinsatz der konkurrierenden Verlage abhängig - der einzelne Verlag hat daran aber evtl. nur geringen Anteil, sodaß das Marktvolumen hier im Rahmen der externen Faktoren behandelt wird.

lassen sich Veränderungen des Marktvolumens lediglich auf Basis der Zielgruppen- und Preisentwicklung schätzen.¹ Einen anderen Weg bietet die Summe der veröffentlichten Umsätze der relevanten Fachmedienunternehmen. Da viele davon über den Handel absetzen und deshalb ihre Umsätze i.a. nicht auf Zielgruppen aufteilen können, ist dieser Weg nur über (vage) Schätzungen möglich.² Als Indiz kann die durchschnittliche Umsatzsteigerung im RWS-Bereich gelten, die in der Branchenpresse publiziert wird. So hatten sich die RWS-Verlage im deutschsprachigen Raum nach einem verhaltenen Umsatzwachstum 1996 von durchschnittlich 2,5% in 1997 (+7,7%) und 1998 (+9,1%) im Vergleich zum gesamten Fachinformationsbereich überdurchschnittlich entwickelt.³ Daß die meisten RWS-Verlage zwar die Marktführerschaft in überschaubaren Märkten und für bestimmte Zielgruppen anstreben⁴, das Marktvolumen aber nur grob schätzen, ist z.T. widersprüchlich - denn das Marktvolumen ist Grundlage der Marktanteilsberechnung. Andererseits läßt sich i.a. bereits auf Basis von Schätzungen feststellen, welche Verlage die größte Bedeutung für einzelne Zielgruppen besitzen.⁵

Die Entwicklung des Marktvolumens einzelner Zielgruppen kann zwar tendenziell die Budget-Umsatz-Relation beeinflussen, für einen einzelnen Verlag muß sich dies jedoch nicht auswirken, wenn spezifische Marktsegmente bearbeitet werden. Ist ein Verlag z.B. auf wissenschaftliche Kommentare im Rechtsbereich spezialisiert⁶, verbessert eine Erhöhung des zielgruppenbezogenen Marktvolumens bei gleichbleibender Konkurrenz nicht notwendig die Vermarktungsbedingungen. Die Marktabgrenzung wäre deshalb ggf. in Abhängigkeit von den Bedingungen des einzelnen Verlags zu modifizieren.

Das unter Berücksichtigung der Konkurrenten noch verfügbare Marktpotential bei wichtigen Einzeltiteln kann sich ebenfalls auf die Budget-Umsatz-Relation eines Verlags auswirken. Wird z.B. eine Fachzeitschrift von fast allen Mitgliedern einer Berufsgruppe bereits bezogen, kann auf größeren Budgeteinsatz verzichtet werden. Die Marketing-Prozesse werden sich dann vorrangig auf neue Berufsangehörige konzentrieren.

¹ So ermittelte Hansen (1992, S.85 f.) für den Fachbuchmarkt der Ingenieure ein Volumen von ca. 228 Mio DM, indem Durchschnittswerte je Berufsangehöriger aus Marktforschungsdaten auf alle 527 Tsd. Berufsangehörigen bezogen wurden.

² Dennoch wählen einige Verlage diese Methode. (Interviews 2.4. Nr. 5+6, 1999).

³ U. Schmidt (1999, S.42). Dies ist z.T. jedoch auch auf externes Wachstum zurückzuführen.

⁴ Jaeckel (1999b, S.25), v. Minckwitz (1997, S.26)

⁵ So gilt der Verlag C.H.Beck als Marktführer im juristischen Bereich, während der Verlag O. Schmidt in der Vergangenheit (vor der Fusion Hüthig/SV) als zweitwichtigster Verlag bezeichnet wurde. (Winters, 1994, S.132)

⁶ z.B. der Verlag de Gruyter (Tergast, 2001, S.184)

1.5. Berücksichtigung unternehmensinterner Faktoren

Die branchenübergreifenden Überlegungen in Kapitel A zeigten, daß bei der Marketing-Leistungsmessung berücksichtigt werden sollte, inwieweit Marketing-Prozesse durch andere Unternehmensprozesse (wie Produktentwicklung, Auftragsabwicklung) gehemmt bzw. begünstigt werden. Kapitel B verdeutlichte, daß die Gestaltung der Marketing-Prozesse wesentlich durch strategische Weichenstellungen bei anderen Verlagsprozessen beeinflusst wird.¹ Ein Vergleich von Spitzenkennziffern zur Marketing-Leistungsmessung müßte deshalb die unterschiedlichen individuellen Voraussetzungen der Marketing-Prozesse miteinbeziehen.

Im folgenden geht es darum, einige dieser in Veröffentlichungen, Experteninterviews und Fallstudien genannten Faktoren näher zu untersuchen, um Voraussetzungen für einen unternehmensübergreifenden Leistungsvergleich zu schaffen. Die Abbildung C9 differenziert deshalb zwischen kunden-, prozeß- und produktbezogenen Faktoren.²

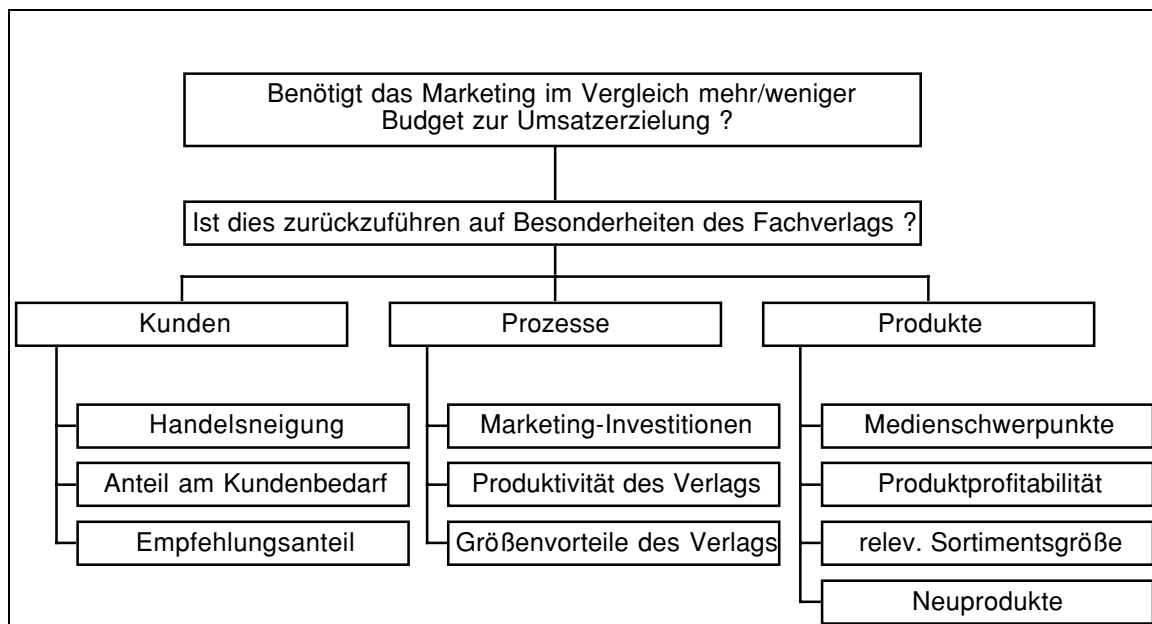


Abbildung C9: Untersuchungszusammenhang interner Faktoren

1.5.1. Kundenbezogene Faktoren

Weicht der Budgetbedarf stark von Benchmarkingwerten ab, kann dies auf kundenbezogene Faktoren zurückzuführen sein. Im folgenden seien Besonder-

¹ Eine Schwerpunktsetzung auf die Produktgattung der Loseblattwerke und nichtakademische Zielgruppen z.B. begünstigt tendenziell die Wahl einer Direktstrategie, was wiederum den Einsatz von Briefwerbung, Telefonmarketing etc. nahelegt.

² Da sich z. B. produkt- und kundenbezogene Faktoren überlagern, dient diese Systematik lediglich der Orientierung.

heiten hinsichtlich der Handelsneigung, der Bedeutung des Verlags für die Berufsgruppen und der Rolle von Empfehlungen näher untersucht.

a) Handelsneigung der Berufsgruppen

Für einen verlagsübergreifenden Vergleich bietet es sich an, die Bedeutung der Vertriebswege bei bestimmten Berufsgruppen zu betrachten.¹ Bestellt eine Berufsgruppe ausschließlich direkt beim Fachverlag, wird dieser i.a. einen Durchschnittsrabatt nahe Null Prozent aufweisen, da aufgrund der meist gebundenen Ladenpreise an Endkunden kein Rabatt gewährt wird. Eine Bestellung über den Handel ist für den Verlag in der Regel mit Rabatten zwischen 20 und 50% verbunden, je nachdem, wo der Handel bestellt (Barsortiment oder Verlag), welche Mediengattung betroffen ist oder wie die Konditionen des Verlags gestaltet sind (Größe des Handelskunden etc.).² Berücksichtigt man lediglich das Marketing-Budget des Verlags zur Berechnung der Budget-Umsatzrelation, würde ein Verlag mit Handelsstrategie i.a. einen niedrigeren Wert aufweisen. Bei Direktvertrieb wendet der Fachverlag i.a. einen höheren Umsatzanteil für Marketing-Prozesse auf, da er keine Unterstützung durch den Handel erfährt.

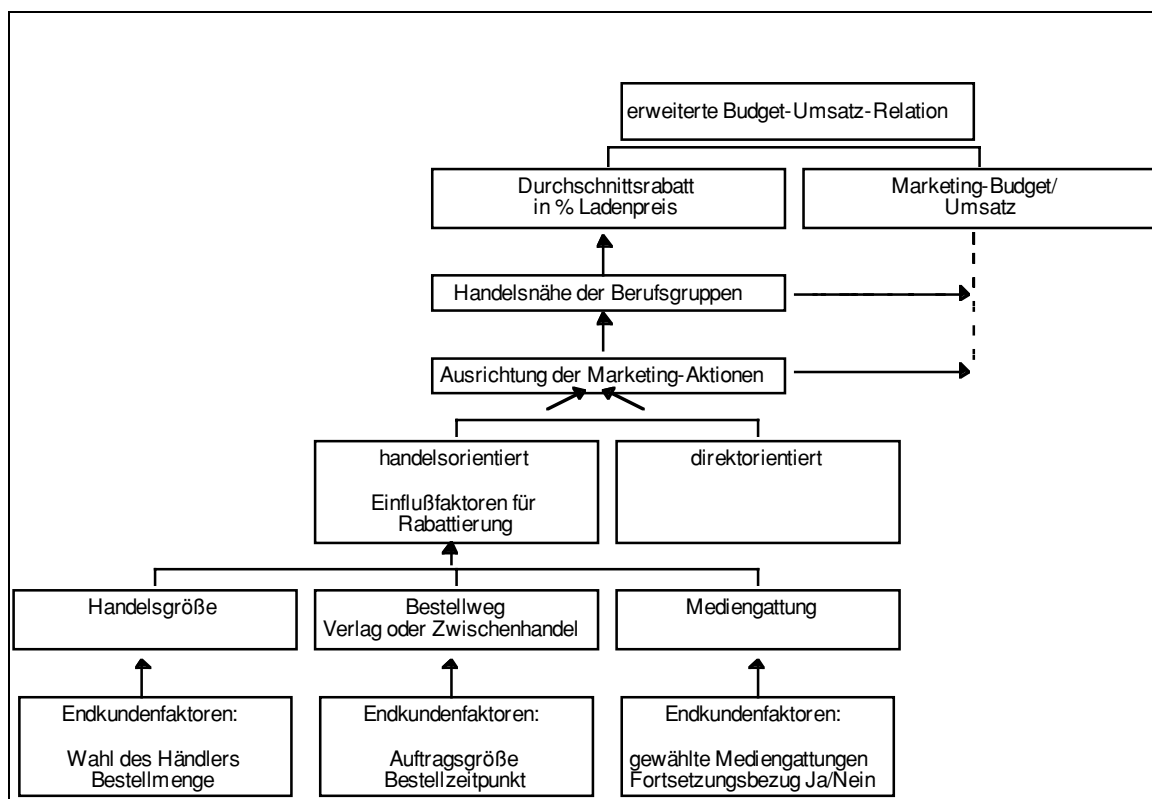


Abbildung C10: Faktoren im Zusammenhang mit der Rabattierung

¹ siehe Abschnitt 2.3. in Kapitel B

² Bramann/Münch (2000, S.75), Breyer-Mayländer (2000, S.154), Ehlers (1990, S.153 ff.)

Andererseits muß bei der Vermarktung über den Handel der Umsatzanteil niedriger sein, da Rabatte miteinkalkuliert werden müssen.¹ Es bietet sich deshalb an, Rabatte in das Budget einzuberechnen und auf den Umsatz zu Netto-Ladenpreisen zu beziehen, um die Vergleichbarkeit zu erhöhen. Die (erweiterte) Budget-Umsatzrelation würde demnach anzeigen, mit welchem relativen Mittelausatz der Absatzbereich insgesamt agiert. Sie zeigt die Notwendigkeit, Marketing-Aktionen und Konditionsgestaltung zu koordinieren, da Rabattzugeständnisse gegenüber dem Handel den Gesamterfolg des Verlags beeinträchtigen können.² Problematisch ist an dieser Vorgehensweise, daß der handelsorientierte Fachverlag durch Bestellbündelung Kostenvorteile in der Auftragsabwicklung realisiert, dieser Vorteil aber bei der Beurteilung der Marketing-Leistung unberücksichtigt bleibt.³

b) Anteil am Kundenbedarf

Die Marktstellung des Verlags bezogen auf eine bestimmte Berufsgruppe muß nicht notwendig von der Größe des Gesamtverlags abhängen, da ein Nischenanbieter auch kleine Zielgruppen wählen kann, in denen er einen hohen Marktanteil erreicht.⁴ Je höher der Marktanteil des Fachverlags in der Zielgruppe ist, desto höher dürfte die Vertrautheit des Marketing-Bereichs mit den Besonderheiten der Berufsgruppe sein. Im Ergebnis dürften die Aktionen c.p. wirkungsvoller konzipiert werden als bei Anbietern, die noch neu im Markt sind oder weniger absetzen.⁵ Marketing-Aktionen erscheinen bei hohem Marktanteil auch deshalb erfolgversprechender, weil ein Großteil der Kunden bereits Erfahrungen mit anderen Produkten des Verlags gemacht hat.⁶ Der Verlagsname dürfte dann beim Endkunden bekannt sein.⁷ Es ist deshalb zu vermuten, daß Marketing-Aktionen bei hohem Marktanteil tendenziell wirksamer sind.

¹ s. Hansen (1992, S.61). Die Handelsspanne wird aus Verlagssicht als Rabatt bezeichnet (vgl. Schönstedt, 1999, S.206), der sich aus einem Grundrabatt und weiteren Rabatten (z.B. gestaffelt nach Bestellweg, Auftragsmenge, Kundenumsatz) zusammensetzt.

² So müßte branchenübergreifend z.B. eine Rabatterhöhung um 10% bei variablen Kosten von 40% (bezogen auf den Verkaufspreis) mindestens eine zwanzigprozentige Absatzerhöhung generieren, um das gleiche Ergebnis zu erzielen (Lauer, 2000, S.7).

³ Eine mögliche Lösung wäre, diesen Kostenvorteil zu berücksichtigen und damit die Budget-Umsatzrelation des handelsorientierten Verlags besser darzustellen. Andererseits müßten dann aber auch evtl. erhöhte Marktforschungskosten berücksichtigt werden.

⁴ Richter (2000, S.23); zur Bedeutung des Marktanteils für Verlage vgl. Malik (1996, S.15)

⁵ Kostenvorteile durch Lernen werden auch als Erfahrungskurven-Effekte bezeichnet. Link et al (2000, S.95) nennen als Beispiel die Automobilindustrie, wo ein VW durchschnittlich Werbebudgets von 300 DM besitzt, ein Fiat dagegen 800-950 DM.

⁶ Vorausgesetzt, die Erfahrungen waren gut - ebenso ist es nicht ausreichend, daß der Verlag bekannt ist, sondern wichtiger, wofür (Interview 27.11.1998, Projektpartner 2.3.4.).

⁷ So berichtete ein Verlag, daß die Bekanntheit in einem Bereich so groß ist, daß Endkunden irrtümlich auch Titel von anderen Verlagen direkt bestellen (Interview 2.4. Nr. 1 in 1999).

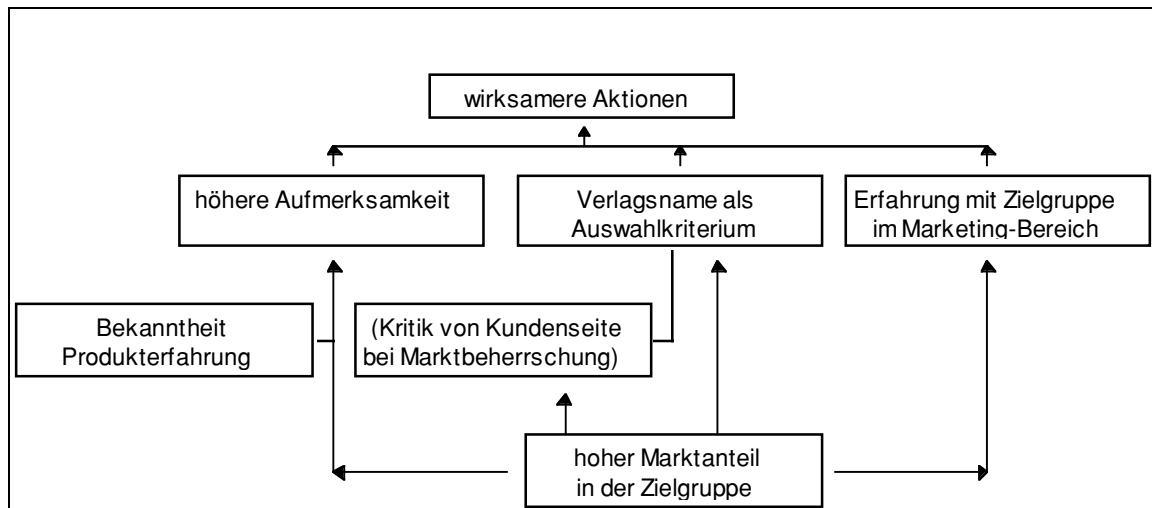


Abbildung C11: Zusammenhänge bzgl. Marktbedeutung des Verlags

Andererseits kann angenommen werden, daß eine besonders starke Marktstellung von einem Teil der End- und ggf. Handelskunden kritisch gesehen wird.¹ In einigen Berufsgruppen spielt der Verlagsname z.B. für die Wahl eines Fachbuchs auch nur eine geringe Rolle.² Anwälte und Führungskräfte messen dem etwas mehr Bedeutung bei, aber immer noch weniger als z.B. dem Preiskriterium, was wiederum im Vergleich zu inhaltlichen Kriterien nur eine untergeordnete Rolle spielt.³

c) Empfehlungen

Ein gutes Verlagsprogramm ist mehr als die Summe einzelner Titel, da es dem Verlag ein Profil bei den potentiellen Käufern, Handelspartnern und Multiplikatoren verleiht.⁴ Qualität ist jedoch kein objektives Maß, sondern von der Kundensicht abhängig⁵ und deshalb zielgruppenbezogen. In vielen Branchen läßt sich ein Zusammenhang zwischen Zufriedenheit der Kunden und der Bedeutung von Empfehlungen herstellen, was i.a. voraussetzt, daß ein

¹ Der Handel ist dann bestrebt, nicht nur von einigen Verlagen abhängig zu sein. (vgl. Langendorf, 2000, S.181). Ein sehr hoher Marktanteil kann Marketing-Prozesse deshalb auch erschweren (vgl. Bloom/Kotler, 1983 mit Beispielen aus anderen Branchen).

² Hansen (1992, S.84); nur 5% der Ingenieure fanden den Verlagsnamen sehr wichtig, 31% weniger wichtig und 64% unwichtig.

³ Klein-Blenkers (1993, S.337); bei Anwälten lag der Bedeutungsgrad bei 12% im Vergleich zum Preiskriterium (30%) und zur Verständlichkeit (72%) bzw. Aktualität (86%).

⁴ Behm et al (1999, S.29)

⁵ siehe Abschnitt 3.4. im Kapitel A zum Qualitätsmanagement. Stört sich die Zielgruppe z.B. nicht an Rechtschreibfehlern, so ist (orthografische) Fehlerfreiheit in diesem Fall kein relevantes Qualitätskriterium.

bestimmtes Kaufrisiko besteht.¹ Bei Medienprodukten ist dies besonders relevant, da sich die Qualität erst bei der Nutzung erschließt.²

Darüber hinaus läßt sich wie bei anderen Branchen vermuten, daß auf Empfehlungen (nicht auf Marketing-Aktionen) zurückgehende Kundenbeziehungen im Vergleich eine längere Dauer aufweisen, was insbesondere für Abonnements aussichtsreich sein dürfte.³ Gerade bei sich neu etablierenden Vertriebsformen wie bei der Online-Vermarktung versuchen die Unternehmen, neue Kunden über Empfehlungen zu gewinnen. So ermöglicht der Online-Buchhändler Amazon seinen Kunden, einzelne Buchtitel online an Kollegen/Bekannte weiterzuempfehlen.

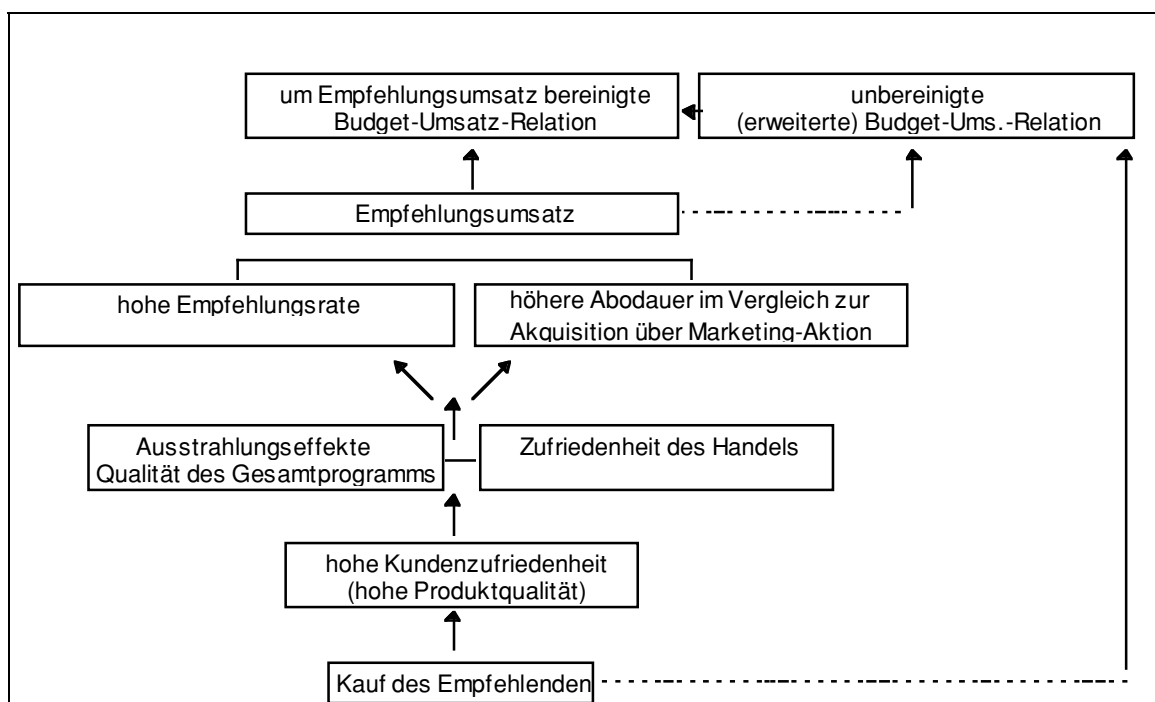


Abbildung C12: Mögliche Wirkungszusammenhänge bei Empfehlungen

Geht ein hoher Anteil des Absatzes auf Empfehlungen zurück, begünstigt dies c.p. die Auftragsgewinnung, weil die Kunden kostenlos für das Unternehmen tätig werden. Die Budget-Umsatzrelation könnte deshalb bei einem hohen

¹ Reichheld (1996, S.48 f.) nennt als Beispiel das Softwareprodukt Quicken, mit dem die Firma Intuit v.a. über Empfehlungen einen Marktanteil von 60% erzielte, obwohl man im Gegensatz zu Wettbewerbern nur 2 Vertriebsmitarbeiter beschäftigte.

² Knobloch/Schneider (1999, S.9)

³ Reichheld (1996, S.48) führt ein Unternehmen der Versicherungsbranche an, was die Dauer der Kundenbindung von Marketing-Aktionen (z.B. Gelbe-Seiten-Anzeigen) mit der von Empfehlungen verglich und bei letzteren eine dauerhaftere Kundenbindung feststellte.

Empfehlungsanteil c.p. niedriger sein.¹ Eine um Empfehlungsumsatz bereinigte Budget-Umsatz-Relation würde dies berücksichtigen. Marketing-Führungskräfte von Fachverlagen haben eingewandt², daß Empfehlungen letztlich doch auf (frühere) Marketing-Aktionen zurückzuführen seien, da auf diese Weise die Empfehlenden Kenntnis vom Produkt erlangten.³ Empfehlungen lassen nicht notwendig auf die Qualität des Verlagsprogramms schließen. Zum einen ist ein Austausch zwischen den Berufskollegen Voraussetzung dafür, daß Empfehlungen ausgesprochen werden.⁴ Zum anderen gibt es in einigen Themenbereichen nur wenig relevante Titel.⁵

1.5.2. Prozeßbezogene Faktoren

Daß einige Verlage unterschiedlich viel Budget im Verhältnis zum Umsatz einsetzen, kann auf Besonderheiten der Verlagsprozesse zurückzuführen sein. Dies bezieht sich u.a. auf den Investitionscharakter des Marketing-Budgets und die Größe bzw. Produktivität des Verlags insgesamt.

a) Marketing-Investitionen

Marketing-Investitionen binden Mittel über mehrere Perioden, um Marktchancen zu schaffen bzw. zu erschließen.⁶ Enthält das Marketing-Budget einen hohen Investitionsanteil, dürften sich Umsatzwirkungen erst in zukünftigen Perioden ergeben - die Budget-Umsatz-Relation ist dann c.p. höher als bei niedrigem Investitionsanteil. Bei der Vermarktung von Abonnementwerken binden Marketing-Prozesse Budget, welches über die Laufzeit des Abonnements Umsätze generiert.⁷ Deshalb wäre es angebracht, Verlage zu vergleichen, deren Marketing-Budgetanteil für Fortsetzungswerke kaum voneinander abweicht.⁸

¹ So wurde von einem Verlag geschätzt, daß allein die mehreren tausend Hausautoren als Quelle von Empfehlungen für 5% des Umsatzes sorgen. (Interview 2.4. Nr. 10 (1999))

² Interviews 2.4. Nr. 1 und 2 (1999)

³ Dies spricht dafür, Budget-Umsatz-Relation und Empfehlungsrate als Durchschnitt mehrerer Jahre zu sehen und nicht nur auf ein Jahr zu beziehen, um periodenübergreifende Wirkungen des Marketing-Budgets zu berücksichtigen.

⁴ Bei Medizinstudenten besitzen die Empfehlungen von Kommilitonen beinahe die gleiche Bedeutung für die Kaufentscheidung wie die Ansicht der Titel in einer Buchhandlung (82 bzw. 88%) - die Empfehlung von Dozenten dagegen nur 54% (Hafkemeyer 1998, S.18).

⁵ So existiert z.B. zum Controlling im Fachverlag nur eine deutschsprachige Broschüre (s. Braband, 2000), wenn man von Aufsätzen absieht.

⁶ Hilke (1993, Sp. 1567) - vgl. Kapitel A

⁷ So ist die Rückgewinnung von Abonnenten z.T. erst bei einer Mindestlaufzeit von mehr als einem Jahr aussichtsreich. (Zanetti, 1998, S.212)

⁸ Angesichts unterschiedlicher Haltbarkeiten von Abonnements kann auch dies Unschärfen nicht vermeiden.

In vielen Fällen dürfte die Abgrenzung von Marketing-Investitionen und laufenden Budgets jedoch nur schwer möglich sein, da z.B. beim Aufbau einer Direktmarketing-Abteilung die Personalkosten der Mitarbeiter als Marketing-Investition und gleichzeitig bezogen auf die einzelnen Aktionen als zu kurzfristigen Zielen eingesetzte Budgetbestandteile gesehen werden können.

b) Produktivität des Gesamtverlags

Besitzt der Verlag insgesamt eine hervorragende Produktivität, dürften auch Marketing-Aktionen davon profitieren. Eine gute Koordination innerhalb des Marketing-Bereichs, reibungslose Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, schlanke Organisation und eine zeitgerechte Informationsversorgung könnten Marketing-Aktionen begünstigen.¹ Probleme in der Infrastruktur des Gesamtverlags sind evtl. zwar nur kaum von der Marketing-Leitung allein zu vertreten, können aber zu mehr Zeit- und Budgetbedarf im Marketing-Bereich und damit zu einer Verschlechterung der Budget-Umsatzrelation führen.

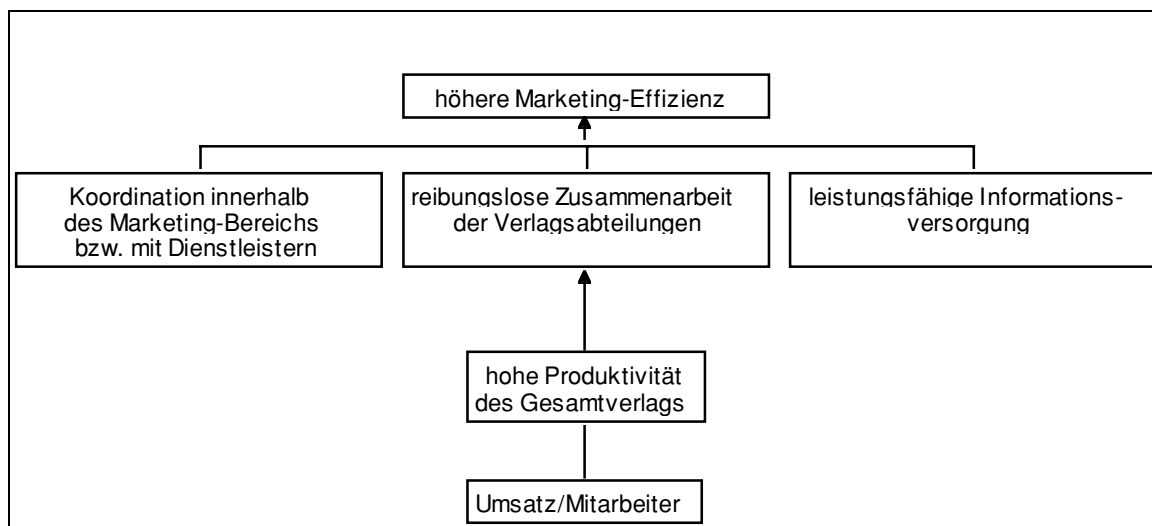


Abbildung C13: Zusammenhänge bzgl. der Produktivität

Die Kennziffer Umsatz/Mitarbeiter wird in der Verlagsbranche als eines von mehreren Vergleichskriterien für die Leistungsfähigkeit herangezogen.² Die Beliebtheit der Kennziffer ergibt sich u.a. aus der Mittlerstellung zwischen Industrie (z.B. Druckereien) und Handel sowie dem traditionell hohen Gemeinkostenanteil. Ein kleiner inhaberbetriebener Buchverlag dürfte aufgrund der i.a. günstigeren Kostenstruktur bereits bei ca. 300 TDM Umsatz/Mitarbeiter

¹ vgl. zu diesen Punkten Heinichen (1998, S.8), Bailey (1990, S.43), Hippler (1999, S.158). Letzterer stellt fest, daß sich die Fachverlage durch die Produktion elektronischer Medien immer mehr der Softwarebranche annähern.

² s. z.B. die Vergleiche der ICC Information Group (1994); im Buchhandel s. Köppel (1994, S.74) am Beispiel von ExLibris.

Kostendeckung erreichen, während Großverlage eher eine Marke von 500 TDM erreichen müssen.¹ Andererseits führt die von Verlag zu Verlag unterschiedlich vorgenommene Übertragung von Verlagsfunktionen auf externe Dienstleister (z.B. Werbeagenturen, Auslieferungen) zu einer Verzerrung dieser Kennziffer. Dennoch besitzt sie eine Warnfunktion, da ein Wert von z.B. 100-200 TDM langfristig nicht ausreichend ist.²

Ein weiterer Ansatzpunkt wäre die separate Messung der einzelnen Kriterien. Anhaltspunkte könnte z.B. der Anteil der Verwaltungskosten an den Gesamtkosten des Verlags liefern, wie in der Umfrage der Deutschen Fachpresse ausgewiesen.³ Dort wurde festgestellt, daß bei einer mittleren Verlagsgröße (10-25 Mio DM Umsatz p.a.) diese Kosten im Gegensatz zu den anderen Gruppen 1999 gegenüber 1998 gestiegen sind und einen beträchtlichen Teil der Gesamtkosten darstellte. Ebenso wurden dort die IT-Kosten der Fachverlage abgefragt, die sich sehr deutlich bei den kleinen Verlagen (unter 5 Mio DM Umsatz) erhöhten.⁴

b) Größenvorteile des Gesamtverlags

Fachinformationsunternehmen werden i.a. mit zunehmendem Umsatz profitabler.⁵ Größenvorteile des Gesamtverlags bei der Vermarktung eines Titelsortiments an eine bestimmte Berufsgruppe dürften sich beispielsweise im Bereich Werbung auswirken: „Ein kleinerer Verlag muß sicherlich überproportional in die Werbung investieren im Vergleich zu einem größeren“.⁶

Auch ein verlagseigener Außendienst (im Vergleich zu Handelsvertretern) lohnt sich nur ab einer Umsatzgrenze von ca. 30 Mio DM. ⁷ Dabei mag auch eine Rolle spielen, daß größere Unternehmen (mit i.a. mehr Mitarbeitern im Marketing-Bereich) über eine größere Arbeitsteilung und Spezialisierung sich einen Wissensvorsprung bei übergreifenden Themen erarbeiten können. So sind Marktforschungsprojekte⁸ und leistungsfähige IT-Systeme erst ab einer gewissen Verlagsgröße vertretbar. Der Umsatz ist als Größenkriterium allerdings eher geeignet als die Anzahl der Mitarbeiter, damit eine Outsourcing-

¹ Experteninterview 2.5.7. (2000). RWS-Fachverlage weisen meist einen Umsatz je Mitarbeiter von 300-500 TDM auf (U. Schmidt, 1999).

² zur Bedeutung der Kennziffer bei Werbeagenturen s. Abschnitt 1.3.1.

³ Deutsche Fachpresse (2001)

⁴ Problematisch ist jedoch eine exakte Abgrenzung dieser Vergleichswerte, da die Zuordnung zu diesen Kostenarten von Verlag zu Verlag unterschiedlich sein dürfte.

⁵ siehe Kapitel B, Abschnitt 1.2.3.

⁶ Behm et al (1999, S.101)

⁷ Kahlefeldt (1999, S.9)

⁸ Schönstedt (1999, S.232), Pahnke (1997, S.18)

Strategie nicht zu Verzerrungen führt.¹ Die Umfrage der Deutschen Fachpresse differenziert zwischen kleinen Verlagen bis 10 Mio DM Umsatz p.a., mittleren Verlagen und größeren Verlagen mit über 25 Mio DM Umsatz.²

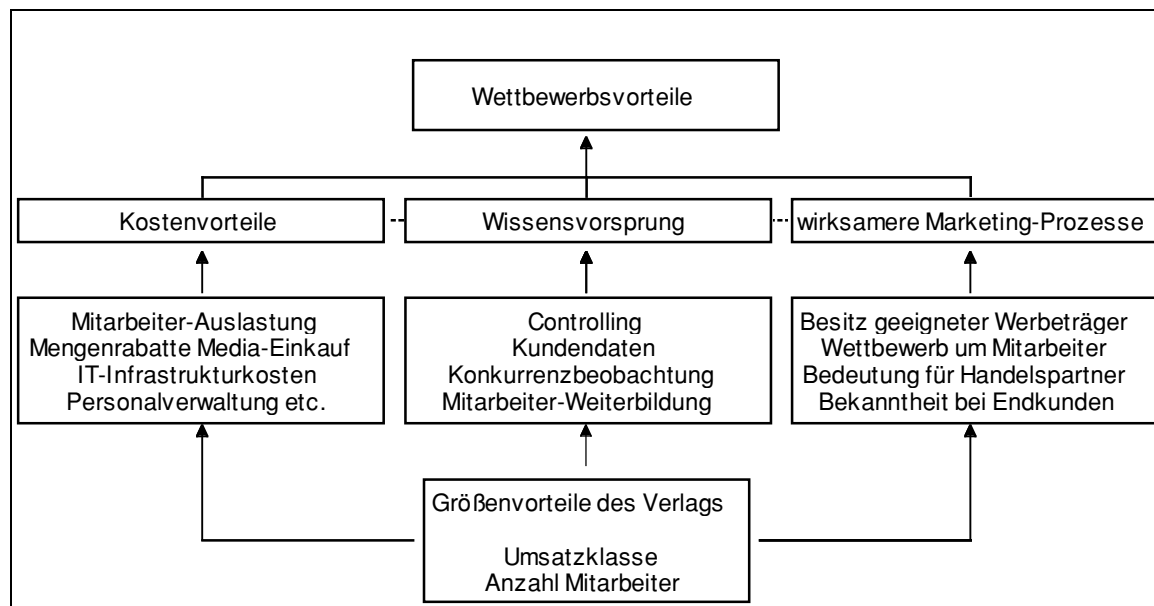


Abbildung C14: Größenvorteile und Marketing-Prozesse

1.5.3. Produktbezogene Faktoren

Unterschiede in der Budget-Umsatzrelation können auch im Verlagsprogramm begründet sein, da sich die Kennziffer von Titel zu Titel unterscheidet.³ Dies läßt sich u.a. auf unterschiedliche Medienswerpunkte, Produktprofitabilitäten, Sortimentsgrößen und Neuproduktanteile zurückführen.

a) Medienswerpunkte

Betrachtet man die Relation von Marketing-Budget und erzieltm Neuumsatz zu Nettoladenpreisen, lassen sich in Abhängigkeit vom Verlagsprogramm verschiedene Eigenschaften feststellen, die (zumindest kurzfristig) budgeterhöhend wirken dürften. So besitzen elektronische Medien z.T. noch nicht die gleiche Akzeptanz wie Printmedien bzw. es fehlt z.T. noch an technischen Voraussetzungen. Marketing-Prozesse dürften deshalb einen gewissen Teil des

¹ Allerdings sollte nach Möglichkeit der Umsatz zu Netto-Ladenpreisen betrachtet werden, um die Auswirkungen von Handelsrabatten zu berücksichtigen.

² Deutsche Fachpresse (2001). Die Gruppe der Kleinverlage wurde weiter unterteilt in zwei Gruppen: eine Klasse mit unter 5 Mio DM Umsatz und eine über 5 bis 10 Mio DM Umsatz.

³ Bailey (1990, S.95) am Beispiel der Werbung eines Fachbuchverlags.

Budgets zur Schaffung von Akzeptanz aufwenden¹ bzw. Streuverluste bei Berufsangehörigen ohne technische Voraussetzungen (CD-ROM-Werk, Online-Anschluß) in Kauf nehmen. Legt ein Verlag z.B. einen überdurchschnittlichen Wert auf die Förderung von elektronischen Medien, dürfte dies die Budget-Umsatz-Relation tendenziell erhöhen. Die Vermarktung von Fortsetzungswerken ist i.a. ebenfalls mit höheren Akquisitionskosten verbunden, da sich die Kunden über einen längeren Zeitraum binden müssen.² Bei Loseblattwerken könnte die abnehmende Kundenakzeptanz für diese Produktgattung die Vermarktung erschweren.³

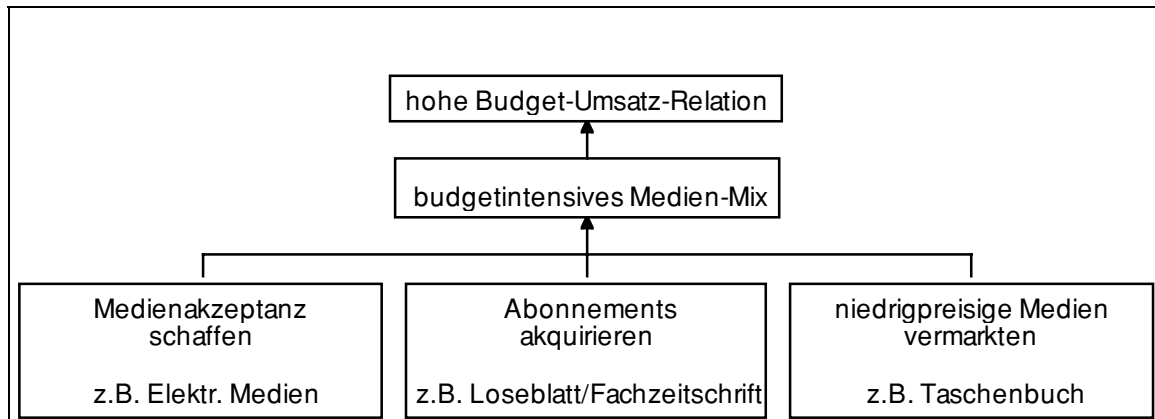


Abbildung C15: Budgetintensive Medienswerpunkte

Tendenziell budgetintensiver ist die Vermarktung von niedrigpreisigen Titeln. So wenden sich z.B. Gesetzestexte auch an preiselastischere Zielgruppen in Ausbildung⁴, deren Vermarktung deshalb vor allem bei größeren Absatzmengen aussichtsreich ist. Daher dürfte z.B. problematisch sein, die Vermarktung von Titeln bei einem durchschnittlichen Ladenpreis von 40 DM mit einem Verlag zu vergleichen, dessen Titel z.B. durchschnittlich 160 DM kosten.⁵

b) Produktprofitabilität

Eine höhere Budget-Umsatz-Relation kann gerechtfertigt sein, wenn überdurchschnittlich profitable Titel vermarktet werden. In diesem Fall lohnt es sich für den Verlag, auch kostenintensivere Aufträge zu gewinnen, da der Ergebnis-

¹ So mußte ein juristischer Verlag zuerst generell das Verständnis für die Möglichkeiten der elektronischen Publikationen fördern und die dem Verlag zugeschriebene Print-Kompetenz auf elektronische Medien übertragen. (Welb, 1998b, S.29)

² zur Bedeutung von Marketing-Investitionen s. 1.5.2. a)

³ vgl. Riethmüller (2001, S.202) und Kapitel B, Abschnitt 1.2.2.

⁴ Der Verlag C.H. Beck wirbt deshalb z.B. mit der Angabe des durchschnittlichen Preises je Seite der Ergänzungslieferungen.

⁵ Im Vergleich zwischen konkurrierenden Verlagen ergaben sich erhebliche Unterschiede in den Durchschnittspreisen (Interview 9.11.1998, Projektpartner 2.3.4.).

beitrag je 100 DM Umsatz höher liegt als bei weniger profitablen Titeln.¹ Der Preis eines Werkes kann Hinweise auf die Profitabilität geben, jedoch sind hochpreisige Titel evtl. besonders kostenintensiv zu produzieren und der hohe Preis kann erklärungsbedürftig sein, was die Vermarktung erschweren wird.²

Als Kennziffer bietet sich dagegen der Deckungsbeitrag in Relation zum Umsatz an, was aber eine einheitliche Auffassung über die jeweils berücksichtigten Kostenbestandteile voraussetzen würde. Da sich die Kalkulationen der Verlage (z.T. auch zwischen Mediengattungen³) unterscheiden, ist dies eher ungünstig. Einige Fachverlage⁴ nutzen den „Marketingfaktor“, der anzeigt, wieviel Umsatz mit einer DM Marketing-Budget mindestens zu erzielen ist, um Kostendeckung zu erreichen. Bei einem Marketingfaktor von 6 muß z.B. eine Mailing-Aktion mit zurechenbaren Marketing-Kosten von 10.000 DM zumindest 60.000 DM Umsatz generieren, um die Kosten für Auslieferung, Herstellung und Produktentwicklung abzudecken.

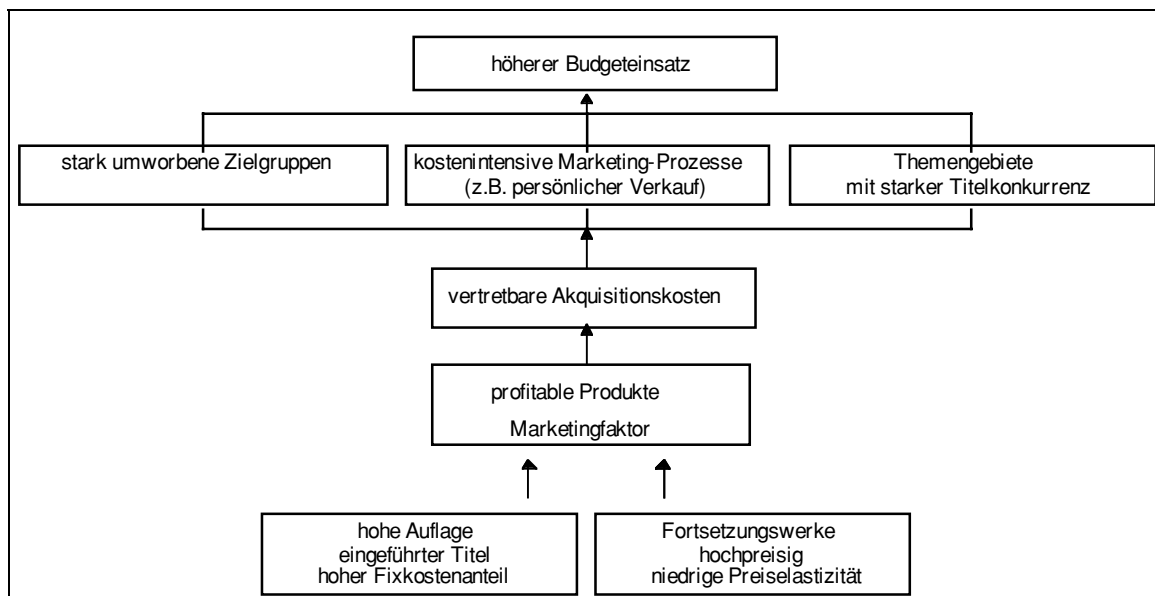


Abbildung C16: Zusammenhänge bzgl. der Produktprofitabilität

Sind im Marketing-Bereich jedoch titelspezifische Marketingfaktoren nicht bekannt⁵, besitzt er wenig Möglichkeiten, Aktionen entsprechend unterschiedlich zu gestalten. Dabei besteht die Gefahr, daß die Marketing-

¹ Zur Notwendigkeit der titelbezogenen Abstufung der Fachbuchwerbung vgl. Bailey (1990, S. 95).

² z.B. bei hochwertigen CD-ROM-Datenbanken für mehrere Tausend DM (Welb, 1998b, S.34).

³ Die Homogenität der Produktgruppen ist Voraussetzung für aussagefähige Ergebnisse. (Hippler, 1999, S.170)

⁴ Experteninterview 2.1. Nr. 15 (1995) und Fallstudienpartner 2.3. Nr. 4.

⁵ z.B. Fallstudienpartner 2.3. Nr. 1. und 4.

Leitung für die Gesamtsituation überhaupt kein Interesse besitzt¹ und durch hohen Budgeteinsatz potentielle Gewinn- zu Verlusttiteln macht. In diesem Zusammenhang ist die Entscheidungsrelevanz der Kosten zu beachten.² Kurzfristig entscheidungsrelevant sind nur die durch die Auftragsgewinnung zusätzlich ausgelösten Marketing- und Auslieferungskosten³, die den generierten Umsatz unterschreiten müssen.⁴ Orientieren sich Marketing-Prozesse allerdings permanent nur an den zum Durchführungszeitpunkt relevanten Kosten, tragen sie nicht dazu bei, die Kosten der Marketing-Mitarbeiter oder die der Produktentwicklung abzudecken.

c) Sortimentsgröße

Besitzt der Verlag nur einige wenige Titel je Berufsgruppe, beeinträchtigt dies im Regelfall die Profitabilität, da man sich zwischen berufsgruppenspezifischen Nischenanbietern und großen Medienkonzernen bewegt.⁵

Als Kennziffer zur Sortimentsgröße bietet sich die nach Mediengattungen differenzierte Anzahl der bestellbaren bzw. neu erschienenen Titel an.⁶ Ein umfassendes Sortiment ermöglicht dem Marketing-Bereich mehr Wahlmöglichkeiten bei der Konzeption von Marketing-Aktionen.⁷ Bei der Vermarktung eines wichtigen Standardtitels lassen sich z.B. weitere Titel in einen Prospekt mit aufnehmen. Diese Titel hätten mit dem vorhandenen Budget ansonsten nur an einen eingeschränkteren Kreis vermarktet werden können.⁸ Je mehr Titel der Verlag vermarktet, desto günstigere Preise kann er (z.B. beim

¹ So bestätigte ein Umfrageteilnehmer, daß ihn die Kosten anderer betrieblicher Bereiche nicht interessieren würden. (Interview 2.4. , Nr. 12, 1999)

² zum Begriff der relevanten Kosten vgl. Haberstock (1998, S.171)

³ Auslieferungsprozesse werden im Rahmen dieser Arbeit nicht als Marketing-Prozesse bezeichnet. Durch Marketing-Prozesse ausgelöste Auslieferungskosten sind dennoch relevante Kosten für die Entscheidung, ob einzelne Marketing-Aktionen kurzfristig durchgeführt werden sollten oder nicht. Durch den Zusatzabsatz vermiedene Lagerkosten müßten zusätzlich berücksichtigt werden.

⁴ Dies wird besonders deutlich, wenn die die Titelkosten bereits vor Beginn der Marketing-Aktionen die möglichen Erlöse nach Verkauf der Gesamtauflage überschreiten. In diesem Fall besitzt der Marketing-Bereich nicht die Möglichkeit, zu einem Gewinn der Auflage beizutragen.

⁵ Richter (2000, S.23). Auf (mögliche) Zusammenhänge zwischen Sortimentsgröße und Umsatzanteil in den Zielgruppen (vgl. Abschnitt 1.5.1. b) sei hingewiesen.

⁶ vgl. Abschnitt 1.4.2.

⁷ Beispielsweise lassen sich verschiedene CD-ROM-Produkte mittels einer Demo-CD gemeinsam vermarkten. (Welb, 1998b, S.37)

⁸ Dies setzt allerdings voraus, daß die Titel tatsächlich für die betreffenden Zielgruppen relevant sind. Sonst besteht die Gefahr, daß Streuverluste den Erfolg der Marketing-Aktionen beeinträchtigen.

Einkauf von Werbung) erzielen.¹ Diese Effekte sprechen für eine mit steigender Sortimentsgröße c.p. sinkende Budget-Umsatz-Relation. „Auf jeden Fall ist die Werbung für ein starkes und breites Programmsegment mit aktiver Backlist kostengünstiger als die Werbung für ein kleines, im Aufbau begriffenes Programmsegment.“²

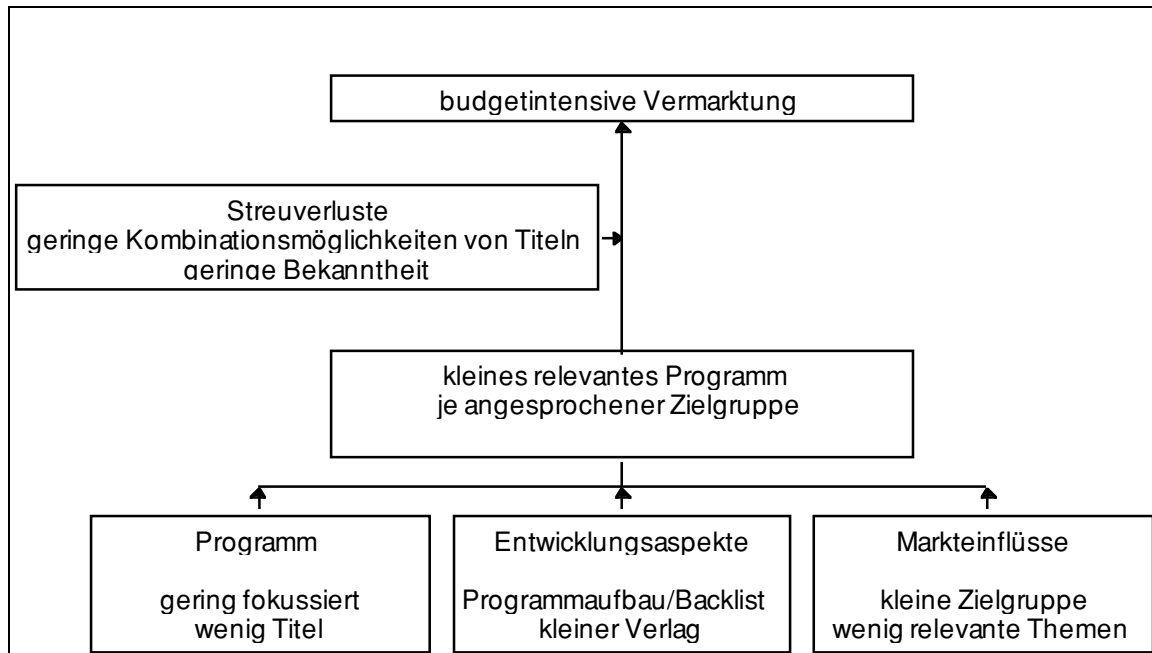


Abbildung C17: Zusammenhänge bzgl. des Programmumfangs

Allerdings birgt ein umfassendes Sortiment auch die Gefahr einer undifferenzierten Budgetverteilung, sodaß einige bedeutende Titel zuwenig Budget erhalten, weil dieses für eine große Anzahl umsatzschwacher Titel eingesetzt wird.³

d) Bedeutung der Neuprodukte bzw. Standardtitel

Die Vielzahl neuer Titel der Fachverlage beeinträchtigt den Überblick und die Vergleichbarkeit.⁴ Im Fachbuchbereich machen ca. 20% der Titel 80% des Umsatzes einer Fachbuchhandlung aus.⁵ Einige wenige Standardtitel darunter -

¹ So gewähren Fachzeitschriften Rabatte für mehrere Anzeigen („Mengenstaffel“) bzw. häufige Schaltungen („Malstaffel“) - vgl. Schneider (1999, S.198)

² Behm et al (1999, S.101).

³ zu den Auswirkungen bei den operativen Marketing-Prozessen vgl. Kapitel B

⁴ Andererseits weist ein Verlagsberater darauf hin, daß das Rechnungswesen der Verlage zuviel Wert auf die Analyse einzelner Titel legen würde. Da der Verlag aber nicht die Summe der verlegten Titel sei, besäße das Management häufig keine strategisch aussagefähigen Informationen (Shatzkin, 1982, S.262).

⁵ o.V. (1997, S.182)

vergleichbar mit den Bestsellern im belletristischen Bereich¹ - besitzen derart hohe Bedeutung, daß deren Neuauflage sich spürbar auf die Monatsverteilung des Umsatzes einer Fachbuchhandlung bzw. der Verlage auswirken kann.² Eingeführte Standardwerke bieten den Verlagen die Möglichkeit, die Folgeauflagen mit einer geringen Budget-Umsatz-Relation zu vermarkten, da diese Werke in der Zielgruppe bekannt sind und bei höheren Auflagen die Marketing-Kosten je abgesetztes Exemplar sinken.³ Die erstmalige Einführung und Durchsetzung dieser Titel erfordert jedoch z.T. erheblichen Budgeteinsatz, insbesondere bei starker Konkurrenz: „Der Markt ist dicht besetzt. Produkte werden austauschbar...Dabei muß sich intelligente Marketingkommunikation in einem mit Werbeinformationen überlasteten Umfeld bewähren. Folge: Der Aufwand für die Entwicklung wirksamer Kampagnen wird in Zukunft um ein vielfaches ansteigen.“⁴

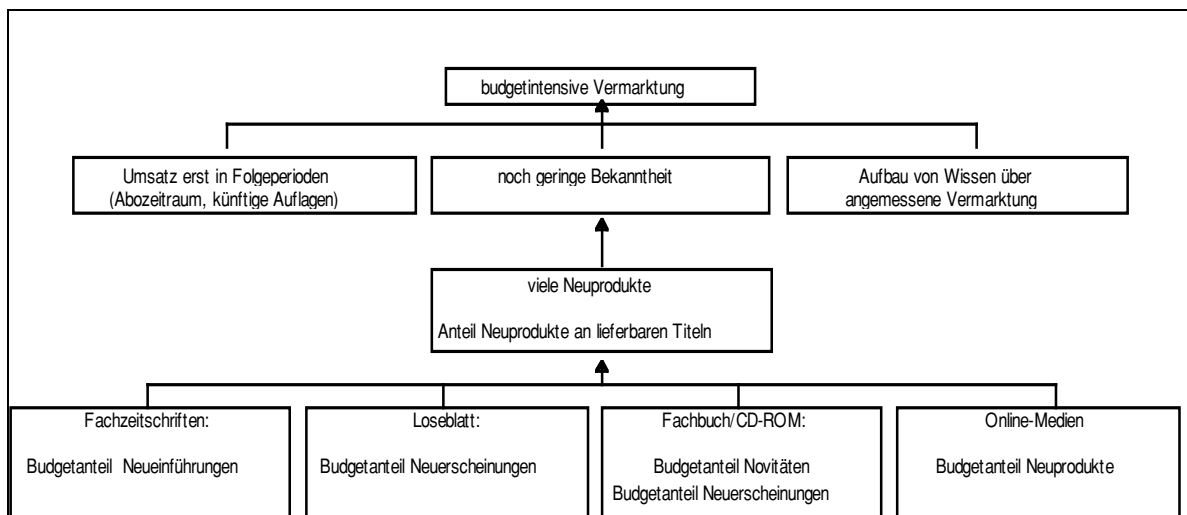


Abbildung C18: Neuprodukte und Marketing-Prozesse

Der Anteil der Novitäten bzw. Neuerscheinungen an der Gesamtzahl der lieferbaren Titel wäre eine mögliche Kennziffer, um zu beurteilen, inwieweit der Marketing-Bereich verstärkte Anstrengungen zur Markteinführung leisten mußte.⁵ Allerdings ist die Einführung einer Fachzeitschrift kaum mit der einer

¹ zur Bestsellerforschung s. Faulstich (1983), Lauterbach (1979)

² Die Universitätsbuchhandlungen verkaufen je Titel bis zu 1500 Exemplare. (o.V., 1997, S.181)

³ Gleichwohl kann es sinnvoll sein, das Marktpotential durch höheren Budgeteinsatz stärker auszuschöpfen (indem z.B. Altkäufer des Werks mehrfach zum Kauf der Neuauflage angeregt werden). In diesem Falle dürften diese zusätzlichen Umsätze jedoch mit höheren Marketing-Kosten verbunden sein, da Marktanteils- und Gewinnziele ab einem gewissen Punkt nicht mehr in Einklang zu bringen sind.

⁴ Welb (1999, S.45)

⁵ Allerdings besitzt der Fachbuchhandel z.T. wenig Interesse an der Vermarktung älterer Titel, was das Verlagsmarketing ebenfalls erschwert (Welb, 1999, S.45).

Monografie vergleichbar.¹ Die Kennziffer müßte deshalb differenzierter errechnet werden, was wiederum die Vergleichbarkeit einschränken würde. Eine andere Kennziffer wäre z.B. der (möglichst nach Mediengattungen differenzierte) Anteil am Gesamtbudget, der für die Vermarktung von Neuprodukten eingesetzt wird.

1.6. Datenquellen für Marketing-Kennziffern

Beim Aufbau von Kennziffersystemen ist es wichtig, von Anfang an darauf zu achten, daß die Meßgrößen möglichst ohne größeren Aufwand computergestützt ermittelt werden können.² Um Marketing-Kennziffern zu generieren, bieten sich als interne Quellen Auftragserfassung und Rechnungswesen, als externe Quellen Marktforschungs- und evtl. Benchmarkingprojekte an. Einen besonderen Schwerpunkt bilden dabei die Erfolgsrechnungen des Controlling nach verschiedenen Bezugsobjekten wie Titeln und Kunden. Branchenübergreifende Ergebnisse deuten jedoch auf Nutzungsdefizite hin.³ Danach setzt nur knapp jedes fünfte Unternehmen für Marketing-Entscheidungen obligatorisch Controlling-Daten ein. Statt dessen stützt man sich auf Vertriebsdaten, Verkaufs- und Produktstatistiken. Auch das Angebot an unternehmensexternen Daten wird kaum genutzt. Bei Buchverlagen dürfte dies kaum anders sein.⁴

1.6.1. Auftragsdaten

Aus Auslieferungsdaten generierte Berichte bilden häufig die Basis für die Ausrichtung der Marketing-Aktivitäten.⁵ Hier lassen sich kunden-, prozeß- und produktbezogene Auswertungen unterscheiden, wobei Besonderheiten bei Fortsetzungswerken bestehen. Nachteilig an diesen Statistiken ist jedoch, daß sie i.a. nur die Umsatz- und nicht die Erfolgswirkung beleuchten.

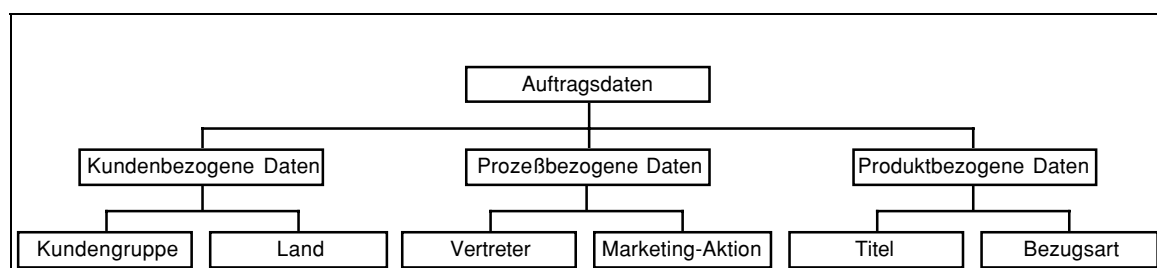


Abbildung C19: Struktur des Auftragsdaten

¹ vgl. zur Fachzeitschrifteneinführung s. Herrmann (1998, S.248 ff) und Braband (2000, S. 65 ff.), zu Publikumszeitschriften s. Bleis (1996)

² Horvath&Partner (2001, S.316)

³ Hannig (1998, S.287 f.)

⁴ Darauf deuteten Vorgespräche mit möglichen Projektpartnern hin (z.B. Interview 2.2.9., 1997).

⁵ Wörner (1993, S.10)

a) Produktbezogene Auswertungen

Titelbezogene Absatz- und Umsatzstatistiken werden von Verlagsauslieferungen standardmäßig angeboten. Eine Besonderheit sind die Vormerkerlisten, da der Verlagsaußendienst die Titel dem Handel bereits vor Erscheinen präsentiert¹ und der Verlag das Vorbestellverhalten noch bei der Auflagenbemessung berücksichtigen kann.

Nr.	Auswertungen	Kennziffern (Auswahl)
1	Titel-Hitliste	Übersicht der umsatz- bzw. absatzstärksten Titel
2	Titelgruppen/Vertriebswege-Statistik	Entwicklung einzelner Programmbereiche: nach Backlist/Novitäten, in Teilmärkten (Allgemeines Sortiment, Kaufhäuser, Barsortimente, Privatkunden)
3	Titel-Absatzstatistik Titel-Umsatzstatistik	verkaufte Ex./Umsätze im Berichtsmonat, kumulierte Jahreswerte Vergleichszahlen Vorjahr
4	Umsatz- /Absatzlisten	Entwicklung eines Titels über einen längeren Zeitraum: Verkäufe, Remittenden, Freistücke p.a. (bzw. Quartal), Gesamtwerte seit Erscheinen, Durchschnittsrabatte
5	Absatzgruppen- statistik	Absatz/Umsatz eines Titels oder einer Titelgruppe nach Kundengruppen (Inland/Ausland): Sortimentsbuchh., Reise- und Versandbuchh., Barsortimente/Grossisten, Kaufhäuser, Privatkunden
6	Vormerkerlisten	Vormerkungen auf einen derzeit nicht lieferbaren Titel

Tabelle C7: Ausgewählte produktbezogene Auswertungen²

Auf Fortsetzungswerke (insbesondere Zeitungen und Zeitschriften) spezialisierte Verlage benötigen besondere Auswertungen hinsichtlich Entwicklung, Haltbarkeit, Kündigung und Zustellung der Abos. Größere Verlage nutzen z.T. SAP-Branchenlösungen (s. Abb. C20).³ Auf Fortsetzungswerke spezialisierte Auslieferungen bieten ebenfalls entsprechende Statistiken an, die z.B. über Aboentwicklung (in Jahren/Monaten), Kündigungen (nach Eingang der Kündigung, nach Monaten bzw. Ausgaben), Werbeerfolg (nach Werbecode incl. Abokosten, Zahlerquote; nach Werbetypen und -code) und Entwicklung des Adreßbestands informieren.⁴ Viele Verlage bedienen sich im Rahmen der Neukundengewinnung externer Dienstleister mit der Folge, daß nur reagierende Interessenten in die eigene Kundendatenbank gelangen.⁵ Die meisten größeren Verlage befinden sich erst am Anfang des datenbankorientierten Marketing, z.B. beim Versuch, Kundendaten durch soziodemographische Kriterien und

¹ Schönstedt (1999, S.138)

² vgl. Wörner (1993, S.10ff.)

³ CSC Ploenzke AG (2000, S.22)

⁴ z.B. Projektpartner 2.3.2.

⁵ CSC Ploenzke (2000, S.15 f.)

Kaufhistorien zu ergänzen. Die Daten von Online-Kunden werden häufig nicht einmal gespeichert: knapp 30% der Verlage speichern meist nur Name und Adressen, i.a. aber keine verhaltensbezogenen Daten (z.B. welche Seiten v.a. genutzt werden).¹ Entsprechend wird nur ein Teil dieser Daten für das Vertriebsmarketing genutzt.²

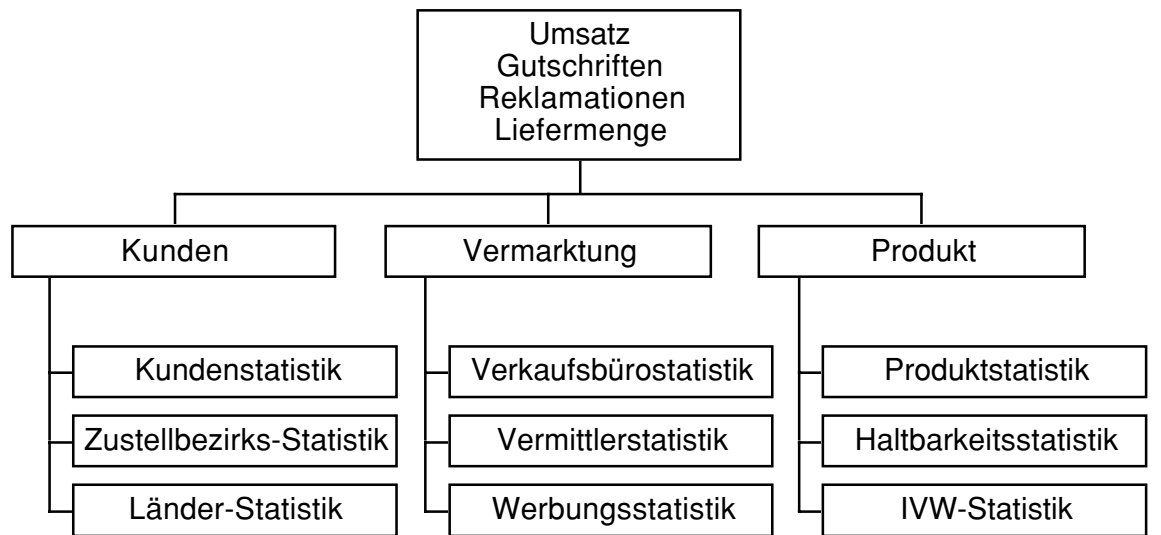


Abbildung C20: Auswertungen der SAP-Branchenlösung³

b) Prozeßbezogene Auswertungen

Die Kennziffern bei prozeßbezogenen Auswertungen sind insbesondere von der gewählten Vertriebsstrategie abhängig.

Nr.	Auswertungen	Kennziffern (Auswahl)
1	Tagesumsatzmeldung	Umsätze (davon Reiseumsätze), Gutschriften und Monatssumme
2	Aktionsauswertungen	teilnehmende Kunden, Bezug der Aktionstitel, Remittenden
3	Titelstatistik nach Reisegebieten	Absatz je Vertreter, Umsatz je Vertreter, Remissionen der Titel, Durchschnittsrabatt, Gesamtumsatz/Reiseumsatz im Vertretergebiet
4	Reiseaufträge (wöchentlich)	je Vertreter: Zahl der Aufträge, Verkäufe der einzelnen Novitäten, Verkäufe von Backlisttiteln, erteilte Remissionsgenehmigungen
5	Vertreter-Provisionsabrechnung	zeigen für alle Kunden des Vertreters die provisionspflichtigen Lieferungen mit Lieferdatum, Titel, Menge, Rabattsatz, Umsatz, Remissionen; nach Reise- und Nachbestellungen differenziert

Tabelle C8: Aktionsbezogene Auswertungen (Auswahl)⁴

¹ 45% der Befragten konnten zur Speicherung der Daten von Online-Kunden keine Angaben machen.

² CSC Ploenzke (2000, S.17)

³ SAP AG (1995, A1 ff.); die Kennziffern sind nicht bei allen Statistiken verfügbar

⁴ vgl. Wörner (1993, S.10ff.)

Bei handelsorientierten Verlagen stehen Informationen über den Vertreter-einsatz im Vordergrund. Bei Direktstrategie wird über die zurückgeschickten Bestellkarten eine Zuordnung der Bestellungen auf die Marketing-Aktion vorgenommen¹ - dies gilt auch für an den Handel gerichtete Verkaufsförderung.

c) Kundenbezogene Auswertungen

Kundenbezogene Statistiken beziehen sich auf Gruppen (z.B. Handelskunden und Privatkunden), Regionen oder einzelne Kunden. Besondere Bedeutung besitzen ABC-Klassifizierungen der Handelskunden, um auf dieser Basis die Marketing-Prozesse abzustufen.²

Nr.	Auswertungen	Kennziffern (Auswahl)
1	Kunden-Hitliste	Übersicht der 20, 50 oder 100 umsatzstärksten Kunden
2	Kundenumsatzlisten	Dokumentation aller Käufe und Remissionen, Kennzeichnung von Reisebestellung und Nachbezug, Umsatzzahlen Vorjahr
3	Kunden-Karte	für Vertreter während Reise (je Kunde): jährliche/halbjährliche Umsatzentwicklung, Entwicklung einzelner Programmsegmente, Remissionsanteil, Anteil Reiseaufträge am Gesamtumsatz, vereinbarte Rabatte, Umsatzabschlüsse, Versandwege, Fortsetzungen
4	Regionalstatistik	Absatzvergleich nach Regionen
5	Vormerker n. Kunden	Vormerkungen für einen bestimmten Kunden

Tabelle C9: Kundenbezogene Auswertungen (Auswahl)³

1.6.2. Erfolgsrechnungen

Im Fachverlag sind v.a. produktbezogene Erfolgsrechnungen üblich, die z.T. nach Verantwortungsbereichen zusammengefaßt werden, wenn der Verlag produktbezogen organisiert ist.⁴ Weniger geläufig sind dagegen nach Vertriebswegen oder Kundengruppen differenzierende Erfolgsrechnungen.⁵

a) Produktbezogene Erfolgsrechnung

Die Produkterfolgsrechnung informiert über den Beitrag von Produkten und Produktgruppen zum Unternehmenserfolg. In der Praxis wird gern das mehrstufige direct costing⁶ eingesetzt. Nach Aufteilung der Kosten in fixe und proportionale Kosten zieht man vom Nettoumsatz stufenweise die produkt-,

¹ vgl. Behm et al (1999, S.100)

² s. Breyer-Mayländer (2000, S.302)

³ vgl. Wörner (1993, S.10 ff.), Bartels (1991, S.14 f.)

⁴ Hippler (1999, S.165 ff.)

⁵ Projektpartner 2.3.1-2.3.4.

⁶ siehe branchenübergreifend Ehrmann (1998, S. 254 und 246)

produktgruppen- oder bereichsbezogenen Kosten ab und ermittelt mehrere Deckungsbeiträge. Im Fachverlag werden die Kosten interner Leistungen häufig nicht integriert, was die Aussagekraft lediglich bei vergleichbarer Produktionsstruktur nicht beeinflusst.¹ Zu einer Produktgruppe zusammengefaßte Titel sollten deshalb möglichst vergleichbar sein, da sich die Kostenstruktur zwischen verschiedenen Mediengattungen unterscheidet.

Nr.	Bezeichnung	PG 1	PG 2	PG 3	PG 4	PG 5	Total
01	Umsatz-Brutto	6.000	5.000	4.000	1.000	500	16.500
02	Umsatz-Netto	5.800	4.500	3.500	990	490	15.280
03	Erlösschmälerung %	3,3%	10%	12,5%	1,0%	2,0%	7,4%
04	Materialkosten	500	800	600	200	100	2.200
05	Herstellkosten	1.500	1.800	1.200	500	200	5.200
06	Bestandsveränderung	200	300				500
07	Honorare	200	100	400	100	50	850
08	Vertriebskosten	400	300	200	50	20	970
09	Wareneinsatz	2.800	3.300	2.400	850	370	9.720
10	% Umsatz-Brutto	46,7%	66,0%	60,0%	85,0%	74,0%	63,6%
11	Rohertag pro Produktgr.	3.000	1.200	1.100	140	120	5.560
12	„Nettomarge“ in %	51,7%	26,7%	31,4%	14,1%	24,5%	36,4%

Tabelle C10: Deckungsbeitragsrechnung nach Produktgruppen im Fachverlag²

Bei der Erfolgsrechnung gehen handelsorientierte Buchverlage z.T. direkt vom Nettoerlös aus.³ Dies hat den Nachteil, daß eine Vergleichsmöglichkeit der Kosten für Direktverkäufe entfällt und Erlösschmälerungen sanktioniert werden, die eigentlich situationsbezogen veränderbar sind. Zentral ist das Risiko einer hohen Auflage, da dies Kapital und Lagerfläche bindet. „Niedrige Auflagen zu hohen Preisen vermindern das Risiko, wenn die Publikationen so nützlich für den Käufer sind, daß praktisch die Preisfrage keine Rolle spielt.“⁴ Die Kalkulation eines Loseblattwerks ähnelt hinsichtlich der Kostenarten der eines Fachbuches, obwohl Druckauflage und Gestaltung zu Kostenunterschieden führen.⁵ Das periodische Erscheinen der Ergänzungslieferungen führt jedoch ähnlich wie bei Fachzeitschriften zu kontinuierlichen Umsätzen, sodaß sich im Controlling ähnliche Fragestellungen ergeben.⁶

Die Kernfragen im Fachzeitschriften-Controlling konzentrieren sich auf die

¹ Hippler (1999, S.170); vgl. auch Wantzen (1998), Keuchen (1988)

² Hippler (1999, S.169)

³ siehe beispielhaft Woll (1998, S.68 f.)

⁴ Heinold (2001, S.151), s.a. Meynecke (1994, S.257 ff.)

⁵ Hippler (1999, S.170)

⁶ Allerdings entfällt das Controlling des Anzeigenbereichs.

Bereiche Abonentengewinnung, Leserverhalten/Kündigungen, Anzeigengeschäft, Entwicklung der Herstellungskosten und Veränderungen bei Abteilungskosten.¹ Ein Soll-Ist-Vergleich zeigt, welche Abweichungen auf Preis- und welche auf Mengenänderungen zurückzuführen sind.² Im Gegensatz zu Büchern/Loseblattwerken sind Bestandsveränderungen i.a. vernachlässigbar.

Nr.	Bezeichnung	Erläuterung der Kennziffer
1	Erscheinungsweise	Anzahl der Ausgaben p.a.
2	Auflage	Druckauflage im Gegensatz zur Aboauflage
3	Abopreis p.a.	als Bruttopreis und daraus abgeleitet Nettoerlös je Abo
4	Umfang je Ausgabe	Anzahl der Seiten (z.B. 96 Seiten Inhalt+ 4 S. Umschlag=100)
5	Anzeigenseiten-Anteil	Anzeigenseiten/Gesamtseiten (analog Textseiten in %)
6	Anzeigenumsatz in %	Anzeigenumsatz /Gesamtumsatz
7	Grenzdeckungsbeitrag	Deckungsbeitrag eines zusätzlichen Abos p.a. (Grenzbetrachtung)

Tabelle C11: Ausgewählte Kennziffern für eine Fachzeitschrift³

Bei Onlineprodukten spielen auflagebezogene Größen im Gegensatz zu anderen Medien keine Rolle. Der Erfolg des Inhalteangebotes läßt sich mit Hilfe der damit generierten Page Impressions (s. Tab. C12) messen, indem die Seiten als Kostenträger definiert und in Relation zu Erlösen oder Page Impressions gesetzt werden.

Nr.	Bezeichnung	Erläuterung
1	Hits	Anzahl der Logfiles, die abgerufene Elemente der Bildschirmseite protokollieren; Angebote mit vielen grafischen Elementen werden damit bevorzugt
2	Page Impressions	Anzahl der angeforderten und technisch übertragenen HTML-Seiten, die Werbung enthalten können; um aus mehreren HTML-Seiten kombinierte Bildschirmseiten nicht zu bevorzugen, wird pro Nutzeraktion gezählt; Werbungtreibende interessiert die Anzahl der Abrufe derjenigen Seite, die ihre jeweilige Werbung trägt
3	Visits	technisch erfolgreicher Seitenzugriff von außerhalb, um Attraktivität redaktioneller Gesamtangebote zu messen
4	zeitbasierte Größen	um Nutzung animierter oder dynamisch wechselnder Inhalte zu messen, bieten sich statt seiten- eher zeitorientierte Größen an (z.B. Nutzerminuten)

Tabelle C12: Meßgrößen zur Nutzung von Online-Medien⁴

Die problematische Gemeinkostenzurechnung im Bereich der Neuen Medien

¹ Braband (2000, S.42 ff.)

² vgl. Beispiel im Anhang in Tab. A-C3

³ Braband (2000, S.53 ff.), Kobak (1976e)

⁴ in Anlehnung an Schallmeyer (2000, S.43 ff.), Schwandtner (1999, S.190)

schränkt die Aussagefähigkeit jedoch häufig ein.¹ Wegen der vielfach kostenlos angebotenen Inhalte im Internet können einige Anbieter keine kostendeckenden Online-Abonnementpreise durchsetzen. In Zukunft wird erwartet, daß wie in den USA die Vermittlung von Aufträgen über das Internet (E-Commerce) traditionelle Abonnementmodelle verdrängen könnte.² Haupterlösquelle im Internet sind oft die Werbe- und Sponsorenerlöse.³

Die Erfolgsrechnung für CD-ROM-Produkte besitzt hinsichtlich der Kostenarten Parallelen zu Online-Medien, was Daten- und Texterfassungskosten sowie Programmierkosten angeht. Zusätzlich sind Kosten für den CD-Rohling und die Vervielfältigungskosten zu beachten.⁴ Die Erlösseite ist davon abhängig, ob Aktualisierungen im Fortsetzungsbezug vermarktet werden oder nicht. Die z.T. hohe Komplexität von elektronischen Medienprojekten hat die Anforderungen an das Projektcontrolling z.B. hinsichtlich Termin- und Qualitätsinformationen erhöht.⁵

Der Produktdeckungsbeitrag kann branchenübergreifend Anhaltspunkte dafür bieten, welche Produkte innerhalb des Sortiments gefördert oder eliminiert werden könnten. Die Pareto-Regel besagt, daß ungefähr 20% der Produkte etwa 80% des gesamten Deckungsbeitrags erwirtschaften. Die nächsten 30% der Produkte erzielen dann lediglich 10-15% des Deckungsbeitrags, während die restlichen 50% nur 5-10% erreichen.⁶ Sortiert man nach der Höhe des Deckungsbeitrags, erhält man eine Liste straffungsverdächtiger Produkte. Diese werden danach anhand weiterer Kriterien (z.B. strategische Bedeutung, Türöffner-Funktion etc.) beurteilt, um die Entscheidung zur Produkteliminierung weiter vorzubereiten.⁷ Dabei wäre bei Fachbüchern jedoch eine auflagenübergreifende Betrachtung notwendig, da ein Verlusttitel in der Erstauflage durchaus in den Folgeauflagen zu einem Gewinnbringer werden kann.⁸

¹ Schwandtner (1999, S.190)

² Schwandtner (1999, S.187)

³ s. Westerholz (1998, S.21). So besitzt HOS multimedica/HOS Lifeline für die Pharmabranche einen eigenen Infodienst, wo dem Sponsor angeboten wird, ein bestimmtes Spezialgebiet (Schlaganfall, Allergie etc.) mit seinem Namen zu besetzen und Inhalte mitbestimmen zu können - s. Schwandtner (1999, S.189); ein Muster für eine Erfolgsrechnung ist im Anhang A-C4 dargestellt.

⁴ Hippler (1999, S.170)

⁵ vgl. Kennzahlensysteme zum Controlling komplexer Medienprojekte bei Leidig (2000).

⁶ s. branchenübergreifend Kaufmann (1997, S. 36 ff.). Sie berichtet, daß das Management anfangs oft davon ausgeht, daß die ersten 20% der Produkte nur 60% des Deckungsbeitrags erzielen, es also weniger straffungsverdächtige Produkte gibt. Die Analysen würden jedoch in den meisten Fällen die Pareto-Regel bestätigen.

⁷ vgl. Beispieltabelle A-C5 im Anhang zur Sortimentsanalyse

⁸ vgl. Abschnitt 1.2.2. in Kapitel B

b) Kundenbezogene Erfolgsrechnung

Erhalten Kunden z.B. unterschiedliche Rabatte, haben aufwendige Sonderwünsche, verursachen Mahnkosten etc., kann der Produkterfolg evtl. weniger von der Kostensituation des Produkts selbst als von der Attraktivität der Kunden abhängen, die das Produkt bestellen.¹ Die Kundenerfolgsrechnung soll den Ergebnisbeitrag von Kunden quantifizieren und dient damit u.a. als Hilfsmittel für die kundenbezogene Aufteilung des Marketing-Budgets.²

Kunden- gruppen	Brutto- Umsatz	Erlös- schmäle- rung	Umsatz Netto	Waren- einsatz	DB 1	DB1 Marge %	Umsatz Anteil Br. %	DB 1- Anteil %	Abwg.
A	5.000	-100	4.900	-2.700	2.200	44,9	30,3	39,6	9,3
B	500	-20	480	-300	180	37,5	3,0	3,2	0,2
C	6.000	-800	5.200	-4.000	1.200	23,1	36,4	21,6	-14,8
D	2.000	-100	1.900	-1.200	700	36,8	12,1	12,6	0,5
E	2.000	-100	1.900	-1.000	900	47,4	12,1	16,2	4,1
F	1.000	-100	900	-520	380	42,2	6,1	6,8	0,8
Total	16.500	-1.220	15.280	-9.720	5.560	36,4	100	100	

Tabelle C13: Kundengruppenanalyse³

Ein Fachverlag mit Direktstrategie wird diese Erfolgsrechnung aufgrund der hohen Anzahl von Kunden i.a. nicht auf jeden einzelnen Besteller, sondern auf Kundengruppen beziehen.⁴ Aus der Kundenerfolgsrechnung ist ersichtlich, daß bevorzugt über den Handel bestellende Kundengruppen wegen des vom Verlag zu gewährenden Handelsrabattes c.p. weniger attraktiv erscheinen, als es deren Umsatzwirkung erkennen läßt. Um zu erfahren, auf welche Produkte diese Unterschiede zurückzuführen sind, bietet sich eine Kunden-Produkt-Matrix an.⁵ Dabei kann sich z.B. ergeben, daß einige Kundengruppen besonders profitable Produkte bestellen und deshalb noch attraktiver sind, als dies der Umsatz vermuten ließe.

Ein handelsorientierter Verlag kann i.a. auf Basis der Rechnungswesendaten keine endkundenbezogene Erfolgsrechnung erstellen, da er nur vermutet, welche

¹ Cooper/Kaplan (1998, S.191); Hope (1998, S.22) geht branchenübergreifend von ca. 70% der Kunden aus, die unter Vollkostengesichtspunkten unprofitabel sind; vgl. auch Howell et al (1990) und Bellin-Jones (1989, S.27)

² Link et al (2000, S.223 ff.), Schröder (1996, S.126 ff.)

³ Hippler (1999, S.170)

⁴ Hippler (1999, S.170 f.)

⁵ Hippler (1999, S.171)

Gruppen für den Abfluß eines Titel beim Handel gesorgt haben könnten.¹ Deshalb bietet sich eine auf Handelskunden bezogene Erfolgsrechnung an.²

c) Vertriebswegebezogene Erfolgsrechnung

Faßt man die Handelskunden zusammen, bezieht sich die Erfolgsrechnung auf Vertriebswege.³ Der evtl. unterschiedliche Erfolgsbeitrag der Vertriebswege kann bereits bei der Vorkalkulation eines Medienprojekts berücksichtigt werden. Der Buchverlag im Beispiel C14 verfolgt eine handelsorientierte Strategie, nutzt aber zusätzlich den Direktvertrieb.⁴

	Trade	\$	%	Consumer	\$	%	Total	
Gross Units	5,000			350			5,350	
Less Returns (Units)	1,000			18			1,018	
Net Units	4,000			332			4,332	
* Retail Price	\$ 22.95			\$22.95				
Gross Dollars	\$91,800			\$7,619			\$99,419	
* Discount	50%			0%				
Total Revenues	\$ 45,900	45,900	100%	\$ 7,619	7,619	100%	\$53,519	100%
Development Costs		7,500			576		\$8,076	
Paper, Printing, Binding	\$ 2.50	12,500		\$2.50	875		\$13,375	
Royalties (%)	15%	6,885		15%	1,143		\$8,028	
Freight in	\$200	200		\$100	100		\$ 300	
Total Cost of Goods		27,085	59%		2,694	35%	\$29,779	56%
Gross Margin		18,815	41%		4,925	65%	\$23,740	44%
Bad Debt, Write off		2,295			380		\$2,675	
Gross Profit		16,520	36%		4,545	60%	\$21,065	39%
General & Administrative Costs								
Contribution to Profit								

Tabelle C14: Vertriebswegedifferenzierung bei der Buchkalkulation⁵

Der Direktvertrieb erzielt im Beispiel mit nur 6,5% der Auflage 21,5% des Deckungsbeitrags („Gross Profit“), was aber auch darauf zurückzuführen ist,

¹ Eine (seltene) Ausnahme besteht, wenn sich alle Titel eindeutig einer Kundengruppe zuordnen ließen.

² Markmeier (1998), Hardt (1996, S. 21 ff.)

³ Zur Erfolgsrechnung nach Vertriebswegen in anderen Branchen vgl. Stoi/Giehl (1995), Manning (1995), Knöbel (1995), Ali (1994), Dunne/Wolk (1977)

⁴ vgl. Woll (1998, S.114 ff.). Die auflagenfixen Kosten in Lektorat und Setzerei wurden deshalb vollständig den über den Handel abzusetzenden Exemplaren zugerechnet. Das Beispiel zeigt, daß die Vertriebsstrategie nicht nur die Zurechnung der Marketingkosten, sondern auch die der Produktionskosten beeinflussen kann.

⁵ Ausschnitt aus Woll (1998, S.114 f.)

daß die Kosten des Direktvertriebs sich (allerdings ebenso wie die handelsbezogenen Marketing-Kosten) erst in den Verwaltungs- und Vertriebskosten („General & Administrative Costs“) niederschlagen, die hier unberücksichtigt blieben.¹

d) Verantwortungsbereiche

Einige Verlage fassen einzelne Produktbereiche zu organisatorischen Einheiten mit Gewinnverantwortung zusammen.² In die Ergebnisrechnung fließen entsprechend die Ergebnisse der Produktergebnisrechnung und der Kostenstellenrechnung ein.³

1.6.3. Marktforschung

Marktforschung besteht in der Sammlung und Aufbereitung von Marktdaten, die bereits vorhanden sind (Sekundärforschung) oder über den Kontakt zu aktuellen bzw. potentiellen Kunden erhoben werden (Primärforschung).⁴ Die Kontrolle von Marketing-Entscheidungen ist eine zentrale Aufgabe der Marktforschung.⁵ Gegen Primärforschung im Buchbereich sprechen häufig die Kosten.⁶ Selbst größere Buchverlage haben dieses Instrument deshalb kaum genutzt.⁷ Für Fachverlage ist dies wegen der genau eingrenzbareren Zielgruppen attraktiver als für Verlage, die sich an das allgemeine Publikum wenden.⁸ Einige Fachverlage - insbesondere solche mit Direktstrategie - beschäftigen eigenes Markt-

¹ Dies wird so begründet, daß im Lektorat auf Basis des Gross Profit über Auflagenhöhen entschieden werden soll, ohne dabei Kosten zu berücksichtigen, die dort nicht beeinflussbar sind (Woll, 1998, S.122). Gerade im Beispiel mehrerer Vertriebswege ist dies jedoch gefährlich, da die zusätzlich abgesetzten Exemplare evtl. unprofitabel sind.

² Schweizer (1990b, S.237 f.)

³ vgl. Beispiel im Anhang in Tabelle A-C2

⁴ zu den Besonderheiten im Medienbereich s. Böhme-Dürr/Graf (1995), Barghouthy (1993), Scheer (1990)

⁵ Schrioff (1998, S.274 ff.); In der Planungsphase von Verlagsobjekten jedoch kann Marktforschung auch Kreativität verhindern, da sie die gelernten Verhaltensmuster der Kunden bestätigt. So vertrat Dirk Manthey die Auffassung, daß es seine Verlagsgruppe nicht geben würde, wenn er sich bei der Einführung innovativer Publikumszeitschriften an Marktforschungsergebnissen orientiert hätte. (Manthey, 1997, S.56)

⁶ Schönstedt (1999, S.230) gibt 90 - 300 TDM für eine Exklusiverhebung an. Die Agenturkosten für 100 Telefoninterviews (jew. 20 Minuten) ohne Auswertung betragen im Rahmen eines Projektes ca. 10 TDM (s. Fallstudie 2.1.in Kapitel D). Dies deutet an, daß Kostenargumente im Einzelfall nicht gegen Primärforschung sprechen müssen.

⁷ Sieht man von der Nutzung von Panel-Daten ab, gaben nur 24% der umsatzstärksten Buchverlage an, mindestens eine Primärforschung in den vorangegangenen 3 Jahren durchgeführt zu haben. (Interviews 2.1., 1995).

⁸ Auch Fachverlage bestätigten jedoch, daß Marktforschung zuwenig oder unsystematisch betrieben wurde (Interviews 2.1. Nr. 15+30 1995).

forschungspersonal, welches Primärstudien durchführt.¹ Handelsorientierte Fachverlage dürften dagegen meist zuwenig Marktdaten besitzen.²

Nr.	Untersuchungsgegenstand	Datenquellen (Auswahl)
1	Zeitschrifteneinführungen	Expertengespräche, Primärforschung, Media-Analysen der Wettbewerber
2	Liste vorhandener bzw. geplanter Konkurrenztitel	Verzeichnis lieferbarer Bücher (VLB), Nachschlagewerke bei Fachzeitschriften, Verlagsvorschauen, Titelschutzanzeigen
3	Informationen zu Konkurrenten, Kunden, Branchentrends (auch international)	Autoren, Außendienst, Branchenpresse, Messen, GfK-Panel
4	Informationen zum Nutzungsverhalten	Nutzerdaten bei Online-Medien, Leser-/Empfängeranalysen bei Fachzeitschriften

Tabelle C15: Marktforschungsquellen³

Fachverlage, die Anzeigenmarketing für Fachzeitschriften betreiben, besitzen dagegen für höherauflagige Titel häufig Primärforschungsdaten.⁴ Dabei ist zu differenzieren zwischen titelbezogenen Analysen der Empfänger- bzw. Leserstruktur sowie Reichweitenanalysen, die die Nutzung verschiedener Titel bei bestimmten Berufsgruppen vergleichen.⁵ Bei Online-Medien besitzt der Verlag zusätzlich (genauere) Daten zur Nutzung einzelner Werbeformen - z.B. kann ein Banner solange eingeblendet werden, bis die gewünschte Anzahl an Page Impressions erbracht wurde.⁶ Auch ohne Primärforschung verfügen Fachverlage über viele Marktinformationen. Inwieweit sie tatsächlich systematisch genutzt werden, dürfte jedoch von Verlag zu Verlag verschieden sein.⁷

1.6.4 Benchmarking

Angesichts der Strukturveränderungen in der Medienbranche, die andere Industrien z.T. bereits hinter sich haben, dürfte Benchmarking als Instrument für Verlage sehr relevant sein.⁸ Die i.a. geringe Teilnahme an Benchmarking-

¹ s. Serie „Marktforschung in Verlagen“ im Börsenblatt: Pahnke, Erichson/Maretzki, Matzner (alle 1997).

² Dies ist ein Motiv für Verlage, Fachbuchhandlungen zu erwerben und auf diese Weise direkten Kundenkontakt herzustellen (s. Meyer-Arlt, 1999b, S.6f.).

³ Schönstedt (1999, S.229 ff.), Behm et al (1999, S.95)

⁴ Mehr als die Hälfte der von Bens (1995, S.113) befragten Verlage gaben an, vor maximal einem Jahr eine Leserschaftsforschung durchgeführt zu haben - vgl. als Beispiel für Marketing-Fachzeitschriften Kornmeier (1996).

⁵ Schneider (1999, S. 192 ff.)

⁶ Henkenherm (1999, S.317); vgl. auch v. Versen (1999)

⁷ Schönstedt (1999, S.233) deutet an, daß gut ausgebaute Marketing-Informationssysteme bei Buchverlagen z.T. nicht anzutreffen sind.

⁸ Meyer (2000, S.110)

Studien deutet jedoch daraufhin, daß dieses Instrument von der Mehrzahl der Verlage nicht angewandt wird.

Im Bereich der Buchverlage gibt es mit der Schnell-Umfrage des Börsenvereins und dem Kölner Betriebsvergleich zwei branchenbezogene Benchmarking-Quellen. Beide sind jedoch nicht prozeß-, sondern kostenartenbezogen aufgebaut.¹ Der jährliche Branchenvergleich vom Institut für Handelsforschung fand 2000 aufgrund mangelnder Beteiligung nicht statt.² Die umsatzstärksten Verlage nehmen i.a. nicht teil, weil sie internes Benchmarking betreiben und der Konkurrenz keine Daten überlassen wollen, die Rückschlüsse erlauben. Für den einzelnen Teilnehmer würden evtl. auch 10 vergleichbare Verlage aufschlußreich sein - dies sei den Teilnehmern jedoch nur schwer zu vermitteln.

Nr.	Kennziffern	Quelle
1	Veränderung Verlags Erlöse ggü. Vorjahr	Schnell-Umfrage Verlagsbuchhandel;
2	Anteil Auslandsumsätze Umsatzbedeutung einzelner Monate Gesamtumsatz kleiner Verlage	Monatsbericht Statistisches Bundesamt Monatsbericht Statistisches Bundesamt Kleinbetriebserhebung (unter 20 Beschäftigte)
3	Anzahl+ Umsatzkonzentration der Buchverlage; Umsatz nach Bundesländern	Umsatzsteuerstatistik Stat. Bundesamt
4	Veränderung Personalkosten ggü. Vorjahr	Schnell-Umfrage Verlagsbuchhandel
5	Veränderung Werbekosten ggü. Vorjahr	Schnell-Umfrage Verlagsbuchhandel
6	Umsatz (nach Mediengattungen) Anzahl Mitarbeiter, Anzahl Novitäten	jährl. Buchmarkt-Umfrage bei den 100 umsatzstärksten Buchverlagen
7	einzelne Erlös- und Kostenpositionen nach Kostenarten	Betriebsvergleich Institut f. Handelsforschung, Köln

Tabelle C16: Kennzahlen aus Umfragen im Buchbereich³

Im Fachzeitschriftenbereich wurde der zuletzt 1994 durchgeführte Kosten- und Erlösvergleich erst im Jahr 2000 wieder gestartet.⁴ Die Beteiligung betrug lediglich 8% (54 Teilnehmer). Die Kosten werden dabei kostenartenweise differenziert. Marktforschungskosten und Kosten der Fachzeitschriftenvermarktung sind in einer Summe abgefragt, sodaß Aussagen über prozeßbezogene Kosten nur eingeschränkt abgeleitet werden können.⁵

¹ Es gibt kein vom Börsenverein verabschiedetes Rahmenschema für Verlagsprozesse. Einzelne Verlage dürften ein solches Schema unternehmensintern erarbeitet haben. (Interview 2.5.4., 2000) - als Beispiel für Bertelsmann s. Perkhoff (1998).

² Experteninterview 2.5.4. (2000)

³ Börsenverein (2000), U. Schmidt (1991-1999)

⁴ Feikus (2001, S.148), Deutsche Fachpresse (2001)

⁵ Marktforschung kann auch der Produktentwicklung oder Anzeigenakquisition dienen. Es handelt sich also nicht notwendig um Kosten für Marketing-Prozesse.

Allerdings ermöglicht eine Differenzierung nach Umsatzgrößenklassen, Unterschiede zwischen kleineren und größeren Verlagen aufzuzeigen.¹

Ein branchenübergreifendes Benchmarking-Projekt einer Unternehmensberatung in Zusammenarbeit mit der Zeitschrift „Absatzwirtschaft“ zielte u.a. auf den Aufbau einer Datenbank und bezog auch Verlage mit ein. Die Pilotphase ergab, daß die Verlagsunternehmen sehr heterogen und Aussagen deshalb schwer zu verallgemeinern seien.² Tabelle C17 faßt die abgefragten Kennziffern und Ergebnisse im Verlagsbereich zusammen. Das Projekt wurde jedoch wegen mangelnder Beteiligung nach der Pilotphase nicht weitergeführt, vor allem wegen mangelnder Vergleichbarkeit der Prozesse³

Nr.	Marketingprozesse	Abgefragte Kennziffern (Auswahl)
1	Produktfindung	Kosten Neuproduktentwicklung= 60 TDM je Produkt; Kosten für Marktforschung/ Vertriebstests 1200 DM=5% davon (bei Verlagen unter 40 Mio Umsatz), durchschn. Dauer bis Produktionsentscheid= 4-10 Monate, Anteil Produktmanager in % Gesamtbeschäftigte, Anteil Neuprodukte am Umsatz, Anzahl Neuprodukte je Produktmanager, Anzahl abgebrochener Produktentwicklungen
2	Produktmarketing	Werbeaufwand je Zielgr.mitglied, Kosten je Produkt, Verteilung nach Werbeträgergattung, Art und Anzahl der Aktionen
3	Anzeigenmarketing	Umsatz pro Anzeigenverkäufer 300 TDM - 1 Mio DM, Anzeigenanteil % Verkaufserlöse, Anzeigenvolumen in Seiten je Produkt bzw. TKP, durchschn. Rabattsätze, Anzahl Verkäufer
4	Abonnentenmarketing	Budget TDM , je Titel: Neuabo % Gesamtabos, Neuabos in % der Kündigungen, Kosten je Abo, Aboanteil % Gesamtauflage, Abodauer Monate, Anzahl Aktionen p.a.
5	Vertrieb	Vertriebsstellen, je Titel: Marktanteil, Verkaufte Ex.% Gesamtauflage, Seiten/Verkaufspreis, Deckungsbeitrag je Exemplar
6	Gesamt	Verhältnis Marketing- zu Vertriebskosten rund 2:3; Vertriebskosten 3-12% des Umsatzes u. Marketingkosten 2-8%; bisher stark mailing-orientierte Verlage planen, vermehrt Anzeigen zu schalten

Tabelle C17: Benchmarking-Projekt im Marketing-Bereich⁴

¹ So stiegen die Verwaltungskosten bei mittleren Verlagen (Umsatz 10-25 Mio DM) von 1998 auf 1999 gegen den Trend in den anderen Umsatzklassen an. Diese mittleren Verlage befinden sich in einer kritischen Größenordnung - ihr Betriebsergebnis nach Vollkosten sank um durchschnittlich 28% gegenüber 1998. (Deutsche Fachpresse, 2001)

² Hanser (1997, S.53)

³ Experteninterview 2.5.6. (2000). Weitere Gründe wurden in der geringen Bereitschaft zur Offenlegung, in der mangelnden Popularität des Instruments und in der Heterogenität der Branchen gesehen.

⁴ Droege&Comp. (1996), Hanser (1997, S.53)

2. Benchmarking der Marketing-Leistung

Meist ist die interne Sicht auf die Möglichkeiten des Verlags Ausgangspunkt für Planung und nachfolgende Kontrolle der Marketing-Aktivitäten im Fachverlag.¹ Angesichts der damit verbundenen Gefahr eines Etat-Automatismus² wird hier zuerst ein verlagsübergreifender Vergleich durchgeführt und auf dieser Basis strategiespezifische Besonderheiten berücksichtigt, die für eine Beibehaltung bisheriger Vorgehensweisen sprechen könnten.³ Die Abbildung C21 zeigt das Vorgehen und einige der dabei einbezogenen Faktoren.

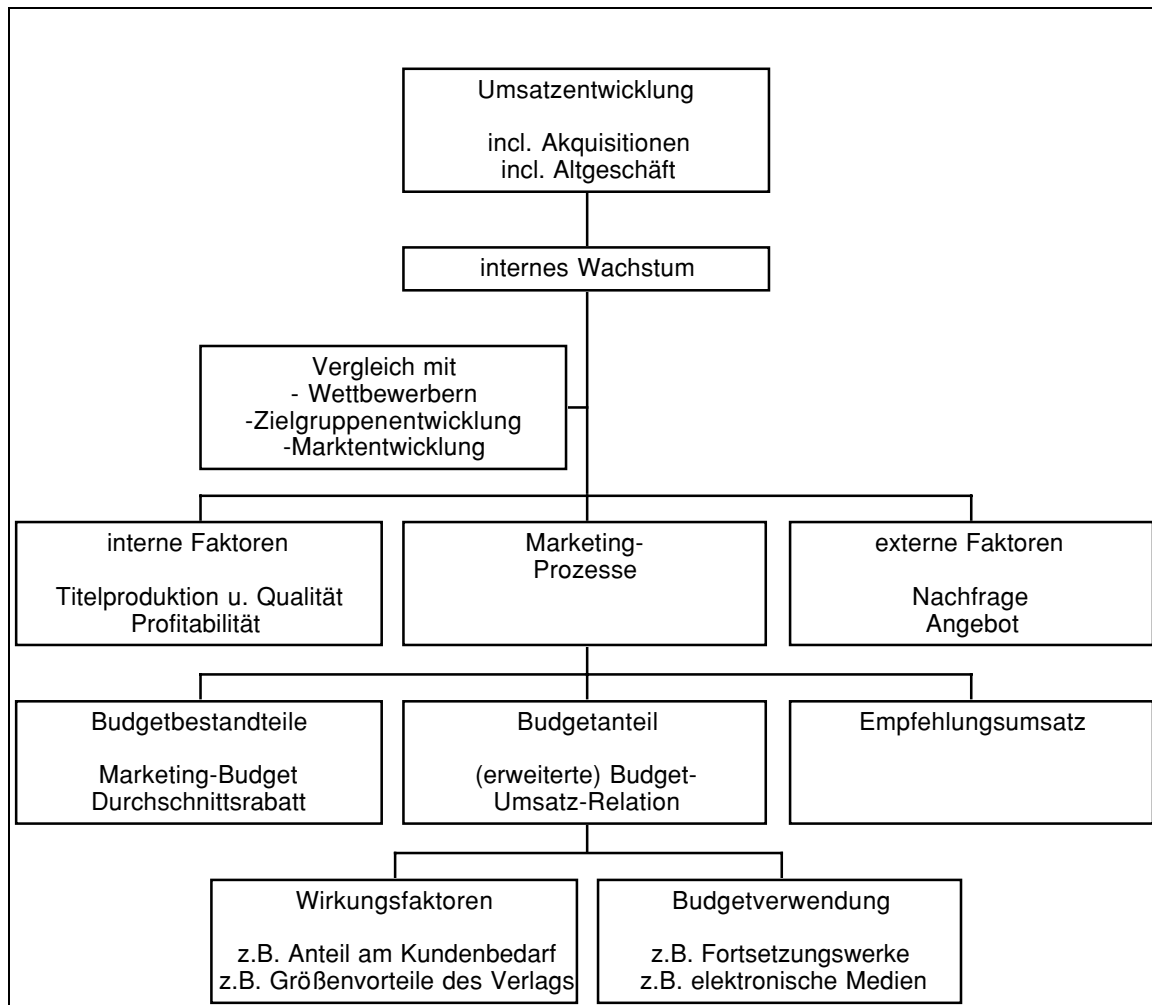


Abbildung C21: Bezugsrahmen zum Benchmarking-Vorgehen

Im ersten Schritt wäre dazu die Umsatzentwicklung von konkurrierenden RWS-Fachverlagen zu vergleichen, wobei externes Wachstum möglichst bereinigt werden müßte. Das interne Wachstum könnte zum einen durch externe Faktoren

¹ Interviews Nr. 2.1. (1995)

² Behm et al (1999, S.101)

³ So bezeichnet Wirtz (2000, S.81) interne Daten des Rechnungswesens lediglich als weitere Datenquelle zur operativen Marketing-Steuerung im Medienbereich, die neben externen Daten genutzt werden.

(z.B. Nachfrageentwicklung) beeinflußt sein - dies dürfte jedoch alle konkurrierenden Verlage in ähnlichem Maße betreffen.¹ Internes Wachstum kann durch eine Erhöhung der Titelanzahl evtl. mit einer Zunahme der beschäftigten Mitarbeiter generiert werden - dies ist bei der Beurteilung der Marketing-Prozesse zu berücksichtigen. Diese Untersuchungen könnten sich z.T. auf Sekundärforschung stützen, da die jährlichen Umsätze der größeren Verlage veröffentlicht werden.²

Unterschiedlich hoher Budgeteinsatz der Verlage läßt sich dagegen lediglich mit Primärforschung feststellen, da diese von den Verlagen geheimgehalten werden.³ Da Budgets zielgruppenabhängig sind, bietet sich die Betrachtung einer konkreten RWS-Berufsgruppe an, wobei auch unterschiedliche Durchschnittsrabatte zu berücksichtigen sind, um Vertriebswege vergleichbar zu machen. Dabei könnten Wirkungsfaktoren miteinbezogen werden, die zwar vom Marketing-Bereich langfristig beeinflußt werden und evtl. die Vermarktung erschweren bzw. erleichtern (wie z.B. Marktstellung in der Zielgruppe, Empfehlungen etc.), aber kurzfristig als gegeben betrachtet werden können. Zum anderen wäre miteinzubeziehen, welche Faktoren der Budgetverwendung (z.B. Abonnementgenerierung, medienbezogene Unterschiede) bedeutsam sein könnten - ebenso wie eventuelle Unterschiede in den Produktprofitabilitäten.

2.1. Vergleich der Umsatzentwicklung

2.1.1. Zielsetzung

Die Umsatzentwicklung geht (wie auch die Höhe des Marketing-Budgets) in die Berechnung der Budget-Umsatz-Relation ein. Auf Basis veröffentlichter Umsatzdaten⁴ soll ein Langfristvergleich am Beispiel des RWS-Marktes zeigen, inwieweit dabei gravierende Unterschiede zwischen den Verlagen bestehen.

2.1.2. Ergebnisse

Ein Umsatzvergleich konkurrierender RWS-Verlage über einen Zeitraum von 10 Jahren zeigt im Beispiel, daß die durchschnittliche Wachstumsrate je Verlag sich z.T. stark unterscheidet.

¹ Die unterschiedliche Bedeutung einzelner RWS-Kundengruppen für die Fachverlage kann jedoch im Einzelfall zu Abweichungen führen.

² Buchreport-Umfrage (Schmidt, Uwe, 1991-1999)

³ Eine Ausnahme bildet z.B. der Vergleich der Werbekosten ausgewählter Belletristik-Verlage bei Faure (1998, S.76).

⁴ Jährliche Buchreport-Umfragen (Schmidt, Uwe, 1991-1999); dabei beruhen einige Angaben auf Schätzungen, weil die Verlage nicht teilnahmen. Abgefragt wurden Verlagserlöse, sodaß sich Veränderungen in der Rabattstruktur dort auswirken.

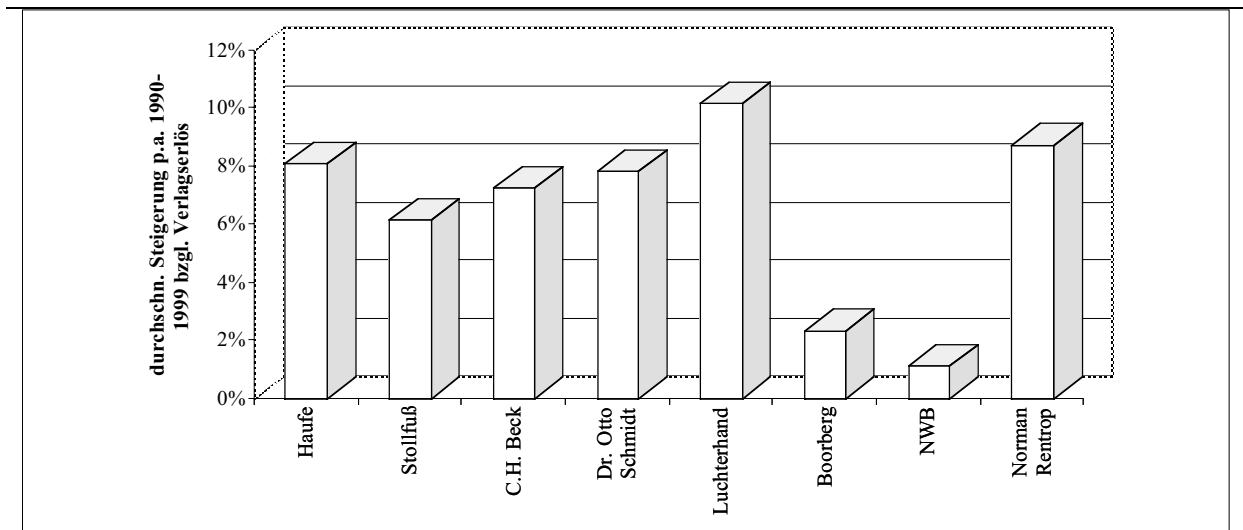


Abbildung C22: Umsatzwachstum von RWS-Fachverlagen¹

Die Betrachtung über 10 Jahre zeigt, daß die Höhe des Umsatzwachstums einiger Verlage stark durch Akquisitionen bestimmt wird. So konnten die Verlage im Beispiel C23 nach dem starken Wachstum durch die Wiedervereinigung vor allem durch Übernahmen wachsen.² Das Umsatzwachstum eignet sich demnach nicht, um bei c.p. gleicher Budget-Umsatz-Relation die Marketing-Leistung als besser oder schlechter zu beurteilen.

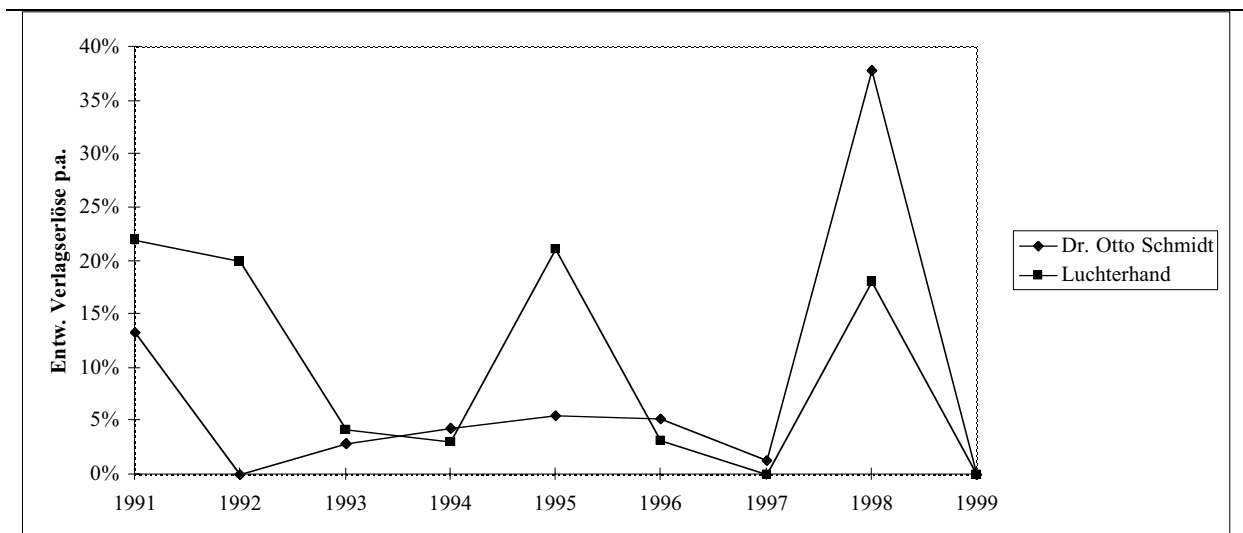


Abbildung C23: Verzerrungen der Wachstumsrate durch Akquisitionen³

¹ Eigene Berechnungen auf Basis der Buchreport-Umfragen, die z.T. Schätzungen enthalten. (Schmidt, Uwe 1991-1999). Berücksichtigt wurde, daß einige Verlage erst nach 1990 in die Liste aufgenommen wurden.

² Der Verlag Dr. O. Schmidt besitzt Beteiligungen (ab 1995 berücksichtigt), während der Luchterhand Verlag v.a. durch Akquisition des Werner-Verlags (1995) und des Deutschen Wirtschaftsdienstes (1998) wuchs (Schmidt 1999, S.53+61).

³ Eigene Berechnungen auf Basis der Buchreport-Umfragen. (Schmidt, Uwe 1991-1999)

Internes Wachstum kann auf Steigerung des Titelausstoßes oder des Umsatzes je Titel zurückzuführen sein. In Abbildung C24 ist z.B. eine Ausweitung der Novitätenproduktion festzustellen.¹ Sinkende Umsätze je Titel dürften damit eher von der Produktplanung beeinflusst werden, die ihrerseits wiederum der Segmentierung der Informationswünsche Rechnung trägt.

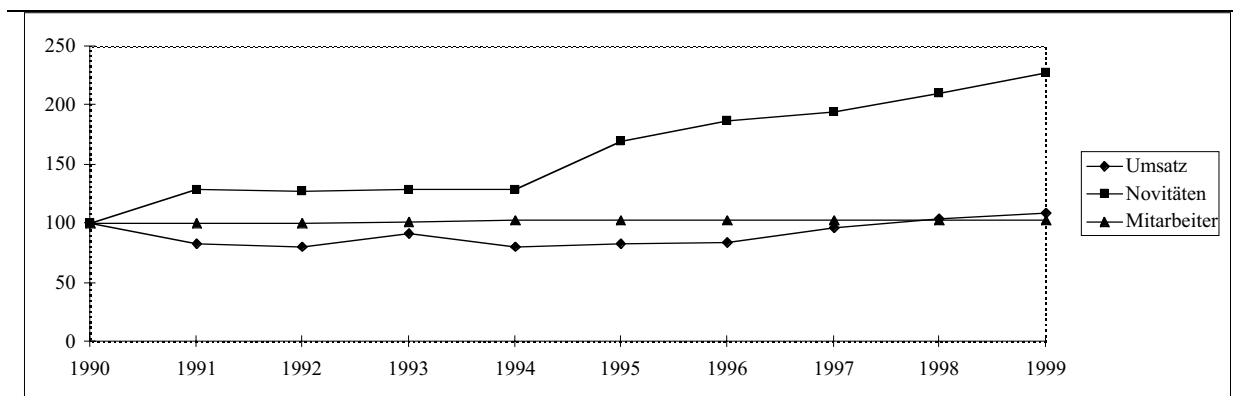


Abbildung C24: Beispiel Novitäten-Produktion Boorberg-Verlag²

Der Vergleich zeigt, daß der Boorberg-Verlag den Zeitschriften-Anteil steigern konnte, also anteilig über höhere laufende Aboumsätze verfügt.³

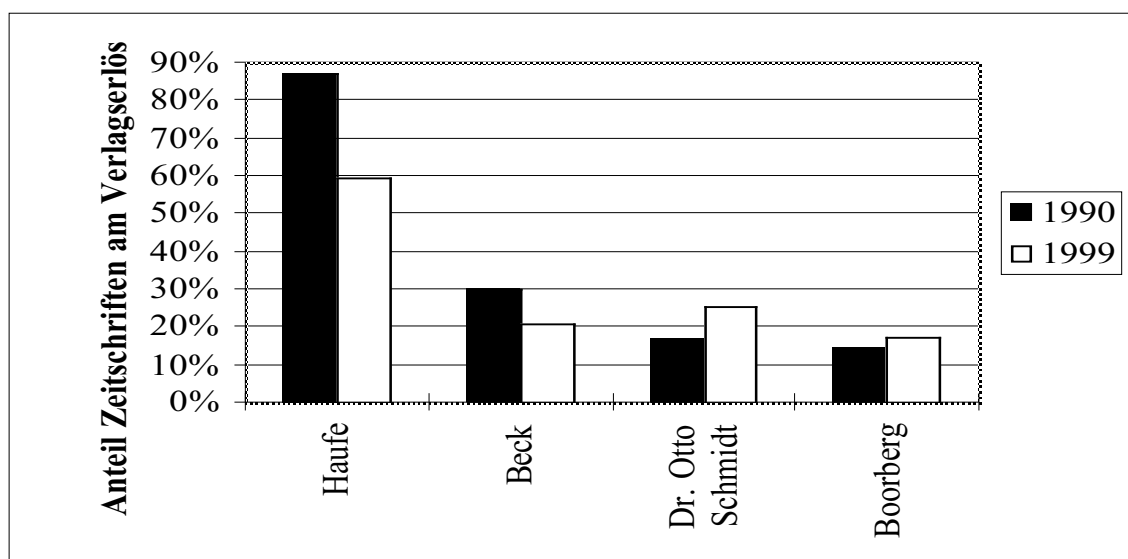


Abbildung C25: Bedeutung von Fortsetzungswerken⁴

¹ Da Backlist-Umsätze mitberücksichtigt wurden, besteht auch die Möglichkeit, daß diese (und nicht die Novitäten) das Ergebnis beeinflussen haben.

² Auf Basis der Buchreport-Angaben; der Stand 1990 wurde gleich 100 gesetzt.

³ Wurden jedoch nur kurzfristig haltbare Abos akquiriert, ist diese Aussage entsprechend einzuschränken.

⁴ Der Haufe-Verlag wurde erst 1991 in die Umfrage aufgenommen. Die Zahlen des Verlags Otto Schmidt enthalten keine Loseblatt-Werke. Elektronische Medien sind nicht einberechnet, weshalb sich Verschiebungen zwischen den Mediengattungen auswirken.

Um zu beurteilen, inwieweit die Umsätze bestehender Titel gesteigert wurden, könnte deshalb die Anzahl der Novitäten nur auf die Hardcover- und nicht auf die Gesamtumsätze bezogen werden.¹ Die Auswertung zeigt, daß sich die Hardcover-Umsätze je Novität z.T. erheblich reduziert haben, andere Verlage jedoch evtl. Titelbereinigungen vornahmen. Auch hier wirken sich also vermutlich gleichzeitig geänderte Produktionsbedingungen und Marketing-Prozesse aus.

Eine umsatzbezogene Einschätzung müßte deshalb auf Titelebene ansetzen und prüfen, inwieweit Marketing-Prozesse das Umsatzpotential eines Titel erschlossen haben. Die Bestimmung des titelbezogenen Potentials enthält jedoch subjektive Komponenten², wobei außerdem weitere Aspekte wie Aktualität des zu vermarktenden Werks zu berücksichtigen wären. Damit fließen jedoch wiederum Spezifika mit ein, die einen verlagsübergreifenden Vergleich erschweren.

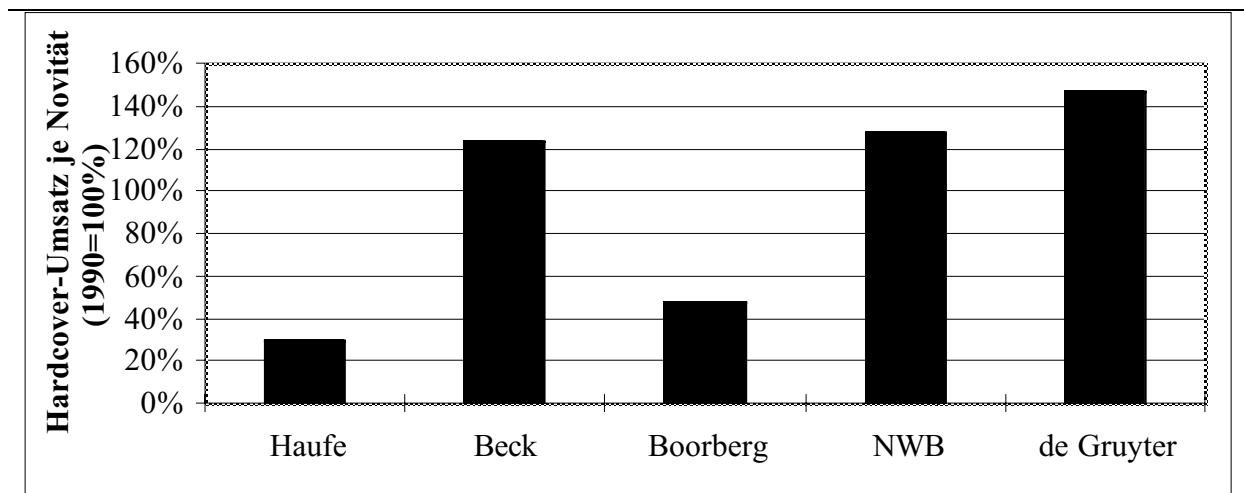


Abbildung C26: Hardcover-Umsatz und Novitätenproduktion 1999³

Insgesamt läßt sich auf Basis der Umsatzentwicklung unterschiedlich hohes internes Wachstum feststellen, daß z.T. nicht durch Veränderungen der Novitätenproduktion zu erklären ist. Dies kann auf unterschiedliche Wirksamkeit der Marketing-Prozesse hindeuten. Umsatzdaten reichen jedoch nicht aus, um dies zu belegen, da sie nichts über das eingesetzte Budget und

¹ Allerdings besitzt ein Verlag, der neue Zeitschriften am Markt einführt damit c.p. einen etwas niedrigeren Hardcover-Umsatz je Novität. Dies dürfte die Ergebnisse jedoch insgesamt nicht wesentlich beeinflussen.

² Bei Fachbüchern steht die Potentialschätzung in Zusammenhang mit der Auflagenbestimmung, sodaß die Vernichtung unverkäuflicher Exemplare und die Länge des Verkaufszeitraums Hinweise geben könnten, inwieweit das Potential ausgeschöpft wurde. Dies setzt voraus, daß der Marketing-Bereich Einfluß auf die Auflagenfestsetzung besitzt.

³ Für Haufe bzw. NWB bezieht sich der Vergleich auf das Basisjahr 1992 bzw. 1994, da die Verlage erst dann in die Umfrage aufgenommen wurden.

andere mögliche Gründe (z.B. Produktqualität, Produktprofitabilität) informieren. Darüber hinaus erschwert die fortschreitende Konzentration bzw. der Verkauf von Programmsegmenten die Vergleichbarkeit über einen längeren Zeitraum.¹

2.2. Vergleich des Budgeteinsatzes

2.2.1. Zielsetzung

Eine Umfrage bei Fachverlagen² sollte prüfen, inwieweit sich der Budgeteinsatz unterscheidet und inwieweit dies durch unterschiedliche Rahmenbedingungen im Marketing-Bereich beeinflusst sein könnte. Um die Vergleichbarkeit zu erleichtern, wurde eine Zielgruppe (hier: Steuerberater) in den Mittelpunkt gestellt und 20 Verlage ausgewählt, die als bedeutende Anbieter entsprechender Fachinformationen gelten können.³ Auf diese Weise sollte gewährleistet sein, daß ein Verlag mit Wettbewerbern verglichen wird und nicht mit anderen Anbietern, deren Zielgruppen anders reagieren.

Für die Befragung bot sich an, eine Spitzenkennzahl in den Mittelpunkt zu stellen, die einen Zusammenhang zwischen den eingesetzten Marketing-Budgets und den damit erreichten Zielen herstellt. Da die Verlage in unterschiedlichem Maße den Handel einschalten, wurde das Marketing-Budget mit dem durchschnittlichen Rabatt kombiniert und auf die damit neu generierten Erlöse zu Nettoladenpreisen bezogen.

Nr.	Fragen im Rahmen der Benchmarking-Umfrage
1	Wie hoch schätzen Sie Ihren Marktanteil in % in der Zielgruppe Steuerberater ?
2	Wie hoch ist das Verhältnis zwischen Marketingbudget und Neu-Verlagserlös ?
3	Wie hoch ist Ihr Durchschnittsrabatt bezogen auf den Nettoladenpreis ?
4	Wie hoch ist der Marketingfaktor bei Steuerberatern durchschnittlich ?
5	Wieviele % der Neu-Umsätze sind auf Empfehlungen von StB-Kollegen zurückzuführen ?
6	errechnet: Wie hoch ist das Gesamtbudget in Relation zum Neuerlös zu NLP ?

Tabelle C18: Fragen im Rahmen der Benchmarking-Umfrage

Als begünstigende Faktoren für ein niedriges Budget-Umsatz-Verhältnis wurden

¹ So berücksichtigen die Umsatzzahlen für 2000 (Buchreport 2001) beim Verlag C.H. Beck den Kauf des Nomos Verlags, die Rentrop Verlagsgruppe veräußerte einen Teilbereich und die Verlagsgruppe Neue Wirtschafts-Briefe gliederte den Rechtsbereich aus.

² vgl. Kiene (2001a)

³ Basis dafür war die Liste der 100 umsatzstärksten Buchverlage. Einige Verlage erklärten, daß ihr Marktanteil im Steuerberatermarkt zu unbedeutend sei (bis 3%) , als daß sich eine Teilnahme lohnen würde. Auf diese Weise ergaben sich 20 zu befragende Fachverlage. Verlage, deren Produktion auf die Zielgruppe der Wirtschaftsprüfer ausgerichtet ist, wurden nicht miteinbezogen.

ein hoher Marktanteil in der Zielgruppe, profitable Produkte und viele Empfehlungen von Kollegen vermutet. Die 5 Kennziffern wurden nach Mediengattungen getrennt (Fachbuch, Fachzeitschrift, Online/CD) abgefragt. Beginnend mit der Buchmesse 1999 wurden Marketing-Führungskräfte persönlich bzw. telefonisch um eine Schätzung der obigen Kennziffern für ihren Verlag gebeten und eine kostenlose Auswertung der Durchschnittswerte in Aussicht gestellt. Von den 20 kontaktierten Fachmedienunternehmen nahmen 18 an der Umfrage teil (90% Rücklauf). Für die sonst eher wenig auskunftsfreudig geltende Verlagsbranche belegt dies ein großes Interesse an der Marketing-Leistungsmessung.¹ Die Befragten besaßen (mit Ausnahme des Durchschnittsrabattes) allerdings in vielen Fällen keine gesicherte Kenntnis der abgefragten Kennziffern und mußten Schätzungen abgeben. Bezogen auf alle 165 abzufragenden Einzeldaten wurde in 6% der Fälle keine Angaben gemacht.²

2.2.2. Ergebnisse

a) Budget-Einsatz für Marketing-Prozesse

Faßt man Marketing-Budget und Rabatte zusammen und bezieht diese auf den damit generierten Neuumsatz, zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Mediengattungen. Bei Fachzeitschriften ist die Relation deutlich höher, da die Verlage mit Folgeumsätzen aus dem Abonnement rechnen können. Im Fachbuchbereich ist dies i.a. nicht gegeben.³ Im Bereich der elektronischen Medien sind sowohl Abo- als auch andere Modelle anzutreffen und zusätzlich Markterschließung zu betreiben, was einen höheren Mitteleinsatz (in Relation zum Umsatz) im Vergleich zum Buchbereich plausibel erscheinen läßt.

Bei der Buchvermarktung ist der Mitteleinsatz im Vergleich zu den anderen Mediengattungen noch relativ homogen: die Standardabweichung beträgt 8%.⁴ Dies bedeutet allerdings auch, daß die Umsatzrendite der Verlage c.p. um durchschnittlich 8 Prozentpunkte vom Mittelwert abweichen würde, wenn alle anderen Verlagsprozesse sich in ihrer Budget-Umsatzrelation nicht unterscheiden würden.

Bei Fachzeitschriften ist der Durchschnittswert wenig aussagefähig, da die Standardabweichung über 40% beträgt. Vielmehr ist es angebracht, zwei Gruppen von Verlagen zu unterscheiden. Eine Gruppe investiert weniger als 40% des generierten Neu-Umsatzes eines Jahres in die Abogewinnung, was

¹ Vor allem angesichts der Tatsache, daß der jährliche Betriebsvergleich der Verlage aus Mangel an Beteiligung ausfallen mußte. (Interview 2.5.4., 2000)

² Zur Hälfte war dies darauf zurückzuführen, daß im Marketing-Bereich die Profitabilität von Produkten (Marketingfaktor) nicht geschätzt werden konnte.

³ Loseblattwerke wurden i.a. den Fachzeitschriften zugerechnet.

⁴ Errechnete Werte auf Basis der Benchmarking-Daten.

sich nicht wesentlich vom Buchbereich unterscheidet. Die andere Gruppe investiert mehr als 80%. Bei Elektronischen Medien lassen sich ebenfalls diese beiden Gruppen unterscheiden, wobei jedoch die Standardabweichung geringer als bei den Fachzeitschriften ist.

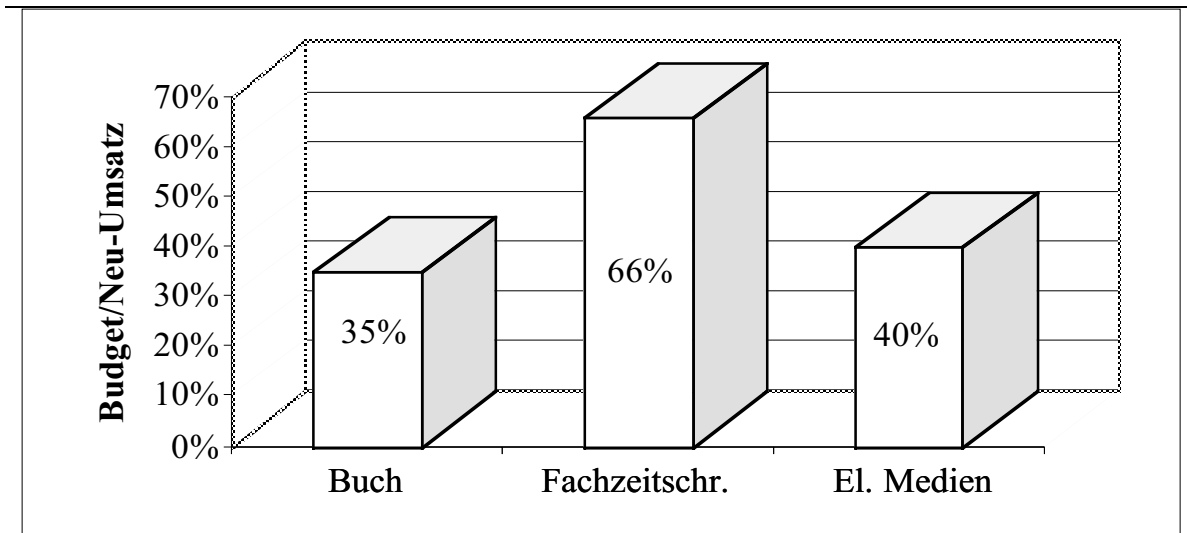


Abbildung C27: Durchschnittswerte (erweiterte) Budget-Neuumsatz-Relation

Die großen Unterschiede der Extremwerte deuten an, daß von allgemein akzeptierten Durchschnittswerten und gleichförmigem Verhalten in der Branche insgesamt nicht die Rede sein kann.¹

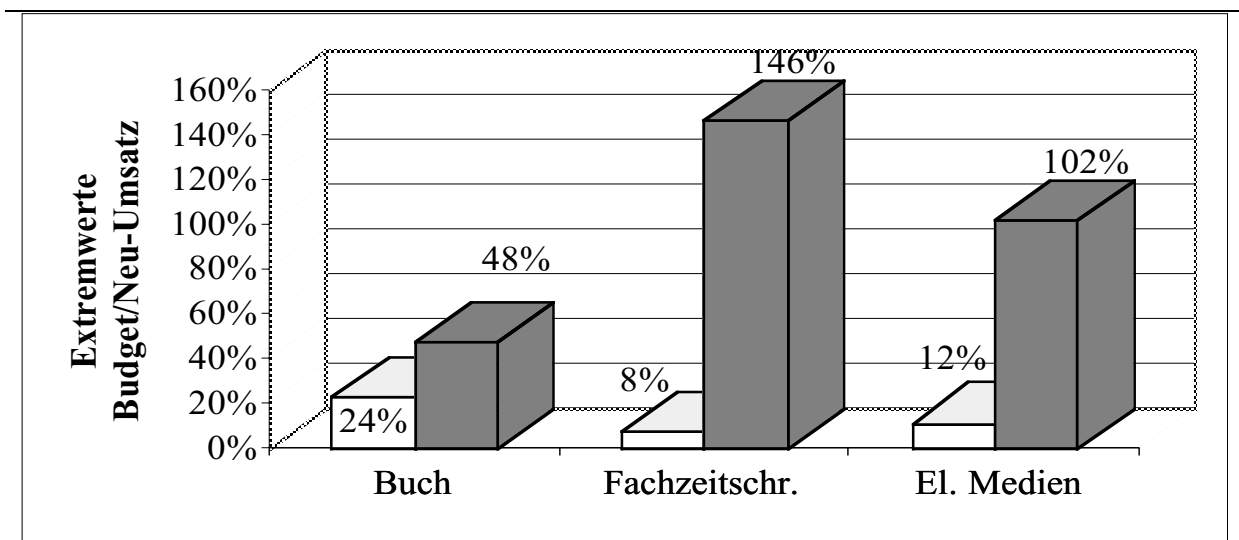


Abbildung C28: Extremwerte (erweiterte) Budget-Neuumsatz-Relation

¹ Die meist umsatzbezogene Werbebudgetierung (Schönstedt, 1999, S.128) und die ähnliche Konditionengewährung an den Handel (Breyer-Mayländer, 2000, S.154) hätten eher geringe Abweichungen zwischen den Extremwerten vermuten lassen.

b) Einfluß der Rabattierung/Vertriebswegeanteile

Im Buchbereich ist der Durchschnittsrabatt höher als bei Fachzeitschriften oder elektronischen Medien. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, daß Fachverlage dem Handel bei Fachzeitschriften im Vergleich zu Fachbüchern i.a. niedrigere Rabatte gewähren.¹

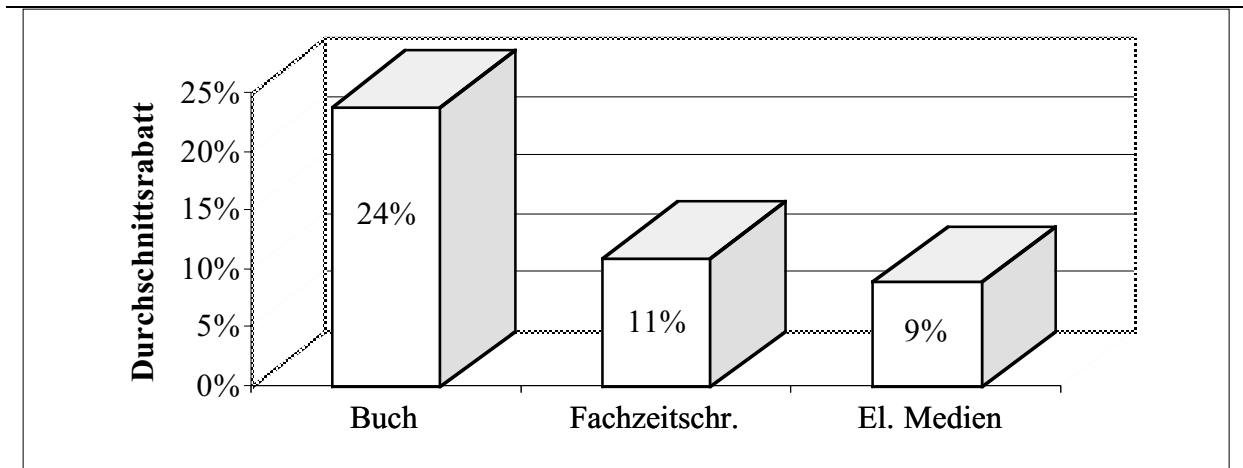


Abbildung C29: Durchschnittsrabatte in % Netto-Ladenpreis

Zum anderen spiegelt der Durchschnittsrabatt unterschiedliche Vertriebswegestrategien der Verlage wieder (vgl. Abbildung C30).

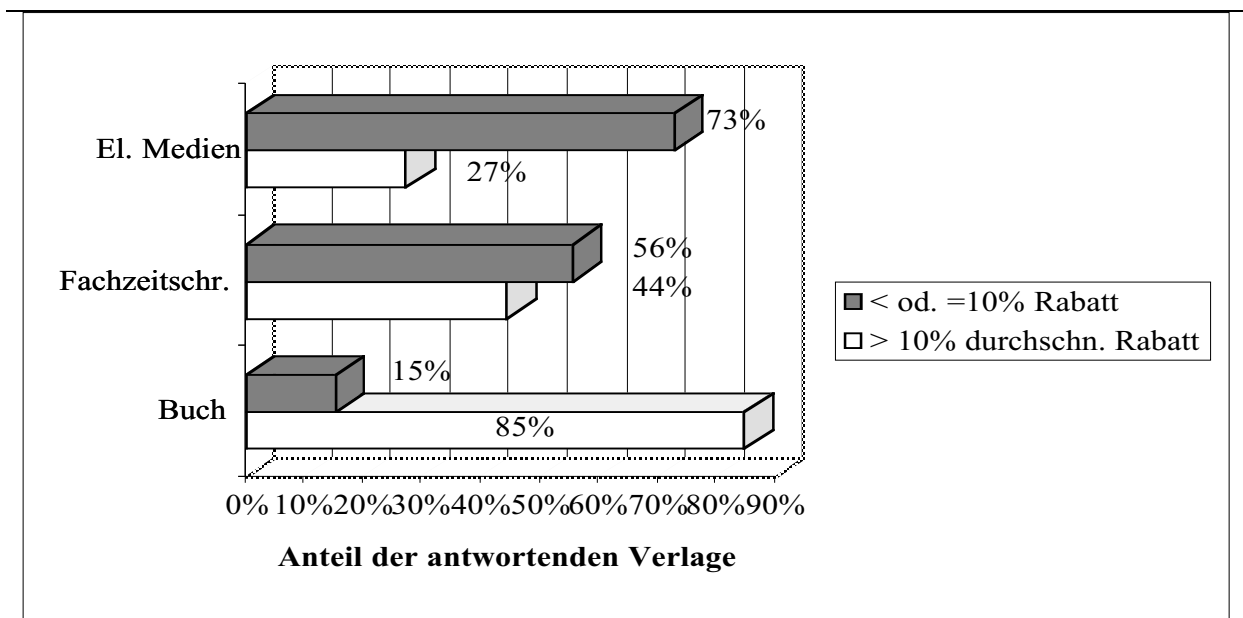


Abbildung C30: Vertriebswege-Schwerpunkte der Verlage²

¹ Interview 2.5. Nr. 3 (1999)

² Da Handelsanteile nicht explizit abgefragt wurden, läßt sich kein durchschnittlicher Handelsanteil angeben. Angesichts der (in den Interviews genannten) üblichen Fachzeit-schriften-Handelsrabatte von ca. 20% wurde 10% Durchschnittsrabatt als Grenze gesetzt.

Im Buchbereich setzen die meisten Fachverlage auf Handelskooperation. Nur 15% weisen hier einen Durchschnittsrabatt unter 10% aus. Bei der Vermarktung von Fachzeitschriften dagegen spielt der Direktvertrieb i.a. eine wichtigere Rolle als der Handel, was auch für elektronische Medien gilt.

c) Einfluß des Marketing-Budgets

Das Marketing-Budget wurde bezogen auf den Verlagserslös (nicht auf den Umsatz zu Netto-Ladenpreisen) abgefragt, da in einigen Betriebsvergleichen der Handelsrabatt vorab vom Umsatz abgezogen wird.¹ Die Ergebnisse zeigen, daß die deutschen Fachverlage im Buchbereich durchschnittlich ca. 4 Prozentpunkte weniger Marketing-Budget (bzgl. auf den Verlagserslös) im Vergleich zu US-Fachverlagen einsetzen. Die Werte für Fachzeitschriften und elektronische Medien sind (nicht nur wegen des geringeren Handelsanteils) deutlich höher. Bezieht man das Marketing-Budget auf den Umsatz zu Netto-Ladenpreisen, werden die Anteile etwas niedriger.²

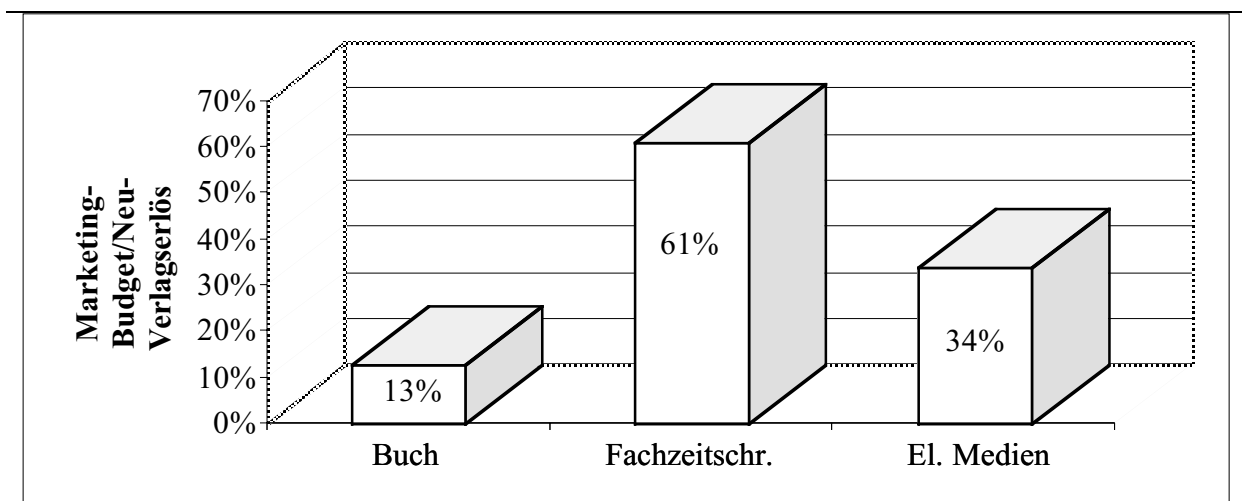


Abbildung C31: Marketing-Budget bzgl. Neu-Verlagserslös

d) Einfluß der Marktstellung

Die Fachverlage haben ihre eigene Marktstellung insgesamt stark überbewertet. Im Bereich der Bücher und Fachzeitschriften ergeben sich kumulierte Marktanteile von über 160 bzw. 170 %³. Hier schätzten jeweils drei Verlage, einen Marktanteil von mehr als 20% zu besitzen. Im Gegensatz dazu ergab eine Summierung der Marktanteile bei den elektronischen Medien realistischere

¹ Siehe Abschnitt 1.3.4. zu den Benchmarkingdaten USA, die sich allerdings auf den Gesamt- und nicht nur auf den Neu-Verlagserslös beziehen.

² 11% bei Buch, 56% bei Fachzeitschriften, 32% bei elektronischen Medien

³ Zusätzlich wären die Marktanteile der beiden nicht teilnehmenden Verlage, angegebene Anteile unter 2% der Teilnehmer und einige weitere Titel anderer Verlage einzubeziehen.

Werte. Dies läßt sich evtl. darauf zurückführen, daß in diesem Bereich die Umsätze noch gering sind. ¹

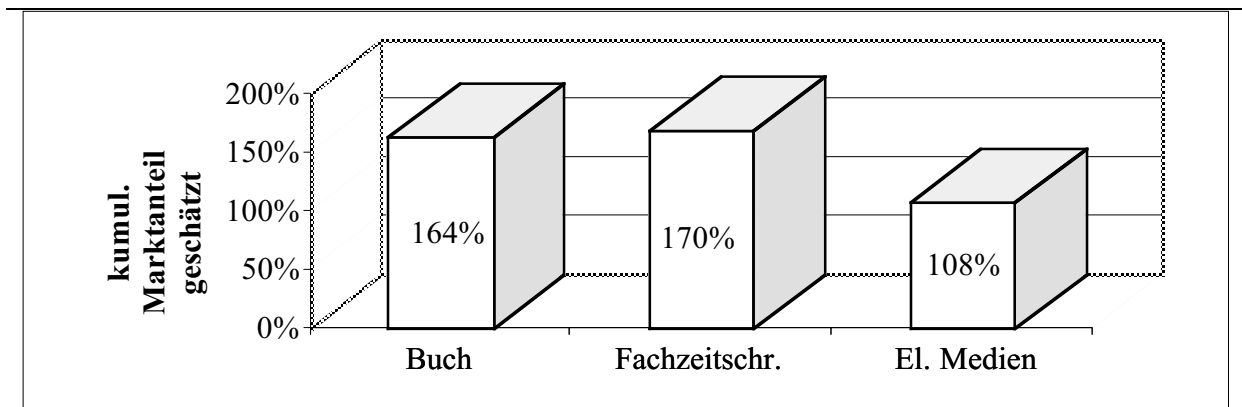


Abbildung C32: Treffsicherheit der Marktanteilsschätzungen

Welche Bedeutung haben die Marketing-Budgets (ohne die Handelsrabatte) bezogen auf den gesamten Markt ? Im Fachzeitschriftenbereich wenden die Fachverlage durchschnittlich ungefähr 40% des generierten Umsatzes für Marketing-Prozesse auf, wenn man die Angaben marktanteilsbewichtet ausweist. Im Vergleich zum Durchschnittswert von 56% (in dem jeder Fachverlag mit gleichem Gewicht eingeht) deutet dies darauf hin, daß eine gute Marktstellung mit einem vergleichsweise geringeren Budgeteinsatz verknüpft ist. Im Buchbereich führt die Marktanteilsbewichtung jedoch nur zu geringen Änderungen, ebenso bei elektronischen Medien.

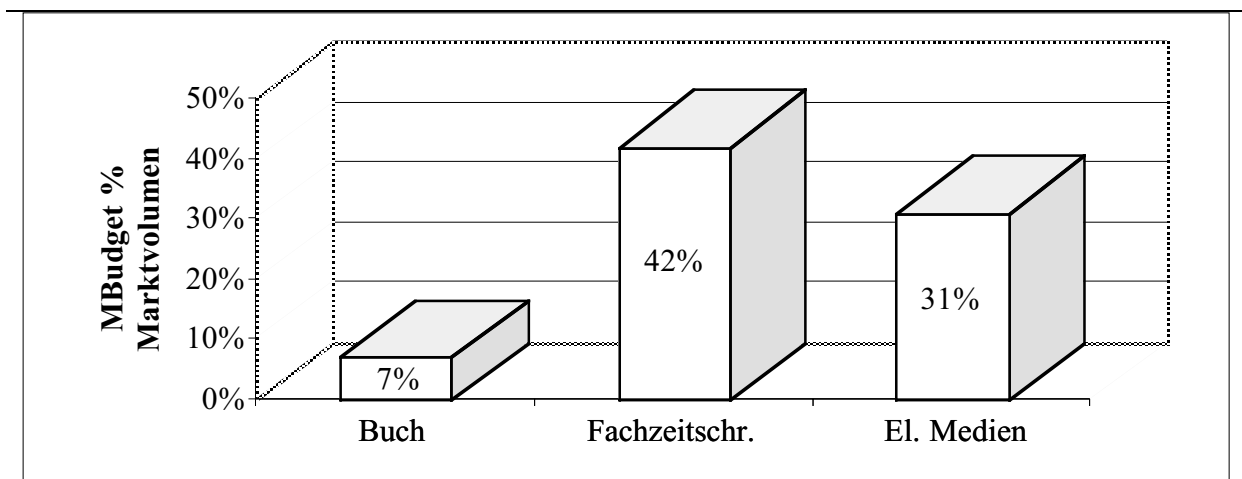


Abbildung C33: Marktanteilsbewichtung d. Marketing-Budgets bzgl. NLP

Die Marktanteilsbewichtung der Durchschnittsrabatte legt nahe, daß im Buchbereich fast ein Drittel des Umsatzvolumens an den Handel in Form von Rabatten fließt, in den anderen Mediengattungen jedoch nur weniger als 10%.

¹ Sich auf CD-ROM beziehende Schätzungen wurden entsprechend wg. der Einbeziehung von Online-Medien korrigiert. Bei den elektronischen Medien schätzen die Fachverlage bis auf eine Ausnahme i. .d. R. Marktanteile von unter 10%.

Die Marktanteilsgeichtung bewirkt bei der Rabattierung einen höheren Durchschnittswert, was darauf hindeutet, daß Verlage mit höherem Marktanteil handelsorientierter vorgehen bzw. evtl. auch höhere Rabatte gewähren.

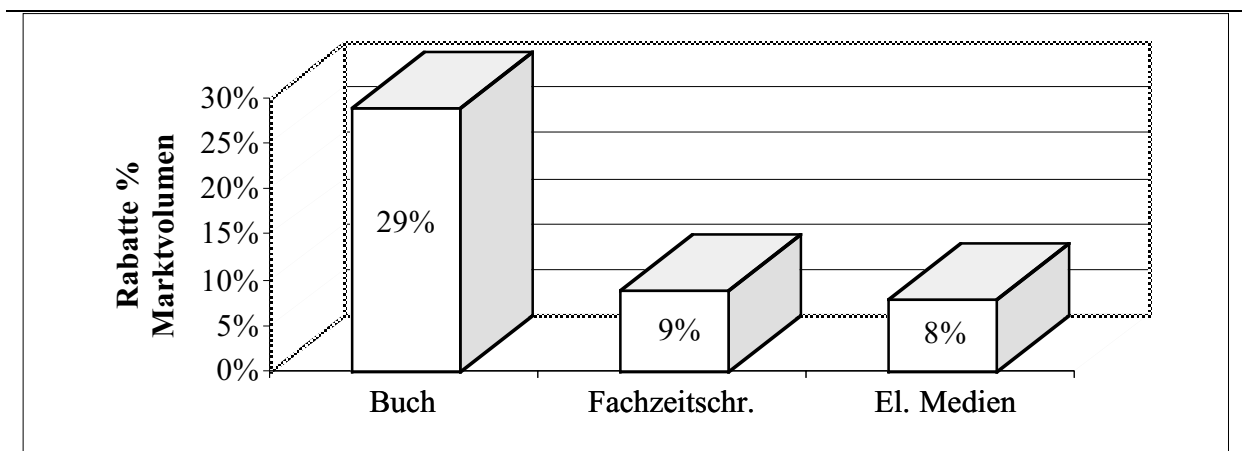


Abbildung C34: Marktanteilsgeichtung d. Rabattes bzgl. NLP

Betrachtet man das aus Marketing-Budget und Rabatten kombinierte Gesamtbudget, ergeben sich lediglich bei Fachzeitschriften größere Unterschiede zur nicht marktanteilsgeichteten Kennziffer, die auf Größenvorteile zurückführbar sein dürften. Bei den beiden anderen Mediengattungen weist die Gruppe der kleineren Anbieter und die Gruppe der größeren Anbieter keine starken Abweichungen vom Durchschnittswert auf. Dies kann darauf hindeuten, daß die größeren Anbieter ihre günstigere Marktstellung nicht zu geringerem Budgeteinsatz nutzen.

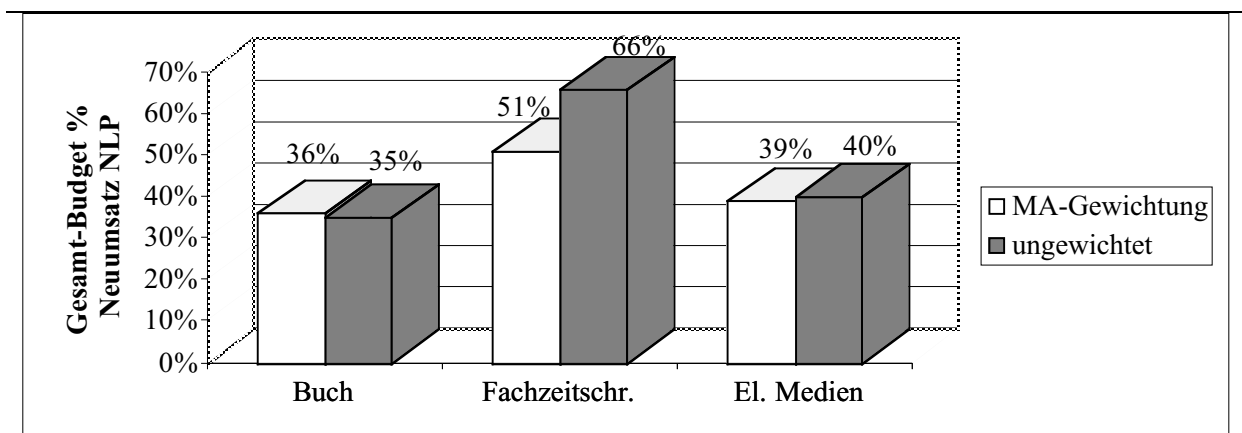


Abbildung C35: Marktanteilsgeichtung der Budget-Neumsatz-Relation

e) Einfluß von Empfehlungen

Empfehlungen von Steuerberater-Kollegen stoßen ca. 10% des Umsatzes an, wenn die Schätzungen der Fachverlage zutreffen. Diese weichen mit einer Spanne von 0 bis 40% allerdings stark voneinander ab.

Bei elektronischen Medien wird Empfehlungen im Vergleich zu Printmedien durchschnittlich höhere Bedeutung eingeräumt. Die Marktanteilsgewichtung deutet an, daß eine gute Marktstellung im Bereich der elektronischen Medien durchschnittlich entsprechend mit einem höheren Empfehlungsanteil verknüpft wird.

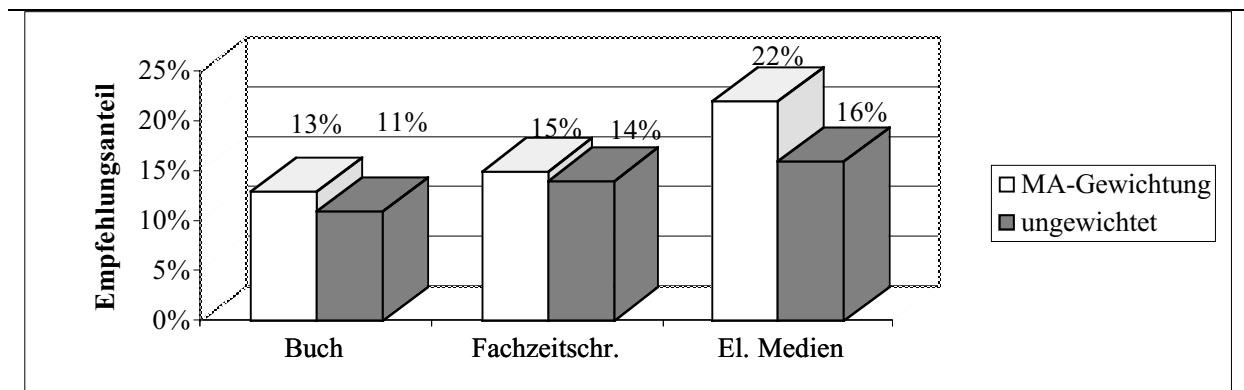


Abbildung C36: Geschätzte Bedeutung von Empfehlungen

Für die Fachverlage bedeutet ein Empfehlungsanteil von 10%, daß Marketing-Aktionen kurzfristig lediglich 90% des Umsatzes generieren müssen. Eine Bereinigung des Budgets incl. Rabatte um den Empfehlungsumsatz würde den relativen Budgeteinsatz noch höher ausweisen. Größere Abweichungen von der unbereinigten Spitzenkennziffer gibt es besonders bei Fachzeitschriften, aber auch bei elektronischen Medien. Diese deuten darauf hin, daß die Verlage durchschnittlich weit mehr Budget für die kurzfristige Umsatzgenerierung einsetzen, als dies eine unbereinigte Budget-Umsatz-Relation ausweisen würde - im Bereich der elektronischen Medien würde demnach durchschnittlich fast die Hälfte des generierten Umsatzes für die Akquisition eingesetzt werden.

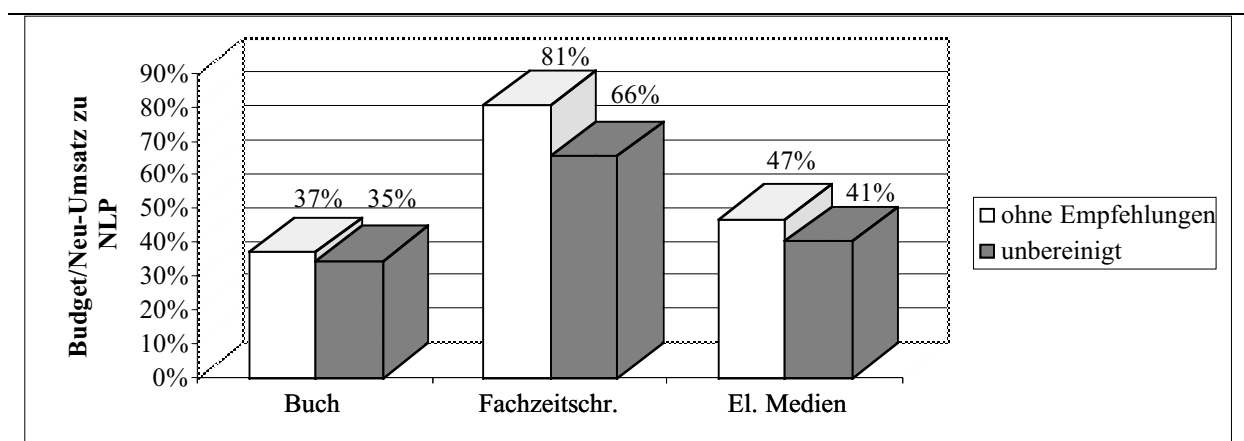


Abbildung C37: Spitzenkennziffer und Empfehlungsumsatz

Fachverlage mit hohem geschätzten Empfehlungsanteil setzen deutlich weniger Budget im Verhältnis zum unbereinigten Neuumsatz ein als solche, die kaum von Empfehlungen ausgehen. Dies ist plausibel, da letztere kaum „Hilfe“ von Kunden erwarten.

f) Einfluß der Profitabilität von Medienprodukten

Im Buchbereich rechnen mehr als die Hälfte der antwortenden Fachverlage damit, das fünf- bis sechsfache des eingesetzten Budgets als Umsatz erzielen zu müssen, um auch die Kosten marketingferner Prozesse abdecken zu können¹. Erwartungsgemäß ist der Marketingfaktor im Fachzeitschriftenbereich niedriger, da über mehrere Jahre Umsätze aus dem Abonnement zu erwarten sind. Die Kostensituation bei den elektronischen Medien ist im Durchschnitt deutlich ungünstiger als bei den Printmedien, sodaß häufig das Zehnfache des Budgets umgesetzt werden müßte, um die Gesamtkosten zu decken. Während die Werte bei Printmedien zwischen den einzelnen Verlagen wenig vom Mittelwert abweichen, stellt sich dies bei den elektronischen Medien differenzierter dar.²

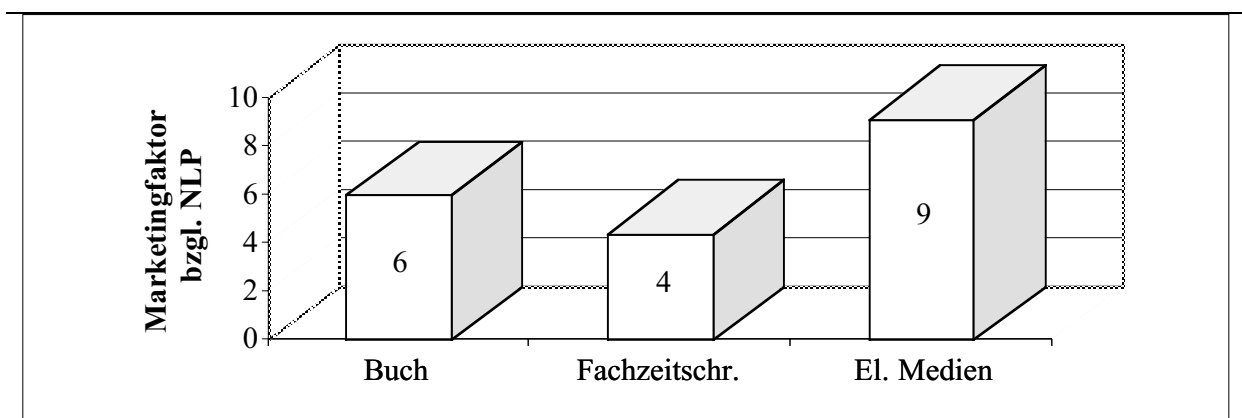


Abbildung C38: Marketingfaktor bzgl. Netto-Ladenpreis

Der Marketingfaktor läßt sich auch als Umsatzprozentsatz darstellen, der als Obergrenze für das Marketing-Budget betrachtet werden kann. Verknüpft man den tatsächlichen Marketinganteil in % vom Umsatz (zu Nettoladenpreisen) mit dem maximalen Marketing-Budgetanteil, läßt sich prüfen, inwieweit die Marketing-Leitung die durch den Marketingfaktor gesetzten Grenzen im Durchschnitt respektiert.³ Im Buchbereich ergab sich eine durchschnittliche Neuumsatzrendite von 6%, da die Marketing-Leitung statt der möglichen 19% nur 13% des Umsatzes als Marketing-Budget (ohne Rabatte) einsetzte. Erwartungsgemäß ergaben sich aufgrund der mehrjährigen Abos im Fachzeitschriftenbereich negative Werte für den betrachteten Jahreszeitraum. Allerdings spiegelt dieser Durchschnittswert nicht wieder, daß es auch Verlage

¹ In Experteninterview 2.1. Nr. 15 (1995) war ein Marketingfaktor von 6 bis 7 genannt worden.

² Dies mag daran liegen, daß die Schätzung stark davon abhängt, wie man Kosten bei Verbundproduktion behandelt - vgl. Schwandtner (1999, S.190)

³ Erzielt ein Verlag z.B. mit 25 DM Marketing-Budget 100 DM Umsatz (Budget-Umsatz-Relation 25%) und gibt einen Marketingfaktor von 5 an, hätten nur maximal 20% des Umsatzes und nicht 25% für Marketing-Prozesse eingesetzt werden dürfen, um einen Verlust zu vermeiden.

gab, deren akquirierte Abos bereits innerhalb des ersten Jahres einen Gewinnbeitrag erzielen. Im Bereich der elektronischen Medien jedoch gelingt dies kaum. Eine Gewichtung mit dem Marktvolumen deutet an, daß die Neuumsatzrendite im Durchschnitt mit besserer Marktstellung steigt.

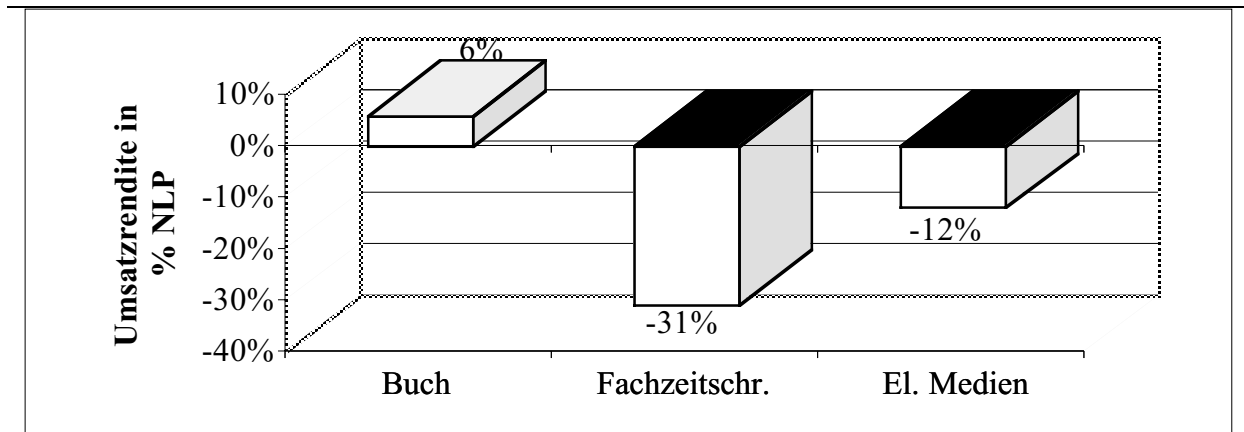


Abbildung C39: Ergebnisbeitrag in % v. Neuumsatz zu NLP

Ein Vergleich zwischen Verlagen mit hochprofitablen und weniger profitablen Produkten zeigt, daß profitable Bereiche tendenziell mit höherem Budgeteinsatz verbunden sind. Lediglich im Buchbereich, in dem die Unterschiede zwischen den Verlagen geringer sind, läßt sich dies nicht beobachten.

g) Einfluß medienübergreifender Effekte

Besitzt ein Fachverlag wichtige Zeitschriften für eine Berufsgruppe, ermöglicht dies, dort kostengünstig eigene Buchtitel und elektronische Medien zu bewerben. Vergleiche mit anderen Verlagen (die keine bedeutenden Fachzeitschriften besitzen) ergaben jedoch, daß dies im Durchschnitt nicht den relativen Budgeteinsatz senkt. Dies gilt sowohl auf Basis der um Rabatte erweiterten Budget-Umsatz-Relation als auch auf Basis des Marketing-Budget-Anteils % NLP. Bei letzterem zeigte sich allerdings, daß die Fachverlage mit bedeutenden Zeitschriften im Gegensatz zu den anderen Verlagen einheitlicher sind und keine Extremwerte zeigen. Insgesamt deutet dies darauf hin, daß kostengünstige Werbemöglichkeiten zu einer Ausnutzung zusätzlicher Budgetmöglichkeiten und nicht zu einer Einschränkung genutzt werden.

h) Einfluß zielgruppenübergreifender Größen

Die bisher untersuchten Kenngrößen bezogen sich auf die Zielgruppe der Steuerberater. Die meisten befragten Verlage konzipieren Fachmedien jedoch auch für andere Berufsgruppen. Es ist deshalb zu untersuchen, inwieweit zielgruppenübergreifende Kennziffern der Fachverlage Einfluß auf die Marketing-Budgets besitzen.

Der durchschnittliche Gesamtumsatz ist nur begrenzt aussagefähig, da er davon abhängt, inwieweit bei der Eingliederung in Verlagsgruppen eine Umsatzabgrenzung erfolgt¹. Die Heterogenität der Fachverlage legt nahe, diese in Umsatzklassen einzuteilen. Die Umsatzstärksten weisen insgesamt eine etwas niedrigere Budget-Umsatz-Relation bei Printmedien auf, liegen allerdings bei elektronischen Medien über dem Durchschnitt. Dies gilt jedoch nicht durchgängig, sodaß lediglich vermutet werden kann, daß größere Verlage potentielle Größenvorteile bei Printmedien nutzen, um mehr Budget bei elektronischen Medien einzusetzen. Der relative Budgeteinsatz der Verlage bis 49 Mio DM Umsatz ist bei Printmedien überdurchschnittlich, bei elektronischen Medien fast durchschnittlich. Auch hier sind größere Unterschiede zwischen den Verlagen festzustellen.

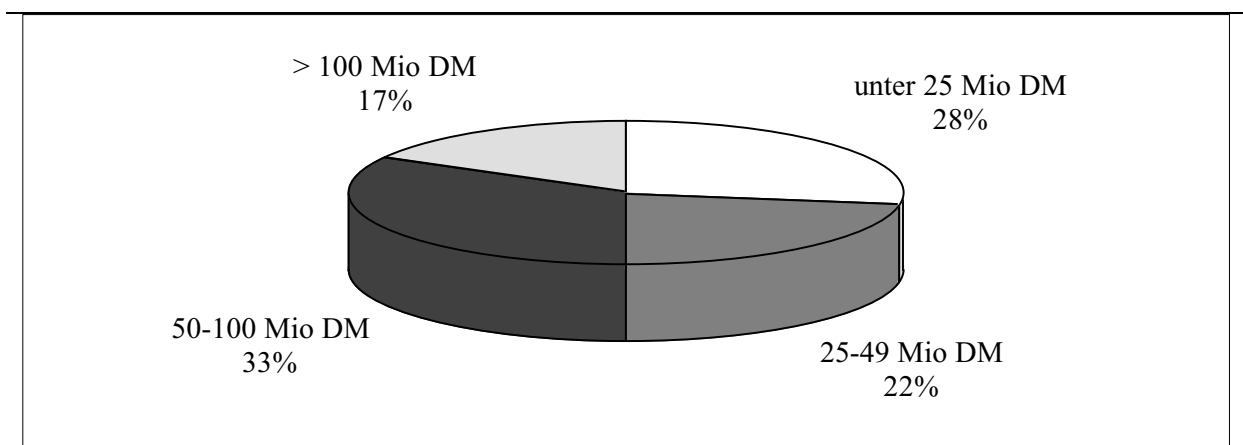


Abbildung C40: Gesamtumsatz in Mio DM²

Bei fast allen befragten Fachverlagen handelt es sich um Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern - die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl ist 160.

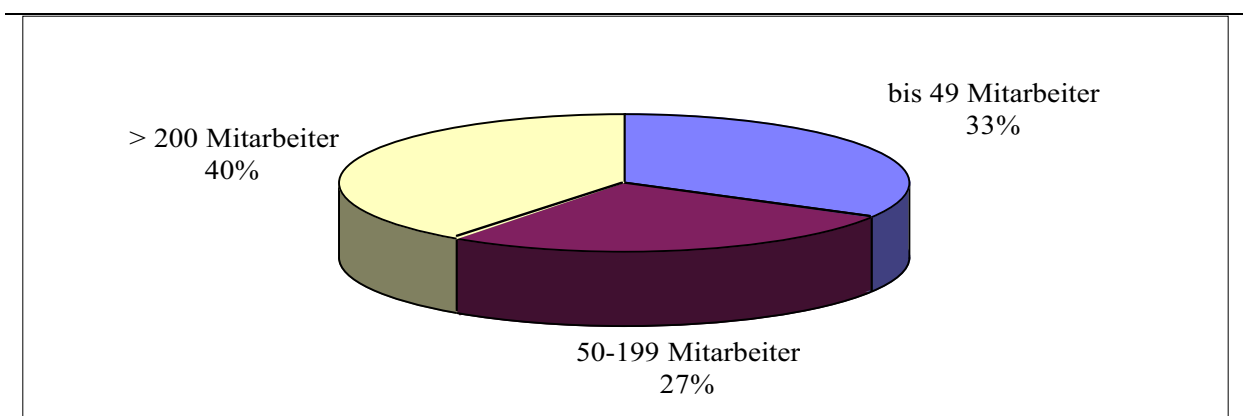


Abbildung C41: Anzahl der Mitarbeiter³

¹ Hier wurde (wenn möglich) nur der Fachinformationsbereich isoliert betrachtet.

² Verlagslöhne nach Abzug von Rabatten, (Buchreport 2000, Zahlen für 1999), Zahlen z.T. geschätzt; n=18

³ (Buchreport 2000, Zahlen für 1999, z.T. ergänzt mit Firmeninformationen); n=14

Die Produktivitätskennziffer Umsatz/Mitarbeiter liegt gerade bei kleineren Fachverlagen z.T. erheblich über 400 TDM. Angesichts der Heterogenität der Medienunternehmen in den einzelnen Gruppen läßt sich keine klare Tendenz zu einer mit steigender Produktivität sinkenden Budget-Umsatz-Relation erkennen.

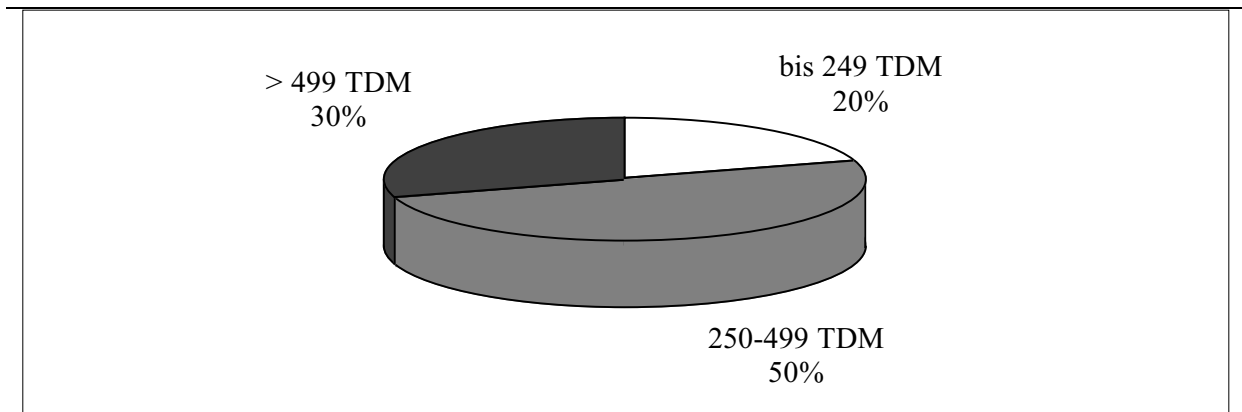


Abbildung C42: Umsatz/Mitarbeiter¹

Die Anzahl der Novitäten eines Fachverlags eignet sich nur bedingt, um abzuschätzen, inwieweit höherer Budgeteinsatz auf mehr Neuprodukte zurückzuführen sei. Die veröffentlichten Zahlen beziehen sich auf die 100 umsatzstärksten deutschen Buchverlage,² was den Mittelwert von 235 Novitäten p.a. prägt. Die Kennziffer müßte weiter nach Mediengattungen differenziert werden. Bezieht man deshalb den Hardcover-Umsatz auf die Anzahl der Novitäten, ergeben sich von Verlag zu Verlag allerdings stark unterschiedliche Werte von 80 bis über 400 TDM je Novität.³ Dies kann zum einen auf die unterschiedliche Stärke der Backlist, auf Preisunterschiede je Exemplar und auf die Anzahl von Bestsellern je Verlag zurückzuführen sein. Bei der Benchmarking-Umfrage wurde deshalb gebeten, die Budget-Umsatz-Relation für Normaljahre anzugeben und nicht für Jahre mit hoher Novitätenproduktion.⁴

i) Bezug zu den Ergebnissen des 10-Jahres-Umsatzvergleichs

Von den 18 an der Benchmarking-Umfrage teilnehmenden Fachverlagen gehörte jeder zweite Teilnehmer zu den 100 größten Buchverlagsgruppen, deren Umsätze jährlich publiziert werden.⁵ Betrachtet man das interne

¹ (Buchreport 2000, Zahlen für 1999); n=10

² (Buchreport-Umfrage 2000)

³ Durchschnittswert 230 TDM (Buchreport 2000, Zahlen für 1999), n=5

⁴ Gerade im Fachzeitschriftenbereich konnten auf diese Weise Verzerrungen vermieden werden.

⁵ Von diesen 9 konnte ein Verlag keine Schätzungen zum Budgeteinsatz machen, sodaß sich die folgenden Aussagen auf 8 Fachverlage beziehen. In einigen Fällen sind die veröffentlichten Umsatzzahlen allerdings nur geschätzte Werte.

Umsatzwachstum ohne Akquisitionen seit dem Jahr 1992, so deuten sich zwei grundlegende Muster an.¹

Einige überdurchschnittlich wachsende Verlage besitzen - zumindest bezüglich der Zielgruppe der Steuerberater - eine höhere (um Rabatte erweiterte) Budget-Umsatz-Relation als ihre Wettbewerber. Angesichts der z.T. größeren Budgetabstände stellt sich die Frage, ob diese Mehrumsätze zum Teil durch einen zu hohen Budgeteinsatz generiert wurden.²

Andere Fachverlage mit eher stagnierenden Gesamtumsätzen weisen eine deutlich unterdurchschnittliche erweiterte Budget-Umsatz-Relation auf. Hier dürfte es sich vermutlich weniger um eine zielgerichtete, an der Umsatzrendite orientierte Budgetsetzung handeln, sondern eher um Besonderheiten in den Verlagen selbst. Die Daten geben allerdings keine Auskunft darüber, welche dies sein könnten.

2.3. Folgerungen zur Kennziffern-Auswahl

2.3.1. Aussagekraft der Spitzenkennziffer

Die Budget-/Umsatzrelation dürfte insgesamt ein brauchbarer Ausgangspunkt für eine detailliertere Analyse der Marketing-Leistung sein - auch wenn diese für den einzelnen Fachverlag evtl. keine Zielgröße darstellt, weil Budget-Umsatz-Relationen aus der Vergangenheit fortgeschrieben und titelbezogen oder periodenbezogen starr budgetiert werden.

Der Einsatz der Budget-Umsatz-Relation bei der Bestimmung von Unternehmenswerten unterstreicht die Bedeutung der Kennziffer für die Verbindung von unternehmens- und prozeßbezogener Sicht. Die Zusammenhänge zwischen Budget-Umsatz-Relation und Umsatzrendite bzw. zum Verlagswert zeigt Abbildung C43. Die Budget-Umsatz-Relation der Marketing-Prozesse und der Marketingfaktor bestimmen die Umsatzrendite, die in der Branche häufig als Spitzenkennziffer herangezogen wird. Über den Umsatzmultiplikator lassen sich Zusammenhänge zum Verlagswert aufzeigen.³

¹ Das Jahr 1992 bietet sich deshalb an, weil die bei Fachverlagen zu beobachtenden Umsatzsprünge durch die Wiedervereinigung danach nicht mehr registriert wurden.

² Dabei ist einzuschränken, daß die abgefragte Budget-Umsatz-Relation sich zwar auf Normaljahre bezog, aber keine Budgetentwicklung abgefragt wurde.

³ vgl. zu Kaufpreisen für Fachverlage Kapitel B

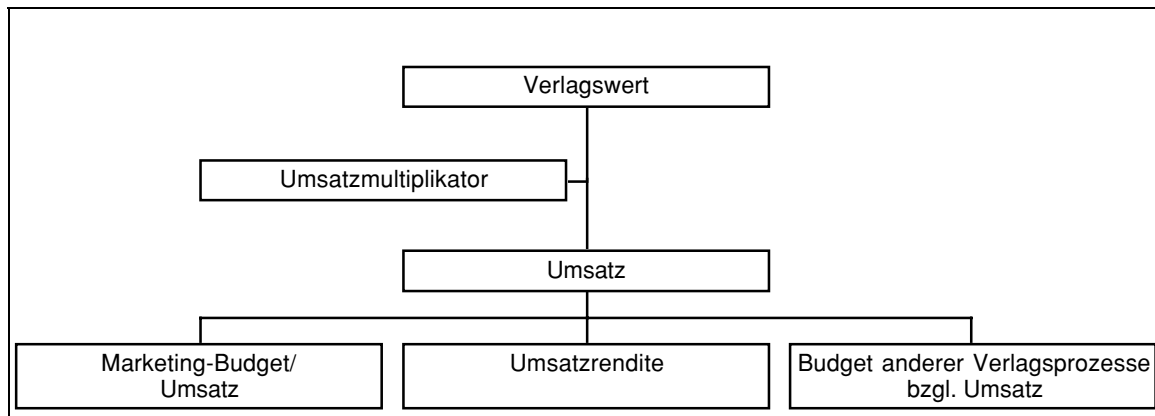


Abbildung C43: Bezug zu Umsatzrendite und Verlagswert

Die Primärforschung zeigte, daß die nach Mediengattungen differenzierte Budget-Umsatz-Relation durch Einbeziehung von Rabatten modifiziert werden sollte, um Verlage mit unterschiedlichen Vertriebswegestrategien zu vergleichen. Die Nachteile einer Durchschnittswertbetrachtung ließen sich ggf. durch die Heranziehung der Standardabweichung und nachfolgende Gruppenbildung mindern. Problematisch ist jedoch, daß die (gewinn)-optimale Budget-Umsatz-Relation von Verlag zu Verlag verschieden sein kann. Benchmarkingdaten tragen nur dann zur Orientierung bei, wenn sich der Verlag in seinen Rahmenbedingungen nur unwesentlich von Wettbewerbern unterscheidet und die Vergleichspartner ihre Gewinnpotentiale durch Variation des Budgets auch ausgeschöpft haben. Ansonsten besteht die Gefahr, daß man sich an vermeintlich (im Bezug auf Marketing-Prozesse) leistungsstärkeren Wettbewerbern orientiert, die über Jahre hinweg durch ein zu niedriges Budget zwar eine günstige Budget-Umsatz-Relation erzielten, dabei aber auf zusätzlichen Gewinn verzichteten. In diesem Fall wäre es falsch, Budgets mit Hinweis auf diese Wettbewerber zu senken. Es bietet sich deshalb an, die Betrachtung der Budget-Umsatz-Relation mit einer gewinnbezogenen Kennziffer zu verbinden.¹

Die Umfrage hat gezeigt, wie Marketingfaktor und Budget-Umsatz-Relation Rückschlüsse auf die Umsatzrendite erlauben. Die folgende Tabelle zeigt mögliche Fragen bzgl. Budget-Umsatz-Relation und Umsatzrendite.²

¹ Zwar werden Gewinnkennziffern auch von anderen Verlagsprozessen beeinflusst. Dieser Nachteil ließe sich jedoch lediglich vermeiden bei einer einheitlichen Profit-Center-Abrechnung der Marketing-Leistungen aller Wettbewerber. Statt einer finanziellen Kennziffer für den Gesamtverlag könnte man dann z.B. Renditegrößen des Profit-Centers vergleichen. Diese Situation ist i.a. jedoch nicht gegeben.

² In ähnlicher Form könnten Budget-Umsatz-Relation/Marketingfaktor und Marketingfaktor/Umsatzrendite analysiert werden. So kann z.B. eine niedrige Umsatzrendite im Zusammenhang mit einem hohen Marketingfaktor auf Probleme in der Produktentwicklung hindeuten. Die Marketing-Leitung besitzt in diesem Fall evtl. nur noch wenig Budgetspielraum.

Budget-Umsatz-Relation	Umsatzrendite		
	unterdurchschnittlich	durchschnittlich	überdurchschnittlich
unterdurchschnittlich	Gibt es Aktionen, die trotz Erfolg nicht wiederholt wurden ?	Budget erhöhen ?	sehr leistungsfähige Marketing-Prozesse ?
durchschnittlich	Wirksamkeit gering ?	Wie häufig wurde das Budget variiert ?	hohe Qualität der Produkte ?
überdurchschnittlich	Zuviel Budget eingesetzt ? Marketing-Prozesse zu teuer ?	Zuviel Aktionen durchgeführt ?	wird mehr eingesetzt, weil man es sich leisten kann ?

Tabelle C19: Fragen zu Ergebniskombinationen

Auf dieser Basis ist die Marketing-Leitung aus Sicht der Geschäftsleitung der einzelnen Verlage zu fragen, aus welchem Grund im Vergleich zu Wettbewerbern mehr oder weniger Budget notwendig war, um den Ist-Umsatz zu erzielen. Dabei ist von Seiten der Marketing-Leitung nachzuweisen, daß sich der Gewinn durch weitere Aktionen nicht steigern läßt (gibt es Marketing-Aktionen, die deshalb nicht wiederholt wurden ?). Außerdem ist zu belegen, daß Umsätze nicht zu teuer erkaufte wurden (welche Aussagen lassen sich aufgrund der Produkt-, Kunden- und Aktionsanalyse treffen ?).

2.3.2. Aussagefähigkeit der Einflußgrößen

Die Umfrage hatte einige Kennziffern zum Gegenstand, die ggf. auf die Budget-Umsatz-Relation einwirken und Ansatzpunkte für weitergehende Fragen zur Budgetverwendung bieten. Dabei auftretende Probleme seien hier diskutiert.

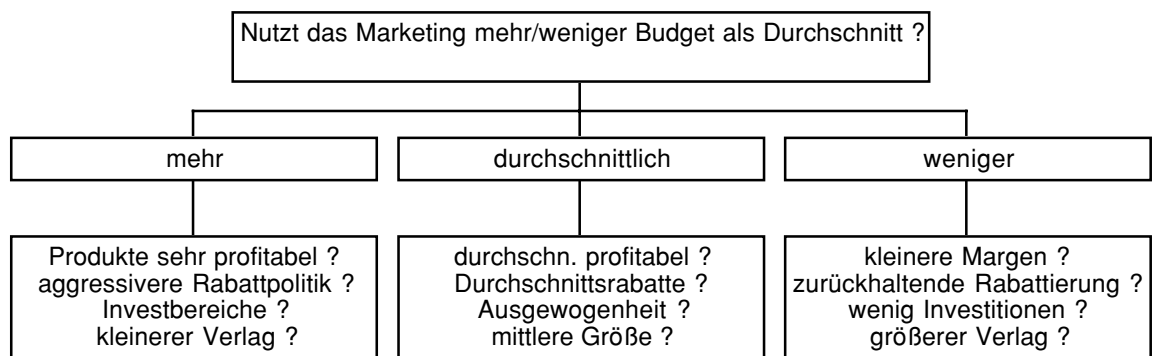


Abbildung C44: Weitergehende Fragen zur Budgetverwendung

a) Durchschnittsrabatt und Marketing-Budget % NLP

In direktem Zusammenhang zur (daraus errechneten) Budget-Umsatz-Relation

stehen Durchschnittsrabatt und Marketing-Budget in % vom Neuumsatz. Trotz einiger Einschränkungen und Schwierigkeiten der Erhebung sind beide Kennziffern für einen verlagsübergreifenden Marketing-Vergleich sehr wichtig. Ohne sie könnte die Spitzenkennziffer nicht errechnet werden.

Problematisch bei der Schätzung des Durchschnittsrabattes war, daß der Handelsanteil sich i.a. je Mediengattung unterscheidet und jeweils mit den durchschnittlichen Handelskonditionen zu gewichten war.¹

Die Schätzung des Marketing-Budgets war auf den Verlagsserlös bezogen, sodaß sich eventuelle Fehler bei der Angabe des Durchschnittsrabatts auch hier auswirken würden. Die Einbeziehung der anteiligen Personalkosten stellte viele Teilnehmer vor Probleme, da die Führungskräfte offensichtlich lediglich die für Fremdleistungen eingesetzten Budgets im Gedächtnis hatten, nicht jedoch die Kosten der eigenen Mitarbeiter. Erfahrungen bei den Projektpartnern der Fallstudien zeigten, daß die Marketing-Budgets deshalb eher zu niedrig geschätzt werden.² Dabei ist zu berücksichtigen, daß z.B. Werbemittel häufig auch im Lektorat getextet werden, diese anteiligen Kosten aber meist unberücksichtigt bleiben.³

Die Mehrzahl der Verlage bedient neben den Steuerberatern weitere Zielgruppen. Die Tatsache, daß die beiden Kennziffern nicht verlags-, sondern zielgruppenbezogen abgefragt wurden, ermöglichte den Teilnehmern, Besonderheiten der Zielgruppe und der für sie konzipierten Medienprodukte zu berücksichtigen. In den meisten Fällen orientierten sich die Teilnehmer jedoch an verlagsbezogenen Durchschnittszahlen, die ggf. um Besonderheiten modifiziert wurden.⁴

¹ Eine mögliche Fehlerquelle war hier, Verschiebungen der Vertriebswegeanteile nicht zu berücksichtigen. So hat der Handel bei einigen Verlagen in der Vergangenheit viele Abos akquiriert (hoher Durchschnittsrabatt), heute wird aber verstärkt direkt geworben. Wenn der zu hohe Durchschnittsrabatt dann mit dem neuen Marketing-Budget bezogen auf den Verlagsserlös kombiniert wird, besteht die Gefahr, die Spitzenkennziffer zu hoch auszuweisen.

² So fragten Führungskräfte bei Projektpartner 2.3.4., ob die Einbeziehung der mitarbeiterbezogenen Kosten für die Beurteilung der Marketing-Prozesse notwendig sei, obwohl diese rd. 2/3 der Gesamtkosten ausmachten.

³ Bei Fortsetzungswerken könnte es darüber hinaus zu Verwechslungen gekommen sein, auch wenn ausdrücklich darauf hingewiesen wurde, nicht den Gesamtumsatz, sondern nur den Neuumsatz zu betrachten. In diesem Falle wäre die Kennziffer ebenfalls zu niedrig angegeben.

⁴ Dabei wurde darauf hingewiesen, daß repräsentative Jahre (z.B. keine mit verstärkter Einführung neuer Fachzeitschriften) betrachtet werden sollten, um aussagefähige Zahlen zu erhalten, was ggf. nicht immer beachtet wurde.

b) Marktstellung und Empfehlungsanteil

Insgesamt sind beide Kennziffern wichtig für einen verlagsübergreifenden Vergleich der Marketing-Leistung. Die Marktanteilsgeichtung ermöglicht u.a. Aussagen über die medienspezifische Relevanz der Vertriebswege, während die Bereinigung um Empfehlungsumsatz die (kurzfristige) Aussagekraft der Spitzenkennziffer erhöht.

Die Schätzung dieser Kennziffern ist insofern problematisch, als daß Marktforschung nur in sehr eingeschränktem Maße durchgeführt wird.¹ Die Genauigkeit dürfte deshalb im Vergleich mit internen Daten noch kritischer einzustufen sein.² Problematisch ist die Abgrenzung zwischen Büchern und Fachzeitschriften.³ Die zunehmende Vermischung von Print- und elektronischen Medien legt nahe, nach Abonnement- und Nicht-Abonnement-Aufträgen zu differenzieren und nicht nach Mediengattungen - andernfalls wäre eine weitere Unterteilung der elektronischen Medien hilfreich.

c) Marketingfaktor und Umsatzrendite des Neugeschäfts

Da der Marketing-Faktor vorrangig von den marketingfernen Prozessen bestimmt wird, gehört er m.E. gerade deshalb zu den wichtigsten Kennziffern zur Beurteilung des Marketing-Bereichs, weil er die Rahmenbedingungen anzeigt. Die durchschnittliche Profitabilität⁴ war für die Marketingführungskräfte die am schwersten zu schätzende Kennziffer der Untersuchung.⁵ Diese Daten waren z.T. nur dem Controlling bekannt, was andeutet, daß Marketing-Aktionen in vielen Fällen ohne Bezug zur Förderungswürdigkeit von Titeln betrieben werden.

Die Umsatzrendite des Neugeschäfts ergibt sich unter Berücksichtigung von Marketingfaktor und Marketing-Budgetanteil in % NLP, sodaß Fehler bei der Schätzung dieser Kennziffern zu Folgefehlern führen.

¹ Lediglich ein Verlag bezog sich auf Ergebnisse eigener Primärforschung in diesem Bereich.

² Das mit Projektpartner Nr. 2.3.4 durchgeführte Marktforschungsprojekt zeigte, daß auch sehr erfahrene Verlagsmitarbeiter diese Kennziffern falsch einschätzen können.

³ Die im Markt sehr bedeutsamen „Neuen Wirtschaftsbriefe“ wurden deshalb im Interview-Leitfaden explizit den Fachzeitschriften zugeordnet. Loseblattwerke wurden auf Nachfrage ebenfalls diesen zugeordnet, da hier die Abonnementgewinnung im Vordergrund steht.

⁴ Definiert man den Marketing-Faktor in Bezug auf das Marketing-Budget, verkennt dies, daß Marketing-Prozesse Handelskonditionen und Vertriebswegewahl beeinflussen. Es wäre deshalb angemessener, ihn bezogen auf das Gesamtbudget zu definieren.

⁵ Dies lag nur z.T. daran, daß die Kennziffer im Fachzeitschriftenbereich selten genutzt wird und deshalb in einigen Fällen erst erklärt werden mußte.

d) Verlagsumsatz, Anzahl Mitarbeiter und Novitäten

Die aus der Sekundärforschung zugänglichen Daten sind z.T. unvollständig, da einige Verlage sich nicht an der jährlichen Umfrage beteiligen bzw. nicht zu den 100 umsatzstärksten gehören. Die Ergebnisse legen nahe, den Verlagsumsatz zusätzlich zu zielgruppenspezifischen Kennziffern miteinzubeziehen, da sich Marketing-Prozesse ggf. an mehrere Hauptzielgruppen beziehen. Die Eingliederung in Verlagsgruppen erschwert jedoch eine aussagefähige Auswahl der Kennziffer, da nicht bekannt ist, inwieweit die Vermarktung in größeren Einheiten erfolgt und damit evtl. Größenvorteile relevant werden. Ähnlich problematisch wäre die Anzahl der Mitarbeiter. Angesichts der unterschiedlichen Einbeziehung externer Dienstleister ist diese Kennziffer ebenso wie der Umsatz je Mitarbeiter kaum hilfreich für die Marketing-Leistungsmessung.

Die Anzahl der Novitäten müsste nach Mediengattungen differenziert werden, was allerdings kaum hülfe, da die Novitäten unterschiedliche Bedeutung für den Verlag besitzen. Eine Alternative wäre deshalb der auf Neuprodukte entfallende Budgetanteil.

3. Struktur eines kennzahlengestützten Konzepts

Ziel der hier entwickelten Konzeption ist es, eine Struktur für eine kennziffergestützte Marketing-Leistungsmessung zu entwickeln.¹ Sie sollte so flexibel sein, sowohl einen Rahmen für einen verlagsübergreifenden Vergleich zu bilden als auch eine strategie- und unternehmensspezifische Differenzierung zu erlauben. Dabei ist darauf zu achten, daß die Ergebnisperspektiven der Balanced Scorecard als Vorschlag zur Strukturierung der Kennziffern verstanden werden, die in Abhängigkeit von den strategischen Zielen, der Branche etc. anzupassen sind.²

3.1. Unternehmensbezogene Ziele

Die Marketing-Leistung ist abhängig von der Zufriedenheit der Geschäftsleitung und damit vom Zielerreichungsgrad bezogen auf die verlagsbezogenen Ziele. Die Auswahl der Leistungskennziffern sollte berücksichtigen, daß für unterschiedliche Zeiträume auch unterschiedliche Meßgrößen geeignet erscheinen.³ Die Unterschiedlichkeit der finanziellen Ziele der Fachverlage erfordert die Auswahl konkreter finanzieller Meßgrößen.⁴ Um finanzielle Ziele zu erreichen, müssen Fachverlage ein klare Vorstellung davon besitzen, mit welchen Kunden, Medienprodukten, Prozessen etc. diese zu realisieren sind.⁵

Ziele	Meßgröße	Einheit	Zielwert (5 Jahre)
Finanziell	durchschnittl. Umsatzrendite p.a.	%	15
	durchschnittl. Umsatzwachstum p.a.	%	5
Kundenbezogen	Marktanteil Hauptzielgruppe	%	=
Produktbezogen	durchschn. Umsatzanteil Abonnements	%	+5
Prozeßbezogen	Prozeß-Budgets	%	90

Tabelle C20 : Beispiel für verlagsbezogene mehrdimensionale Ziele

¹ Dies geschieht in dem Bewußtsein, daß es eine Vielzahl möglicher Kombinationen von traditionellen und neueren Konzepten gibt und hier lediglich eine dieser Alternativen entwickelt wird.

² Hoffmann (2000, S.52) und dort angegebene Beispiele

³ Baghai et al (1999)

⁴ Beispielhaft sei angenommen, daß der Verlag über einen 5-Jahreszeitraum eine durchschnittliche Umsatzrendite von 15% erreichen möchte. Außerdem wird für den gleichen Zeitraum ein Umsatzwachstum von jährlich durchschnittlich 5% angestrebt.

⁵ z.B. sei angestrebt, den Umsatz in der Hauptzielgruppe in Abhängigkeit von der geschätzten Marktentwicklung zu stabilisieren. Darüber hinaus sollen Abonnementwerke in 5 Jahren einen durchschnittlich um 5% höheren Umsatzanteil als bisher erreichen. Die steigenden Budgets für die Produktentwicklung erfordert, daß andere Prozesse mit 90% des vorher benötigten Budgets realisiert werden.

3.2. Grobstruktur einer Marketing-Leistungsmessung

Ergänzend zu den verlagsindividuellen Marketing-Zielen, die sich aus den Unternehmenszielen ergeben, stand die Verteilung der eingesetzten finanziellen Mittel auf Produktfelder, Produkte, Hauptzielgruppen, Vertriebskanäle oder In-House-Abteilungen/Dienstleister im Zentrum der marketingbezogenen Entscheidungen. ¹ Je mehr Alternativen der Verlag dabei besitzt, desto schwerer dürfte es sein, eine theoretisch optimale Budgetverwendung zu erreichen.² Die Marketing-Kennziffern sollen dazu beitragen, einen Teil dieser Fehler zu erkennen, um daraus zu lernen und Marketing-Budgets künftig besser einzusetzen.³ Deshalb sollte die Budgetverwendung nach verschiedenen Dimensionen untersucht werden.⁴ Die Abbildung zeigt Fragen zur Budgetverwendung, die in Expertengesprächen immer wieder genannt wurden und deshalb entsprechend berücksichtigt werden könnten.⁵



Abbildung C45: Audit-Fragen zur Budgetverwendung

Für die Marketing-Leistungsmessung sind dabei diejenigen Dimensionen am vielversprechendsten, bei der die Geschäftsleitung Fehlallokationen vermutet. Besitzt ein Unternehmen z.B. eine Reihe unprofitabler Produkte, Kunden, Regionen etc., müßte untersucht werden, inwieweit Marketing-Prozesse dazu

¹ vgl. Kapitel B

² vgl. Kapitel A zur Umsatzwirkung von Budgetvariationen

³ Fehler beim Budgeteinsatz können auch darin bestehen, daß zuwenig oder zuviel Budget einsetzbar ist, sodaß sich Fehlallokationen aus der unangemessenen Budgethöhe ergeben.

⁴ Zu mehrdimensionalen Ergebnisrechnungen s. Weigand (1993, S.56 f.), Köhler (1995, Sp. 9 ff.), Liebig (1995)

⁵ Die Relevanz im Einzelfall wird beeinflussen, ob diese Ziele in das Kennziffernsystem mit aufgenommen werden sollten oder nicht. Hinsichtlich der Balanced Scorecard entspricht die Aufnahme zusätzlicher Ziele der Methode „Kombination Standard-Ziele mit individuellen Zielen“ (vgl. Abschnitt 3.5., Kapitel A).

beigetragen haben.¹ Im folgenden werden einige mögliche Perspektiven der Kennziffern-Konzeption näher betrachtet.

3.2.1 Erreichung finanzieller Marketing-Ziele

Aus finanzieller Sicht steht im Vordergrund, welchen Erfolg die eingesetzten Marketing-Budgets erzielt haben. Budget-Umsatz-Relation und Marketingfaktor wirken dabei gemeinsam auf die Umsatzrendite ein.²

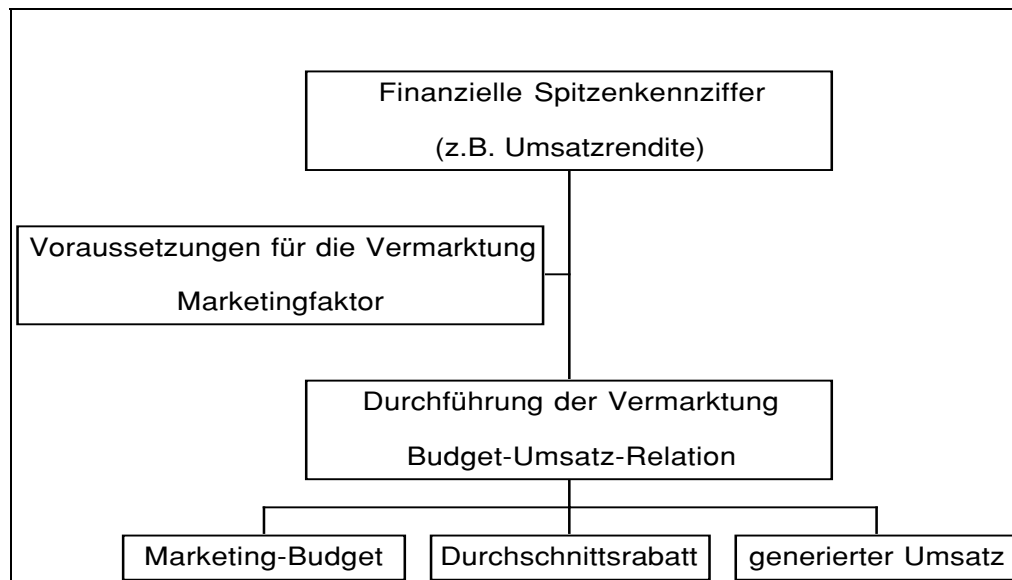


Abbildung C46: Zusammenhang zu finanzieller Spitzenkennziffer

Die finanzielle Bedeutung der Marketing-Prozesse wurde in der Benchmarking-Umfrage anhand der Budget-Neuumsatz-Relation gemessen, die um Durchschnittsrabatte und ggf. um Empfehlungsumsatz bereinigt wurde. Darüber hinaus wurden Unterschiede zwischen Verlagen anhand eines langfristigen Umsatzvergleichs deutlich, wobei allerdings das interne Wachstum nur schwer zwischen Titelerhöhung und Marketing-Prozessen differenziert werden konnte.

Die Erreichung finanzieller Marketing-Ziele und damit die kurzfristige Zufriedenheit der Kapitalgeber ist für den langfristigen Erfolg des Fachverlags allerdings nicht ausreichend, weshalb wie bei der Balanced Scorecard ergänzend weitere Perspektiven betrachtet werden.

¹ Die gewählten Perspektiven dürften damit strategie- und unternehmensindividuell zu gewichten sein. Die hier skizzierte Grundkonzeption bietet dazu lediglich Anhaltspunkte.

² Letztere unterscheidet sich jedoch bei Fortsetzungswerken i.d.R. von der Umsatzrendite des Gesamtverlags, da zur Beurteilung der Marketing-Leistung nur die neu generierten Umsätze miteinbezogen werden. Dies setzt voraus, daß die Kennziffern über einen längeren Zeitraum hinweg betrachtet werden, um die Auswirkungen der Akquisitionstätigkeit berücksichtigen zu können.

3.2.2 Erreichung kundenbezogener Marketing-Ziele

Gerade für Online-Dienste, die einen Kundenstamm aufbauen, sind kundenbezogene Marketing-Ziele besonders bedeutsam.¹ Dies gilt jedoch über die Mediengattungen hinweg, da sich die unternehmensbezogen angestrebte Marktführerschaft auf einzelne Zielgruppen bezieht.² Daß die meisten Fachverlage mehrere Zielgruppen bedienen, spricht ebenfalls für eine separate Kundenperspektive (wie bei der BSC).³

Da sich Marketing-Prozesse im Vergleich zu Produktionsprozessen i.a. direkt auf Kunden beziehen und die Marketing-Mitarbeiter oft Kundenkontakt besitzen, dürfte die Einschätzung des Unternehmens durch den Kunden auch durch Marketing-Prozesse beeinflussbar sein.⁴ Eine hohe Endkundenzufriedenheit wird bei Fachinformationen jedoch i.a. von der Produktentwicklung abhängen, da der Inhalt im Vordergrund steht, der von Marketing-Prozessen nicht beeinflusst wird.⁵ Bei der Beurteilung der Marketing-Prozesse aus Kundensicht kommt z.T. erschwerend hinzu, daß der Kunde zwar die Marketing-Aktionen über den Preis mitbezahlt, aber i.d.R. nur für Produktbestandteile zahlen möchte.⁶ Zielgruppenbezogene Marketing-Kennziffern sollen darüber informieren, inwieweit Kunden Marketing-Prozesse (z.B. Werbemittel, Außendienst, Service) nutzen und wie sie diese beurteilen. Dies könnte eine Wertung der dafür eingesetzten Budgets ermöglichen. Der Umsatz bezogen auf die Anzahl der Berufsangehörigen erlaubte (insbesondere bei Verlagen mit einer Hauptzielgruppe) Aussagen darüber, inwieweit das Nachfragepotential vom Marketing-Bereich ausgeschöpft wurde.⁷ Die Kennziffer ermöglicht aber nur begrenzt Aussagen zur zielgruppenbezogenen Wirksamkeit, da sich hier auch Effekte der Produktentwicklung niederschlagen.

In Abhängigkeit von der Vertriebsstrategie wären in der Kundenperspektive ggf. Handelskunden miteinzubeziehen. Die Benchmarking-Umfrage bezog das für

¹ Schwandtner (1999, S.191)

² Jaeckel (1999b, S.25)

³ Die Auswahl der Kundengruppen und deren Segmentierung ist zentral für viele Unternehmen (vgl. Fallbeispiel bei Kaplan/Norton, 2000, S.32 ff.), insbesondere für Fachverlage, deren Berufsgruppen klar eingrenzbar sind (vgl. Abschnitt 1.2. in Kapitel B).

⁴ Die Kundenperspektive wird deshalb z.T. verengend als Bereich mißverstanden, für den allein der Marketing-Bereich zuständig ist. (Erfahrungen aus Balanced Scorecard-Projekten bei Weber/Schäffer, 2000a, S.5)

⁵ vgl. Abschnitt 1, Kapitel B

⁶ Die Information des Kunden als Voraussetzung für Erwerb und Nutzung des Medienprodukts wird bei Kundenumfragen der Verlage i.a. gar nicht erst als möglicher geldwerter Vorteil abgefragt, sondern lediglich Produktmerkmale beurteilt. (Projektpartner Nr. 2.3.4, Interview 27.11.1998)

⁷ vgl. Beispiel Stollfuß-Verlag in Abschnitt 1.4.1.

Handelskunden eingesetzte Marketing-Budget und die gewährten Rabatte in die Betrachtung mit ein. Nutzt ein Fachverlag selektiv mehrere Vertriebswege, ließe sich die Kundenperspektive entsprechend aufspalten in eine Handels- und eine Endkundenperspektive.

Innerhalb der strategischen Vorgaben besitzt die Marketing-Leitung i.d.R. Freiräume bei der Budgetallokation hinsichtlich der Zielgruppen, was ebenfalls für eine separate Betrachtung innerhalb der Marketing-Leistungsmessung spricht. Die Budget-Umsatz-Relation wurde in der Benchmarking-Umfrage entsprechend zielgruppenbezogen abgefragt, um Unterschiede zu berücksichtigen. Kundenbezogene Kennziffern wie z.B. Umsatzanteil am Gesamtbedarf der Zielgruppe deuteten dabei nur bei Fachzeitschriften auf Auswirkungen bei der Budgetverwendung hin.

3.2.3 Erreichung produktbezogener Marketing-Ziele

Die Balanced Scorecard sieht nur für Prozesse, nicht aber für Produkte eine separate Perspektive vor. Weiterentwicklungen des Konzepts wie die BCR-Card von Reichmann behandeln das Produkt als eigenständige Perspektive, die unabhängig von Kunden und Absatzmarkt eigene Potentiale besitzt.¹ Für einen Verlag, der lediglich ein beherrschendes Medienprodukt besitzt, ist eine separate Produktperspektive entbehrlich.² Die meist titelbezogen vorgehende Marketing-Planung im Fachverlag³ und das z.T. Tausende von Titeln verschiedener Mediengattungen umfassende Programm spricht für eine separate Betrachtung - insbesondere angesichts der Strategierelevanz der Online-Medien für viele Fachverlage.⁴

Hinsichtlich der titelbezogenen Budgetverwendung ist vorrangig, ob die Marketing-Leitung die Ressourcen angemessen auf die einzelnen Titel verteilt und dabei Besonderheiten berücksichtigt.⁵ Ein Aspekt sind dabei Standardtitel im Fachbuchbereich, deren Budgeteinsatz und -wirkung über mehrere Jahre zu betrachten wäre. Darüber hinaus ließe sich hinsichtlich der Vermarktung von eingeführten und neuen Titeln trennen.

Produktbezogene Marketing-Kennziffern sollen dabei die Verteilung des Budgets auf Titel und deren Wirkung transparenter machen, um

¹ Reichmann/Form (2000, S.194) zur Balanced Chance and Risk Card.

² Dies trifft z.B. für einige regionale Zeitungsverlage zu - (vgl. Knuppertz, 1998)

³ vgl. Abschnitt 1.1.1.

⁴ Dies wurde in den Expertengesprächen deutlich - z.B. Interview 2.2.9.- 1997, Projektpartner Nr. 2.3.3 (20.11.1997), Projektpartner 2.3.4, (15.10.1997). Zum Fachzeitschriftenbereich s. Multimediastrategie von Middelhoff (1997, S.416).

⁵ Bailey (1990, S.95)

Quersubventionierungen zu erkennen. Die Benchmarking-Umfrage legt nahe, innerhalb der Printmedien zumindest zwischen Abonnement- und anderen Werken zu unterscheiden. Ob eine weitere Differenzierung zwischen Fachzeitschriften und Loseblattwerken sinnvoll ist, hängt von den Gegebenheiten im jeweiligen Medienunternehmen ab. Zu vermeiden wäre jedoch eine sich zu stark auf einzelne Mediengattungen verengende Sicht der Marketing-Prozesse. Statt dessen sollten Zusammenhänge zwischen der häufig getrennt betrachteten Vermarktung der Mediengattungen beachtet werden.¹ In Ergänzung zu einer medienbezogenen bietet sich ebenfalls eine themenbezogene Differenzierung an.² Die titelbezogene Untersuchung des Marketing-Budgets erfordert, daß Marketing-Kosten nicht als starrer Kostenblock als Prozentsatz des erwarteten Umsatzes, sondern in Abhängigkeit von den Vermarktungsmöglichkeiten als beeinflussbar betrachtet werden.

Gegen die Einrichtung einer separaten Produktperspektive spricht allerdings die mit der Anzahl der Perspektiven steigende Komplexität eines Kennzahlensystems. Darüber hinaus besitzen Unternehmen in den Beispielen von Kaplan/Norton ebenfalls ein differenziertes Produktprogramm, ohne daß dieses eine separate Produktperspektive erforderte.³ Probst sieht für die Verlags- und Druckbranche keine Notwendigkeit, zusätzliche Perspektiven in die Balanced Scorecard einzufügen.⁴ Im folgenden werden produktbezogene Kennziffern (die sich auf Vermarktungsprozesse beziehen) aus Vereinfachungsgründen in die Prozeßperspektive integriert.

3.2.4 Erreichung prozeßbezogener Marketing-Ziele

Der Blick auf interne Geschäftsprozesse soll sowohl die existierenden Abläufe verbessern als auch angesichts neuer Marktanforderungen langfristige Prozeßveränderungen abbilden.⁵ Innerhalb der Balanced Scorecard besteht z.T. die Gefahr, daß prozeßbezogene Ziele vorrangig im Produktionsbereich gesehen werden.⁶ Angesichts der hohen Attraktivität des Online-Marketing für Fachverlage erscheinen prozeßbezogene Ziele beim Aufbau neuer Vertriebswege aber auch im Marketing-Bereich relevant.⁷ Dies ist auch

¹ So eignen sich viele Leistungskennziffern bzgl. der Vermarktung von Printmedien ebenfalls für neue Medien, weil die zugrundeliegenden Ziele ähnlich sind (Kiene, 2001b).

² Die Digitalisierung der Inhalte trägt dazu bei, daß die Grenzen der klassischen Medien aufgehoben werden (Middelhoff, 1999, S.4).

³ So wurden produktbezogene Ziele z.T. in der Prozeßperspektive abgebildet (vgl. Beispiel Metro Bank bei Kaplan/Norton, 1996, S.155)

⁴ Probst (2001, S. 210)

⁵ Kaplan/Norton (1996, S.27f.)

⁶ Weber/Schäffer (2000a, S.5)

⁷ Das Umsatzwachstum im Online-Buchhandel dürfte im Jahre 2000 über 190% betragen. (Grass, 2000, S.42)

angesichts der notwendigen Zusammenarbeit der verschiedenen an Marketing-Prozessen beteiligten Abteilungen bedeutsam.¹

Die Rahmenbedingungen der Vermarktung wurden bei der Benchmarking-Umfrage v.a. durch den Marketingfaktor gemessen, der gemeinsam mit der Budget-Neuumsatz-Relation die Umsatzrendite determiniert. Dabei war auch der Empfehlungsanteil als wichtiger Einflußfaktor für die Budgetverwendung festgestellt worden.

Prozeßbezogene Marketing-Kennziffern sollten in Ergänzung zur Betrachtung langfristiger Prozeßziele darüber Aufschluß geben, wie effizient Marketing-Aktionen durchgeführt werden. Die Umfrage zeigte, daß kleinere Fachverlage nicht notwendig einen höheren Budgeteinsatz aufweisen. Bei Eigenerstellung der Marketing-Leistungen bietet die Prozeßperspektive Ansatzpunkte für Kostenvergleiche. Die Unsicherheit der Interviewpartner bei der Umfrage hinsichtlich der Budgethöhe unter Einbeziehung der anteiligen Personalkosten deutete darauf hin, daß die Kosten von Marketing-Prozessen nicht transparent genug sind.²

Innerhalb der Perspektive ist es sinnvoll, zwischen unterschiedlichen Marketing-Zielen im Fachverlag (z.B. Abonnementgewinnung, Vermarktung von Nicht-Fortsetzungswerken) bzw. den Marketing-Prozessen (persönl. Verkauf, Werbung etc) zu differenzieren - zum einen hinsichtlich des Budgeteinsatzes und zum anderen hinsichtlich der Erreichung prozeßbezogener Ziele. Die Benchmarking-Umfrage versuchte, durch Einbeziehung des Durchschnittsrabatts den Budgeteinsatz trotz verlagsspezifischer Gewichtungen der Vertriebswege vergleichbar zu machen. Auf diese Weise wurden handels- und endkundenbezogene Marketing-Prozesse zusammengefaßt. Kennziffern zur Berücksichtigung der Besonderheiten von Marketing-Prozessen blieben dabei jedoch unberücksichtigt.

3.2.5 Erreichung mitarbeiterbezogener Ziele

Innerhalb der Perspektive „Lernen und Wachstum“ berücksichtigen Kaplan/Norton, daß die in den anderen Perspektiven festgelegten Ziele normalerweise größere Lücken aufdecken zwischen den jetzigen und den benötigten Fähigkeiten von Mitarbeitern, Systemen und organisatorischen

¹ Heinichen (1998, S.8)

² Besonders deutlich zeigte sich dies bei den Interviews 2.1. (1995), in denen nach der Anzahl der Marketing-Mitarbeiter gefragt wurde. Viele Marketingführungskräfte mußten ihre Mitarbeiter erst durchzählen.

Abläufen. Deshalb müssen Unternehmen in Weiterbildung, IT-Systeme und veränderte Organisationsstrukturen investieren.¹

Innerhalb dieser Perspektive spielen u.a. mitarbeiterbezogene Meßgrößen eine wichtige Rolle.² Die Ergebnisse von Marketing-Audits haben gezeigt, daß im Marketing-Bereich häufig Defizite in mitarbeiterbezogener Förderung bestehen.³ Trotz der Relevanz mitarbeiterbezogener Kennziffern bei der Marketing-Leistungsmessung wird im folgenden nicht näher auf diesen Bereich eingegangen, da dies v.a. Gegenstand der Personalführung ist.⁴

3.2.6 Eintreffen marktbezogener Prämissen

Die Kritik an der Balanced Scorecard wegen der dort fehlenden Prämissenkontrolle⁵ ist für die Marketing-Leistungsmessung besonders relevant. Eine faire Leistungsbeurteilung sollte berücksichtigen, inwieweit sich die bei der Planung angenommenen Marktdaten anders entwickelt haben.⁶ Außerdem erscheinen die langfristig voraussehbaren Marktentwicklungen bedeutsam für die Einschätzung von Marketing-Investitionen. Der Grundsatz, nur vom Marketing-Management beeinflussbare Kennzahlen aufzunehmen⁷, ist zwar aus Steuerungsgründen berechtigt, kollidiert aber m.E. mit dem Ziel einer zukunftsgerichteten Marketing-Leistungsmessung. Daß die Prämissenkontrolle ein wichtiger Bestandteil des Marketing-Audits ist, spricht ebenfalls für eine Berücksichtigung von grundlegenden Indikatoren. Denn Veränderungen in den Märkten zeigen sich i.a. zuerst bei Nichtkunden.⁸ Insbesondere im Online-Bereich besteht aufgrund der Marktdynamik das Bedürfnis, die strategischen Prämissen zu überprüfen.⁹

Marktdaten-Kennziffern sollen diejenigen Faktoren beschreiben, die von außen auf das Unternehmen einwirken und dazu führen können, daß die ursprüngliche

¹ Kaplan/Norton (1996, S.28f.); zur Mitarbeiterdimension vgl. branchenübergreifend Kobi (2000, S.255 ff.)

² Eine neuere Studie schätzt, daß im industriellen Mittelstand in Deutschland ca. 36% der Arbeitszeit unproduktiv verbracht werden, was zu 40% auf mangelnde Planung und Steuerung, zu 19% auf mangelnde Führung und Aufsicht, zu 18% auf mangelnde Kommunikation, zu je 9% auf IT-Probleme bzw. mangelnde Arbeitsmoral und nur zu 5% auf mangelnde Qualifikation zurückzuführen sei. (Czipin, 2000)

³ vgl. Olzog (1989, S.105) und Abschnitt 3.3. in Kapitel A zum Marketing-Audit

⁴ vgl. branchenübergreifend Meffert/Bruhn (2000, S.511 ff.), Glassmann/McAffee (1992, S.52 ff.)

⁵ vgl. Weber (1998b, S. 361 f.)

⁶ vgl. Abschnitt 2 in Kapitel A

⁷ Reinecke/Tomczak (1998, S. 102)

⁸ Drucker (1995, S.61)

⁹ Hoffmann (2000, S.314) und das dort entwickelte Cockpit für einen Internet-Provider.

Markteinschätzung revidiert werden muß. Dies soll verhindern, daß Marketing-Mittel nach veralteten Plänen investiert werden, obwohl neuere Informationen vorhanden wären. Die Betrachtung externer Faktoren zeigte, daß hier im Fachmedienbereich insbesondere das Umsatzvolumen/die Anzahl der Berufsangehörigen, aber auch die Titelproduktion relevant sind.¹

Meßgrößen zur Prämissenkontrolle unterscheiden sich grundlegend von den anderen Kennziffern, da sie nicht bzw. kaum von Marketing-Prozessen gesteuert werden. Aus Vereinfachungsgründen soll jedoch auf die Einrichtung einer zusätzlichen Perspektive verzichtet und die Kennziffern den entsprechenden Perspektiven der Balanced Scorecard zugeordnet werden.

3.2.7 Gesamtsicht

Die Geschäftsleitung soll mit dem Kennziffernsystem über ein zeitsparendes Diagnoseinstrument verfügen, um die Leistung der Marketing-Prozesse zu messen und einen zielführenderen Einsatz des Marketing-Budgets zu erreichen. Im Vergleich zum Balanced-Scorecard-Konzept von Kaplan/Norton wären bei der hier skizzierten Marketing-Leistungsmessung einige zusätzliche Perspektiven möglich, worauf aber aus Vereinfachungsgründen verzichtet wird.²

Nr.	Perspektiven	Balanced Scorecard	Marketing-Leistungsmessung
1	Finanzen	Grundperspektive	bezogen auf Marketing-Prozesse
2	Kunden	Grundperspektive	bezogen auf Marketing-Prozesse
3	Lernen&Wachstum	Grundperspektive	(nicht näher betrachtet)
4	Prozesse	Grundperspektive	bezogen auf Marketing-Prozesse
5	Produkte/Medien		s. Prozeßperspektive
6	Marktdaten-Prämissen		s. einzelne Perspektiven

Tabelle C21: Perspektiven im Vergleich

Die im Rahmen des Benchmarking entwickelten Kennziffern eignen sich z.T. zur Beantwortung der in Abb. C45 gestellten Fragen zur Budgetverwendung.³

¹ vgl. Abschnitt 1.4.

² Gerade für Dienstleister ist die Veränderung der Kaplan/Norton-Konzeption durch zusätzliche/andere Perspektiven in Abhängigkeit von Branchen- und Unternehmensspezifika) von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Anwendung der Balanced Scorecard, wie eine Umfrage zeigte (Lückmann, 2000). Für Unternehmen mit geringer Fertigungstiefe wird z.B. eine separate Lieferantenperspektive vorgeschlagen (Böckmann/Gotta, 2000, S.277).

³ Vgl. Abbildung in Abschnitt 3.2. Diese Vorgehensweise ähnelt den Checklisten bei Marketing-Audits und TQM-Konzepten (vgl. Abschnitte 3.3.und 3.4. in Kapitel A).

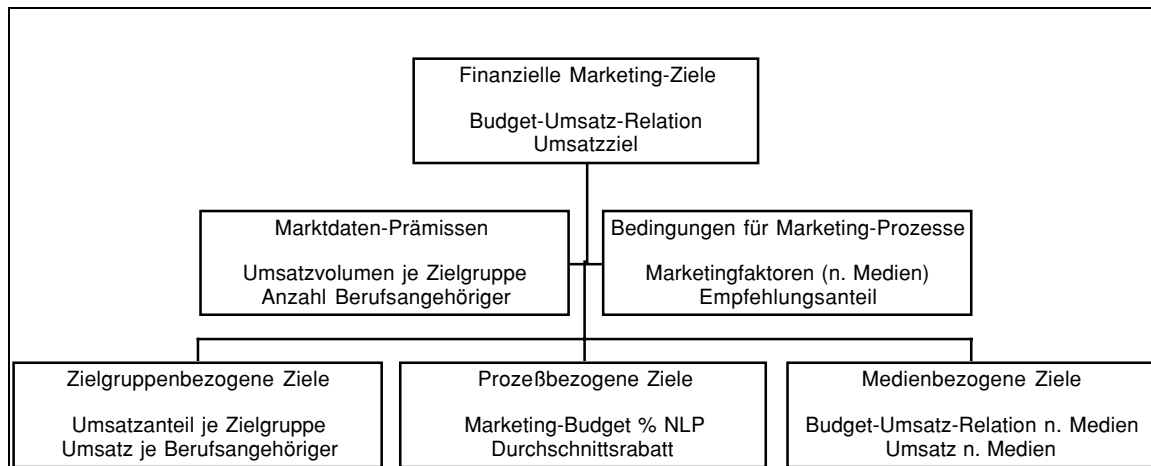


Abbildung C47: Marketing-Kennziffern (Auswahl)¹

In der finanziellen Perspektive und bei den internen Rahmenbedingungen ergeben sich aus den bisherigen Ergebnissen einige aussagefähige Kennziffern (Budget-Umsatz-Relation, Umsatzentwicklung, Marketingfaktor sowie Empfehlungsanteil). Die in Abb. C 47 enthaltenen Indikatoren der Marktdaten-Prämissen sind in den in Abschnitt 1.4.1. diskutierten Fällen aussagefähig, könnten aber zielgruppenspezifisch evtl. weiter differenziert werden. In den anderen Perspektiven (Zielgruppen, Prozesse) bietet sich eine Differenzierung der Budget-Umsatz-Relation an, die jedoch durch weitere (strategiespezifische) Kennziffern ergänzt werden sollte.

3.3. Verbindung zur Steuerung des Gesamtverlags

Zur Beurteilung der in Abbildung C48 dargestellten Verlagsprozesse im Rahmen des Prozeß-Controlling ergeben sich vier kennziffergestützte Subsysteme. Deren Zielgrößen werden z.B. aus einer Balanced Scorecard (wie im Beispiel in Abschnitt 1.1.2) gespeist, können aber zusätzlich weitere Leistungskennziffern enthalten.²

Eines dieser abgebildeten Subsysteme bezieht sich auf die Marketing-Leistungsmessung. Die für einen Verlagsprozeß wie die Medienvermarktung relevanten Zielgrößen auf Unternehmensebene bilden die Grundlage für die Beurteilung der Marketing-Prozesse. Gibt es darüber hinaus keine marketingspezifischen Ziele, beschränkt sich die Marketing-Leistungsmessung auf die Unternehmensebene und ließe sich als Ausschnitt aus einer Balanced Scorecard darstellen.³ In der Regel dürfte die Marketing-Leistungsmessung jedoch auch zusätzliche, marketingspezifische Ziele (z.B. Kostenkennziffern, die sich nur auf einen bestimmten Marketingprozeß beziehen) betrachten.

¹ Die verschiedenen Zielbereiche sind als Überschriften zu den dargestellten Kennziffern zu verstehen.

² Dies ist abhängig von der gewählten Methode der Zielableitung. (vgl. Tab. A33)

³ Dies wäre die Methode der strikten Zielableitung (vgl. Tab. A33)



Abbildung C48: Vier Subsysteme des medienbezogenen Prozeß-Controlling

Das Zusammenspiel zwischen der Steuerung des Gesamtverlages und der Marketing-Leistungsmessung zeigt folgende Hierarchiestruktur in Abb. C49. ¹

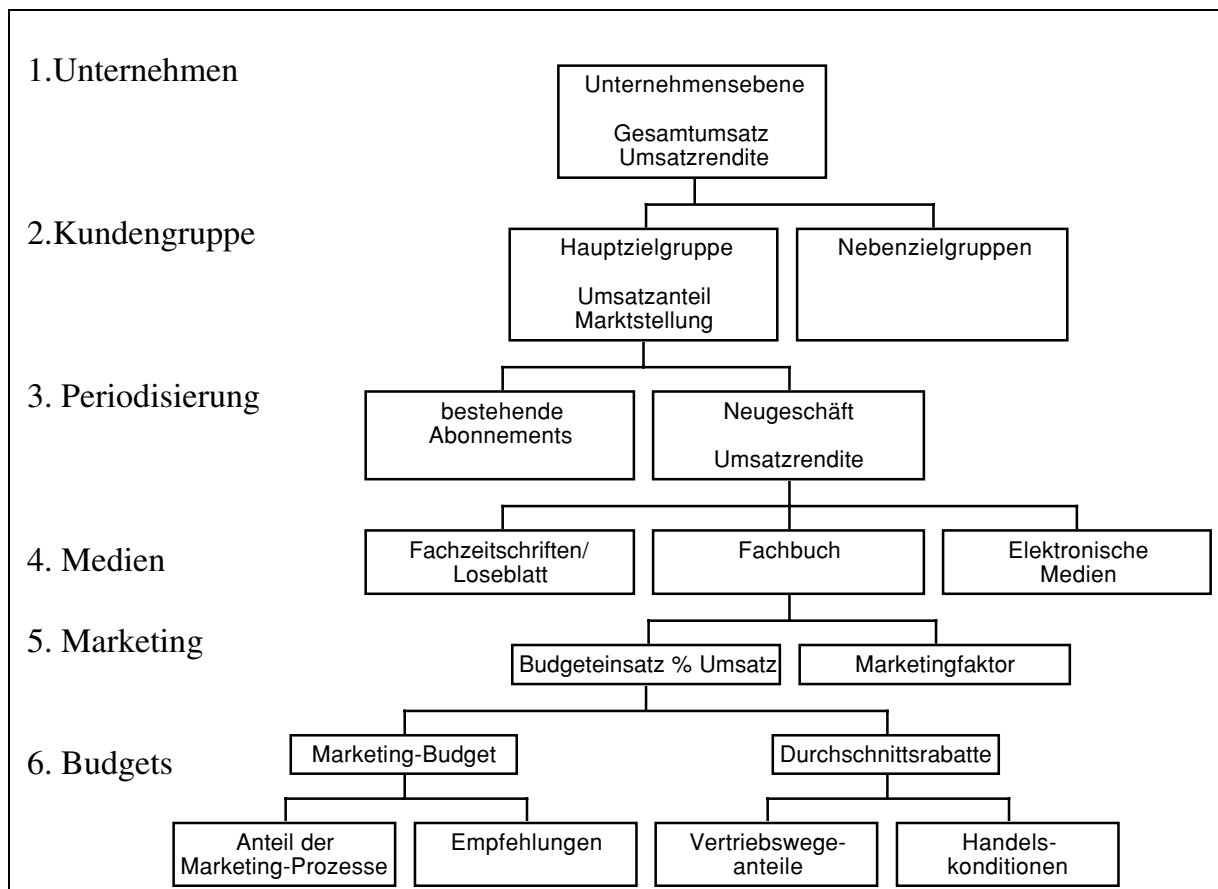


Abbildung C49: Hierarchiebeispiel (Analyse nach Kundenperspektive)

¹ Ausgewählt wurde nur einer von mehreren möglichen Analysepfaden. Ein Einstieg nach anderen Analyseobjekten wäre ebenso angemessen.

Sie weist an oberster Stelle unternehmensbezogene Kennziffern auf, die sich weiter nach Zielgruppen differenzieren lassen. Eine Beurteilung der aktuellen Marketing-Prozesse kann sich nur auf das Neugeschäft beziehen, weil der Abobestand v.a. Ergebnis vergangener Aktionen ist. Die Umsatzgenerierung ist dabei nach Mediengattungen getrennt zu betrachten. Zunächst ist zu fragen, inwieweit sich die Rahmenbedingungen für die Vermarktung geändert haben (z.B. auf Basis des Marketingfaktors). Danach ist die Budgetentwicklung zu analysieren, wobei weiter nach Erlösschmälerungen und Marketing-Budget differenziert werden kann.

3.4. Weiteres Vorgehen

Die Benchmarking-Studie in Abschnitt 2.2. hat gezeigt, welche verschiedenen Faktoren auf Unterschiede in der relativen Budgethöhe Einfluß nehmen. Problematisch war, daß eine niedrige Budget-Umsatz-Relation nicht ausreichend ist, um eine hohe Qualität der Marketing-Leistung anzunehmen - evtl. könnte der Verlags Erfolg durch eine Budgeterhöhung weiter gesteigert werden. Die Marketing-Leitung hätte dann durch zu geringen Mitteleinsatz zusätzliche Chancen nicht realisiert. Diesem kann entgegengewirkt werden, indem die Verwendung des Budgets mit einer mehrdimensionalen Betrachtung nach Kunden, Prozessen und Medienprodukten genauer untersucht wird.

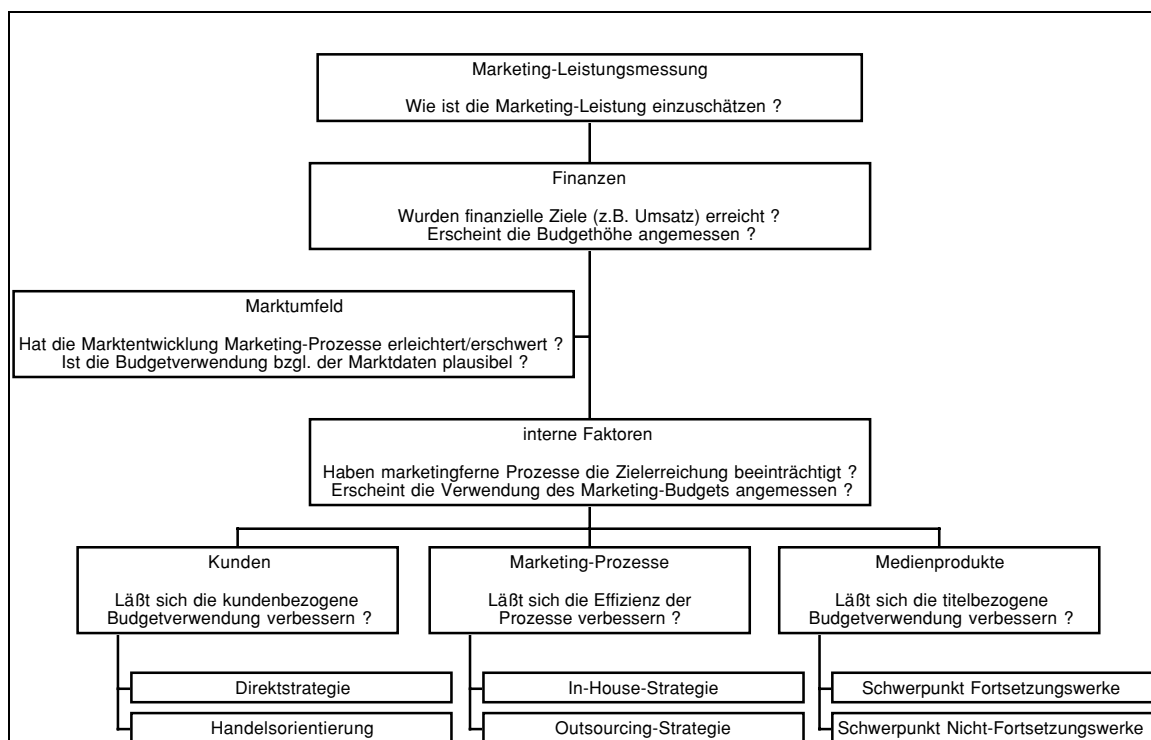


Abbildung C50: Auditfragen und Strategieoptionen (Auswahl)

Dazu sind entsprechende Kennziffern zu entwickeln. Zum anderen hat die Marketing-Leitung meist unternehmens- und strategiespezifische Ziele zu beachten. Deshalb bietet es sich an, auf einzelne Strategietypen zugeschnittene

Kennziffern zu generieren, auch wenn diese einen übergreifenden Vergleich nur eingeschränkt erlauben.

In der Kundenperspektive könnte z.B. nach Handels- und Endkunden differenziert werden - in Abhängigkeit von der verfolgten Vertriebsstrategie.

Die Kennziffern in der Prozeßperspektive werden z.B. davon beeinflußt, ob der Fachverlag die Aktionen vor allem mit eigenen Mitarbeitern oder durch externe Dienstleister durchführt. Die Benchmarking-Umfrage zeigte ferner, daß der Budgeteinsatz bei der Vermarktung von Fortsetzungswerken von denen der Fachbücher zu trennen ist.

Die entwickelten strategieübergreifenden Kennziffern sollten dabei um strategiespezifische Meßgrößen ergänzt bzw. z.T. von diesen ersetzt werden.

Das folgende Kapitel D entwickelt deshalb Marketing-Kennziffern für einen handelsorientierten Fachverlag mit In-House-Strategie, der v.a. Fachbücher vermarktet.

Kapitel E betrachtet einen Fachverlag mit Direktstrategie, der vorrangig externe Marketing-Dienstleister einsetzt und Fortsetzungswerke vermarktet. Damit sind grundlegende strategiespezifische Optionen von Fachverlagen abgedeckt, die idealtypisch gezeigt werden.¹

¹ Dies schließt jedoch situative Verknüpfungen in der Praxis nicht aus.

Kapitel D: Leistungsmessung bei Handelsorientierung

Bei handelsorientierter Strategie besteht eine Herausforderung für die Marketing-Leistungsmessung darin, trotz des fehlenden Endkundenkontaktes geeignete Beurteilungskriterien zu entwickeln. Werden Marketing-Aktionen vorwiegend von Verlagsmitarbeitern durchgeführt (In-House-Strategie), reicht die meist anzutreffende Deckungsbeitragsrechnung nicht aus, weshalb sich eine Einbeziehung von Prozeßkosten empfiehlt. Zuerst wird der Forschungsstand zu diesen und anderen Grundproblemen dargestellt und anschließend in Fallstudien vertieft. Vor dem Hintergrund einer konkreten Unternehmensstrategie werden abschließend geeignete Meßgrößen für die handelsorientierte Vermarktung von Fachbüchern und CD-ROM-Werken ausgewählt und kombiniert.¹

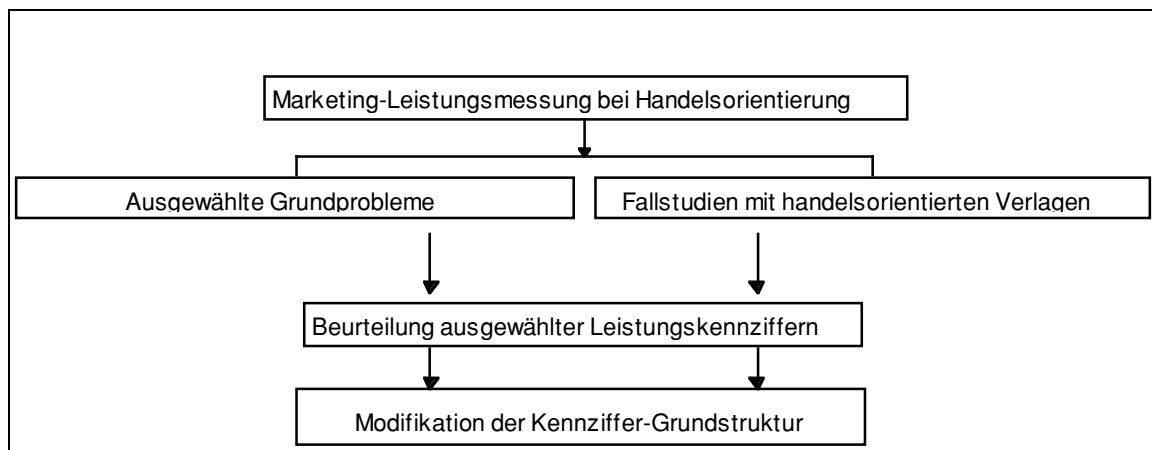


Abbildung D1: Vorgehen bei Handelsorientierung

1. Ausgewählte Probleme bei Handelsorientierung

Bei der oben umrissenen Strategiekombination stellen sich einige Grundprobleme, die in der Tabelle zusammengefaßt sind. Im folgenden wird der Forschungsstand zu diesen Themen dargestellt und auf offene Fragen hingewiesen.

Nr.	Strategie	Grundprobleme
1	Eigenerstellung im Verlag	Zurechnung der Marketing-Kosten
2	Pull-Marketing	Wirkungsüberprüfung bei indirektem Absatz
3	Push-Marketing	Beurteilung von Handelskunden
4	Handelsorientierung	Langfristige Bedeutung des Handels

Tabelle D1: Ausgewählte Grundprobleme

¹ Die Benchmarking-Umfrage zeigte, daß der Handel als Vertriebsweg im Bereich Fachbuch bei Steuerberatern dominiert.

1.1. Gemeinkostenproblematik im Marketing-Bereich

Eine Kostenposition kann bezogen auf eine Einflußgröße variabel oder fix sein.¹ Die Kosten für eine extern erstellte Fachbuchanzeige sind z.B. auflagenfix (die Höhe der Druckauflage beeinflußt die Höhe des Rechnungsbetrages nicht), produktvariabel (ohne den Titel hätte der Verlag die Fremdleistung nicht in Anspruch genommen) und kundenvariabel (da abhängig davon, an wen die Exemplare abgesetzt werden sollen). Wäre der Dienstleister Verlagsangestellter, fallen Personalkosten unabhängig davon an, ob überhaupt ein Titel erscheint (produktfix), mittelfristig jedoch würde sich der Verlag evtl. vom Mitarbeiter trennen, wenn zuwenig neue Titel erscheinen und deshalb keine Anzeigen zu erstellen sind.²

Klassifiziert man die Kosten nicht nach ihrer Veränderbarkeit, sondern nach ihrer Zurechenbarkeit auf Kostenobjekte, lassen sich Einzel- und Gemeinkosten unterscheiden.

Kostenkategorie	Eigenschaften	Beispiele
Einzelkosten („direct costs“)	lassen sich direkt dem Kostenobjekt zurechnen	Werbekosten (Agenturleistungen) auf Produkte
Gemeinkosten	keine direkte Zurechnung	
a) „traceable common costs“	indirekt zurechenbar auf plausibler Basis	Raummiete nach qm über Marketing-Aktionen auf Produkte
b) „nontraceable common costs“	nicht zurechenbar ohne große Willkür	Abschreibungen, Manager-Gehälter auf Produkte

Tabelle D2: Kostenzurechnung auf Produkte³

Dabei stellt sich die Frage, ob man z.B. die Personalkosten des mit der Erstellung einer Fachbuchanzeige für Titel X betrauten Mitarbeiters dem Titel X zurechnen sollte oder nicht. Schließlich würden die Personalkosten kurzfristig auch dann in gleicher Höhe anfallen, wenn es keinen Titel X gäbe. Dieses Problem ist angesichts des hohen Gemeinkostenanteils im gesamten Verlagswesen besonders relevant⁴ und betrifft handelsorientierte Fachverlage, wenn diese Mitarbeiter in Außendienst und Werbung besitzen.

1.1.1. Traditionelle Vollkosten-Ansätze

Buchverlage in Deutschland verzichteten erst ab dem Ende des Ersten Weltkriegs darauf, Ladenpreise festzulegen, indem sie die Herstellkosten je

¹ Horngren et al (1997, S.338), Hummel (1975)

² Der Umfang einbezogener Marketing-Kosten ist jeweils von der Art der zu treffenden Entscheidung abhängig. (vgl. Weigand, 1995, Sp. 1584 ff.); vgl. Tab. im Anhang A-D1

³ zu den Kostenkategorien s. Simons (1999, S.85); ergänzt um Beispiele aus dem Fachverlag

⁴ Fickert/Schedler (1995, S.488), vgl. auch Kapitel B

Stück mit dem Faktor 3 multiplizierten (sogenannte Drittelkalkulation).¹ Die sich durchsetzende „Leipziger Schule“ berücksichtigte statt dessen einzelne Kalkulationselemente mit Hilfe einer differenzierenden Zuschlagskalkulation. Marketingkosten wurden dabei innerhalb eines Gemeinkostenzuschlags berücksichtigt. Der Vollkostenansatz würde demnach auch die Personalkosten des Mitarbeiters innerhalb eines Gemeinkostenzuschlags dem Titel zurechnen.

Nr.	Position	DM	Bemerkung
1	Netto-Umsatz	51.500,-	n. Abzug von Handelsrabatten
2	abzgl. Autorenhonorar	4.700,-	5% vom Netto-Ladenpreis
3	abzgl. Gemeinkosten davon Vertreterprovision	23.700,- 4.100,-	46% vom Netto-Umsatz 8% vom Netto-Umsatz
4	abzgl. Herstellung	20.000,-	2 DM je Stück
5	Verlagsanteil	3.100,-	theoretischer Gewinn bei Absatz Gesamtauflage

Tabelle D3: Klassische Buchkalkulation „Leipziger Schule“²

Dieser Gemeinkostenausweis eines Einzeltitels ist jedoch fiktiv, da die Zurechnung meist willkürlich bleibt. So würde bei einer Halbierung der Auflage auch nur die Hälfte der Gemeinkosten zugerechnet werden. Zuschlagskalkulationen erscheinen deshalb bei hohem Gemeinkostenanteil wenig aussagefähig. Einen Titel auf dieser Basis zu beurteilen, ist problematisch. Dem Vollkostenansatz wird außerdem entgegengehalten, daß die Beurteilung einer Marketing-Einheit stark von willkürlich gewählten Zurechnungsschlüsseln abhängen kann, was wiederum das Marketing-Management demoralisiert und die Kostenzuständigkeit verwischt.³

1.1.2. Deckungsbeitragsrechnung

Die mehrstufige Deckungsbeitragsbeitragsrechnung wird von der Mehrzahl der Fachverlage angewandt, um Titel vor- und nachzukalkulieren.⁴

Bei der Vorkalkulation werden Marketing-Kosten z.B. bei Büchern meist umsatzbezogenen budgetiert - z.B. Vertreterprovision und Honorar der Werbeagentur jeweils 6% auf den Nettoerlös (nach Abzug von Rabatten).⁵ Kosten der an Marketing-Prozessen beteiligten Abteilungen werden dagegen i.a. nur blockweise auf Titelgruppen- oder Verlagebene berücksichtigt. Verfolgt der Verlag eine In-House-Strategie, klammert die Einzeltitelkalkulation damit einen hohen Anteil an den Gesamtkosten des Verlags aus. Auf Basis der

¹ Schönstedt (1999, S.144 ff.), vgl. zu Spezifika der Verlagskalkulation auch Divossen (1968), Fröhlich (1964, S.61 ff.), Brüggem (1958)

² Ausschnitt aus Schönstedt (1999, S.149 f.)

³ Kotler/Bliemel (2001, S.1291)

⁴ vgl. Abschnitt 1.6.2. in Kapitel C

⁵ vgl. Heinold (2001, S.148)

Vorkalkulation läßt sich dann zwar erkennen, ob ein Titel mehr Deckungsbeitrag verspricht als ein anderer - absolut oder relativ zum Umsatz. Ob ein Projekt mit positivem Deckungsbeitrag jedoch auch die anteiligen Kosten der beteiligten Verlagsmitarbeiter abdecken kann, läßt sich so aber nicht beantworten. Deshalb wird die Deckungsbeitragsrechnung z.T. in Kombination mit einer Vollkostenrechnung angewandt, indem titelgruppen-, verlagszweig- und gesamtverlagsabhängige Kosten prozentual geschlüsselt werden.¹ Wird ein Titel vor allem mit Hilfe externer Dienstleister vermarktet, besteht dabei jedoch die Gefahr, daß dieser außerdem mit Gemeinkostenzuschlägen belastet wird, was die Vergleichbarkeit der Titel weiter verzerrt.²

Dieses Probleme versuchen manche Verlage zu lösen, indem z.B. gefordert wird, daß der Deckungsbeitrag in Relation zum Umsatz eine bestimmte Grenze überschreiten muß.³ Andere Verlage berücksichtigen Gemeinkosten in Form eines prozentualen Anteils am Nettoerlös.⁴ Beide Ansätze besitzen den Nachteil, daß sie implizit unterstellen, daß einzelne Titel die Arbeitszeit der Verlagsmitarbeiter proportional zum geplanten Umsatz beanspruchen. Gerade bei Marketing-Prozessen ist dies eher wenig wahrscheinlich, da z.B. einzelne Tätigkeiten für jeden Titel in gleicher Weise anfallen (z.B. Erfassung von Titeldaten für Prospektwerbung). Die Benchmarking-Studie hat gezeigt, daß die durchschnittliche Titelprofitabilität je nach Mediengattung und Verlag voneinander abweicht.⁵ Folglich erscheint gerade eine gewinnbezogene Abstufung der Marketing-Prozesse aussichtsreich - umsatzbezogene Gemeinkostenzurechnungen behindern diese Differenzierungen.

Bei In-House-Strategie eignet sich der titelbezogene Deckungsbeitrag deshalb nur eingeschränkt zur Entscheidungsunterstützung.⁶ Fachverlage gehen deshalb z.T. dazu über, mit Hilfe der Prozeßkostenrechnung einzelne Gemeinkosten-

¹ Schönstedt (1999, S.157); s. Beispiel bei Klock (1990, S.109 f.)

² Ein ähnliches Problem ergibt sich, wenn einige Titel von freien Lektoren, andere von Verlagsangestellten betreut werden.

³ s. Produkterfolgsrechnung in Abschnitt 1.6.2., Kapitel C

⁴ vgl. Heinold (2001, S.148)

⁵ vgl. Kapitel C

⁶ In diesen Fachverlagen werden Deckungsbeiträge deshalb als Entscheidungskriterium für die Beurteilung von Titeln z.T. abgelehnt - Interviews 2.3. Projektpartner 2 (20.11.1997) und 4 (1.10.1998), Experteninterview 2.5.7. (2000). Der Deckungsbeitrag kann allerdings bei der Auflagenbemessung für bereits akzeptierte Projekte helfen, wenn sich nur die Kosten für Dienstleister (z.B. Druck, Papier, Autorenhonorare) ändern. Wenn eine höhere Auflage jedoch mittels umfangreicherer Marketing-Aktionen abgesetzt werden soll, reichen Deckungsbeiträge wiederum nicht aus, wenn mehr Mitarbeiterzeit aufgewendet werden muß.

blöcke aufzulösen und das Schema der Deckungsbeitragsrechnung zu modifizieren.¹

1.1.3. Prozeßkostenrechnung

Die Prozeßkostenrechnung wurde in Kapitel A anhand eines Beispiels aus dem Marketing-Bereich branchenübergreifend illustriert und ihr Beitrag zu einer aussagefähigen Budgetierung unterstrichen. Als Haupteinwand gegen die Prozeßkostenrechnung wird v.a. der hohe Zeitbedarf für die Kostenerfassung gesehen.² Expertengespräche mit Verlagspraktikern zeigten ähnliche Vorbehalte, obwohl neuere (medienbezogene) Veröffentlichungen die Prozeßkostenrechnung zumindest erwähnen.³ Befürworter empfehlen, den Feinheitsgrad der Kostenzurechnung entsprechend anzupassen, damit die erzielte höhere Kostentransparenz in einem vertretbaren Verhältnis zum Zeitbedarf steht.⁴ Entsprechend bietet z.B. die SAP verschiedene Detaillierungsgrade bei der computergestützten Durchführung von Prozeßkostenrechnungen an.⁵

Eine Prozeßanalyse startet i.a. mit einer Liste der Hauptaktivitäten eines Unternehmens.⁶ Insbesondere für mittelständische Unternehmen wird auch der umgekehrte Weg empfohlen, indem zuerst die einzelnen Abteilungen betrachtet werden („Departmental Activity-Based-Costing“).⁷ Dahinter steht die Idee, durch Fokussierung auf Abteilungen mit hoher Kostenrelevanz die Analyse wirtschaftlicher zu machen. Statt einer laufenden Erfassung wird auch eine jährliche Prozeßanalyse für ausreichend gehalten.⁸

Die Anwendung im Fachverlag zeigt, daß es bereits bei kleineren Marketing-Abteilungen aufschlußreich sein kann, Tätigkeitsverteilungen schätzen zu lassen und auf dieser Basis die mitarbeiterbezogenen Kosten auf Marketing-Prozesse zu verteilen (s. Tab. D4). Die Kosten externer Dienstleister lassen sich aus den

¹ vgl. Beispiel bei Braband (2000, S.48), wo die Kosten der Marketing-Abteilung auf Basis von Zeiterfassungsdaten zugerechnet werden.

² Kaufmann (1997, S.55)

³ Frey/Geisler (1999, S.32), Braband (2000, S. 26 f.). Bei den Lieferanten der Verlage, der Druckindustrie, besitzt die Prozeßkostenrechnung dagegen bereits höhere Aufmerksamkeit (L. Schneider, 1998, S.161 und Leidig/Sommerfeld, 1998, S. 40 ff.).

⁴ Kaplan/Cooper (1998, S.103), Horvath/Meyer (1989, S.215)

⁵ SAP AG (1999). zur Software s. Überblick bei Hessing (1998, S.8 ff.), zur PC-Lösung von Horvath&Partner s. Kieninger (1991).

⁶ s. Vorgehen bei Kaplan/Cooper (1998, S.85 ff.). Zu Vor- und Nachteilen von Bottom-Up und Top-down-Ansatz s. Übersicht bei Lipke/Weber (2000, S.490).

⁷ Keys, D.E./Lefevre, R.J.(1995); s.a. Gering (1999, S.26 f.), Horvath/Meyer (1989, S.215)

⁸ Kaplan (1991, S.19). Projektpartner 2.3.4. hat auf dieser Basis seine Deckungsbeitragsrechnung durch Einbeziehung mitarbeiterbezogener Kosten in Richtung einer Prozeßkostenrechnung modifiziert und stützt sich dabei z.T. auch auf Zeiterfassungsdaten.

Kostenarten ableiten, die über die vom Marketing-Bereich genutzten Ressourcen informieren, wobei in der Praxis häufig ein buchhaltungsorientierter Kontenplan zu bemängeln ist, der Marketing-Spezifika nicht berücksichtigt.¹ Das Beispiel zeigt, daß sich die Kostenrelevanz der mitarbeiterbezogenen Zeiten von Prozeß zu Prozeß unterscheiden kann, weshalb ein Verzicht auf eine Prozeßkostenermittlung in diesem Fall die Beurteilung der Prozesse verzerrt.

Marketing-Prozeß	Kapa- zität in %	Mitarbeiterbez. Kosten TDM	externe Dienstl. TDM	Kosten gesamt TDM	Anteil mitarbeiter- bezogener Kosten %
Werbung	30%	60	280	340	18%
Verkaufsförderung	5%	10	20	30	33%
Public Relations	15%	30	30	60	50%
Persönlicher Verkauf	40%	80	90	170	47%
Direktmarketing	10%	20	20	40	50%
Gesamt	100%	200	440	640	31%

Tabelle D4: Prozeßkosten im mittelständischen Buchverlag²

1.2. Fehlende Wirkungstransparenz bei indirektem Absatz

Bei handelsorientierter Strategie weiß der Hersteller nur, welche Umsätze er je Titel mit dem Handel erzielt, nicht aber, auf welche Pull-Aktionen hin die Endkunden dort bestellt haben. Zur Beurteilung der Marketing-Leistung benötigt das Controlling deshalb verstärkt Marktforschungsinformationen, um die i.a. nicht ausreichenden Rechnungswesendaten zu ergänzen.

1.2.1. Zurechnung auf Basis titelbezogener Absatzdaten

Auf Basis von Rechnungswesendaten kann mit Hilfe von Absatz- und Umsatzanalysen versucht werden, die Wirksamkeit der Marketing-Maßnahmen festzustellen. Folgende Beispiele zeigen, warum dies in der Regel nicht gelingt.

Zuerst sei eine an Endkunden gerichtete Streuwerbung betrachtet.³ Der Großteil der beworbenen Titel war im Juni bereits erschienen (Backlist-Titel), sodaß sich die Anfang Juli durchgeführte Werbeaktion im Juli-Absatz und evtl.

¹ z.B. ein Konto „Werbekosten“, das Anzeigen- und Prospektkosten enthält. Deshalb bietet es sich an, die Kostenartengliederung ggf. zu überarbeiten. Einen Vorschlag für mittelständische Unternehmen bietet Schwalbe (1995, S. 214).

² Beim Zahlenbeispiel wurde auf eine Differenzierung zwischen lmn- und lmi-Prozessen verzichtet und damit eine Verkomplizierung vermieden (vgl. Wallasch, 1999, S.256). Dies ist insbesondere für KMU angemessen (Hicks, 1992, S.4).

³ Beispiel von Projektpartner 2.3.1

auch noch im August-Absatz niederschlagen dürfte.¹ Die im September durchgeführte Erfolgskontrolle zeigte, daß die meisten Backlist-Titel („Backlist 1“) eine Absatzerhöhung gegenüber dem Vormonat aufwiesen, insgesamt um mehr als 1500 Exemplare. Auch im August war der Absatz gegenüber Juni um fast 600 Exemplare höher, was in Nachbestellungen des Handels begründet liegen könnte. Es wäre aber auch vorstellbar, daß die Absatzwirkung weit höher als 2100 Exemplare sein könnte, da auch die im Januar-Juni vom Handel bestellten Exemplare durch die Aktion abgeflossen sein könnten, die Titel aber nicht nachbestellt wurden. Andererseits könnte es sich bei einem Teil der Handelsbestellungen in Juli/August auch um Lagerbestellungen handeln, die im September noch im Handel liegen - die Absatzwirkung wäre dann geringer. Bei wenigen Titeln („Backlist 2“) ist der Absatz sogar gesunken. Dies muß aber nicht gegen einen Mehrabsatz durch die Aktion sprechen, da die Absatzkurve eines Fachbuchs i.a. mit zunehmender Verkaufsdauer abnimmt², und ohne Werbeaktion evtl. weniger als 68 Exemplare abgesetzt worden wären.

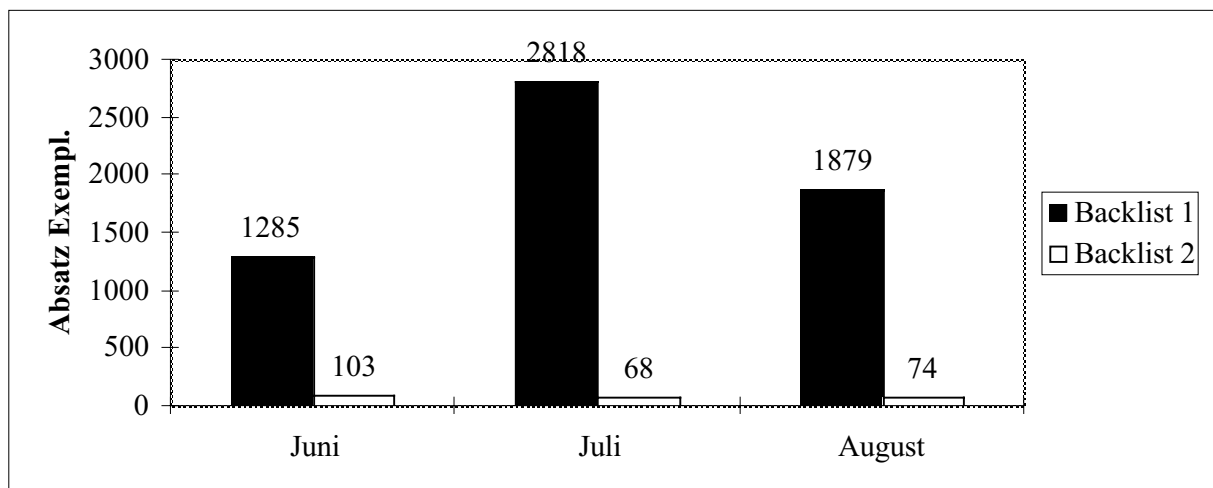


Abbildung D2: Absatzwirkung bei Backlist-Titeln

Drei beworbene Novitäten (s. Abb. D3) waren im Juni noch nicht erschienen. Die im Juli erstausgelieferte Auflage des Titels „Nova 1“ von fast 1100 Stück ist jedoch über mehrere Monate nach Erstankündigung des Titels aufgelaufen und kann nur z.T. der Werbeaktion zugerechnet werden. Ebenso stammen Vormerkungen auf die im August noch nicht erschienen Titel 2 und 3 ebenfalls teilweise aus Vormonaten. Eine zusätzliche Analyse der Vormerkungen nach Monaten würde die zurechenbare Menge weiter eingrenzen, Überschneidungen mit handelsbezogenen Werbe- und Verkaufsmaßnahmen lassen sich jedoch nur schwer auflösen. Bei Neuauflagen lassen sich außerdem Vergleiche zur Voraufgabe ziehen, wobei allerdings die früher durchgeführten Aktionen

¹ Diese zeitliche Abgrenzung wurde vom Werbeleiter geschätzt. Bodian (1980, S.109) berichtet, daß bei Anzeigenwerbung rd. 50% der Bestellungen in Woche 6-10 eingingen.

² Zur Absatzkurve im wiss. Bereich s. Schönstedt (1991, S.221), zur Belletristik Bezold (1991,S.223); vgl. außerdem Poynter (1997, S.192) und Brock (1985, S.197)

bekannt sein müssen. Bei Neuerscheinungen fehlt diese Vergleichsmöglichkeit, sodaß z.B. der Anteil der nach einem Jahr verkauften Exemplare an der Gesamtauflage als Orientierungshilfe dienen kann.

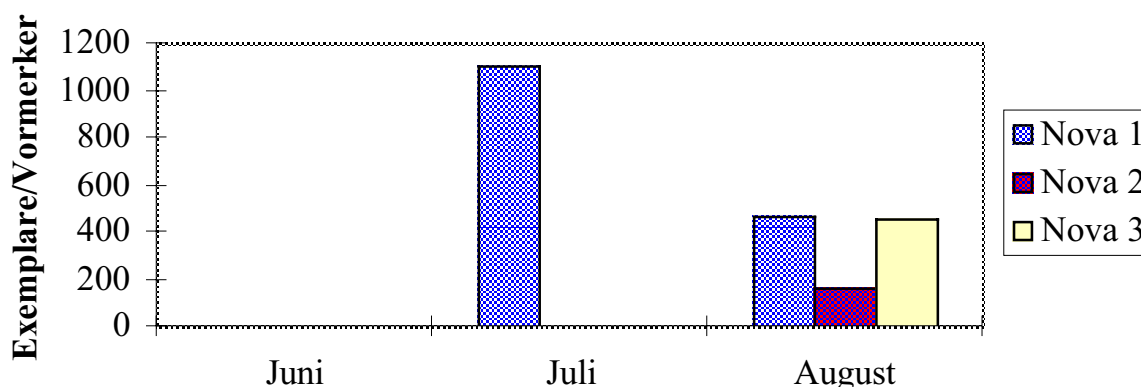


Abbildung D3: Absatzwirkung bei Novitäten

Betrachtet man einen Titel über mehrere Auflagen, wäre anhand der Verkaufszahlen zu prüfen, ob Marketing-Prozesse das Absatzpotential ausgeschöpft haben.¹ Untersucht man beispielhaft 4 Auflagenfolgen eines Titels über 12,5 Jahre, so verringert sich laut Tabelle die Anzahl der durchschnittlich im Monat verkauften Exemplare von Auflage zu Auflage. Das Beispiel deutet an, daß eine Verlängerung des Verkaufszeitraums zu einem geringeren Absatz je Monat führte. Dies ist plausibel, da die Absatzkurve i.a. in den ersten Verkaufsmonaten am höchsten ist (der Handel ordert die Erstausslieferung und bestellt ggf. nach) und sich die Marketing-Aktivitäten meist auf den Erscheinungsmonat konzentrieren. Der anschließend stattfindende Absatz ist deshalb nur noch begrenzt in Zusammenhang mit dem eingesetzten Marketing-

Auf-lage	Verkauf Exemplare	Verkaufs-zeitraum Monate	Exemplare je Monat	Makulatur Exemplare	Makulatur je Verkaufs-monat	Bsp.-Budget 50 TDM Kosten/Ex.DM
1	15.428	24,6	627	1.121	45,6	3,24
2	7.092	38,7	183	239	6,2	7,05
3	5.867	32,8	179	190	5,8	8,52
4	6.492	54,8	118	65	1,2	7,70
Gesamt	34.879	150,9	231	1.615	10,7	5,73

Tabelle D5: Beispiel für eine auflagenübergreifende Betrachtung²

Budget zu sehen. Das Sinken des durchschnittlichen monatlichen Absatzes ist folglich weniger von Marketing-Prozessen als von der Auflagenfolge beeinflusst.

¹ Diese Möglichkeit ergab sich beim Versuch, aus verlagsübergreifenden Umsatzvergleichen Aussagen zur Marketing-Leistung abzuleiten (Kapitel C, Abschnitt 2.1.2.).

² Projekt mit Fallstudienpartner 2.3.1

Würde der Verlag jedoch die Folgeauflagen in kürzer werdenden Abständen erscheinen lassen, nähme die Auflagenhöhe evtl. noch stärker ab, denn ein Teil der Zielgruppe hat mit der Erstauflage bereits den Bedarf gedeckt und kommt deshalb für die Folgeauflage nur dann in Frage, wenn diese viele neue Informationen enthält. Dies ist bei kürzerer Auflagenfolge weniger wahrscheinlich.

Zieht man die gedruckte Auflage als Kriterium für das geschätzte Absatzpotential heran, so hat der Verlag dieses offenbar von Auflage zu Auflage genauer eingeschätzt, sodaß immer weniger Exemplare je Verkaufsmonat vernichtet werden mußten¹. Eine andere Interpretation wäre, daß der Verlag lediglich ein Potential von ca. 6000 Stück je Auflage geschätzt und dann solange mit einer Neuauflage wartete, bis die Altauflage abgesetzt war. Ein Anhaltspunkt für die Beurteilung der Marketing-Leistung wäre, ob der Budgeteinsatz entsprechend abgestuft wurde, da ein gleichbleibendes Budget je Auflage bei sinkender Auflagenhöhe c.p. zu einer Ergebnisverschlechterung führte. Bei einem Budget von z.B. 50 TDM je Auflage unterscheiden sich die Kosten je verkauftem Exemplar in Abhängigkeit von der Auflagenhöhe erheblich. Insgesamt bietet also auch die Langzeitanalyse von Titeln wegen der Wechselwirkung von Auflagenhöhe und- folge, Haltbarkeit der enthaltenen Informationen und Wirkungszeitraum des Budgets nur Anhaltspunkte für die Beurteilung des Pull-Marketing.

Für den handelsorientierten Verlag ist eine endkundenbezogene Erfolgskontrolle in der Regel ohne Marktforschungsaktionen schwer möglich, da der Handel und nicht der Verlag die endkundenbezogenen Auftragsdaten besitzt.² Andererseits kann der Fachverlag auf die Loyalität der Endkunden nicht verzichten, da der Händler in der Regel nicht abgesetzte Fachmedien an den Verlag remittieren wird. Kleinere Buchverlage verwenden deshalb z.T. nur relativ wenig Werbebudget, um Streuverluste zu vermeiden.³

1.2.2. Beurteilung auf Basis genutzter Informationsquellen

Um mit Hilfe von Marktforschungsaktionen mehr Transparenz über die Wirksamkeit von Marketing-Aktionen zu erhalten, haben einige Verlage Projekte in Zusammenarbeit mit Agenturen bzw. Universitäten durchgeführt.

¹ Die Anzahl der bei der Druckerei bestellten Exemplare weicht jedoch meist von der abgelieferten Menge ab, sodaß die Makulaturmengen um Mehr- oder Minderlieferungen bereinigt werden müßten.

² Eine Ausnahme besteht bei der sog. Direkteinweisung von Fachzeitschriftenabos, wo der Handel die Adreßdaten an den Verlag weitergibt, damit dieser den Endkunden direkt beliefert.

³ Die Umfrage bei Ward (1979, S.159) zeigte, daß erfolgreiche Kleinverlage lediglich 1% des Umsatzes für Werbung einsetzen.

Bei Taschenbüchern¹ z.B. spielt danach beim allgemeinen Publikum die Frontalpräsentation im Buchhandel (43%) eine entscheidende Rolle für die Titelauswahl, gefolgt von persönlichen Empfehlungen (26%), Präsentation im Regal (19%) und Werbung (10%). Eine Untersuchung im Bereich der Führungskräfte in der Wirtschaft bzw. bei Anwälten² zeigte, daß die Buchhandlung im Fachbuchbereich als Informationsquelle geringere Bedeutung besaß. Stattdessen werden Fachzeitschriften bevorzugt herangezogen, sowohl Artikel bzw. Rezensionen als auch Werbung. Dabei lassen sich größere Unterschiede zwischen beiden Berufsgruppen feststellen.

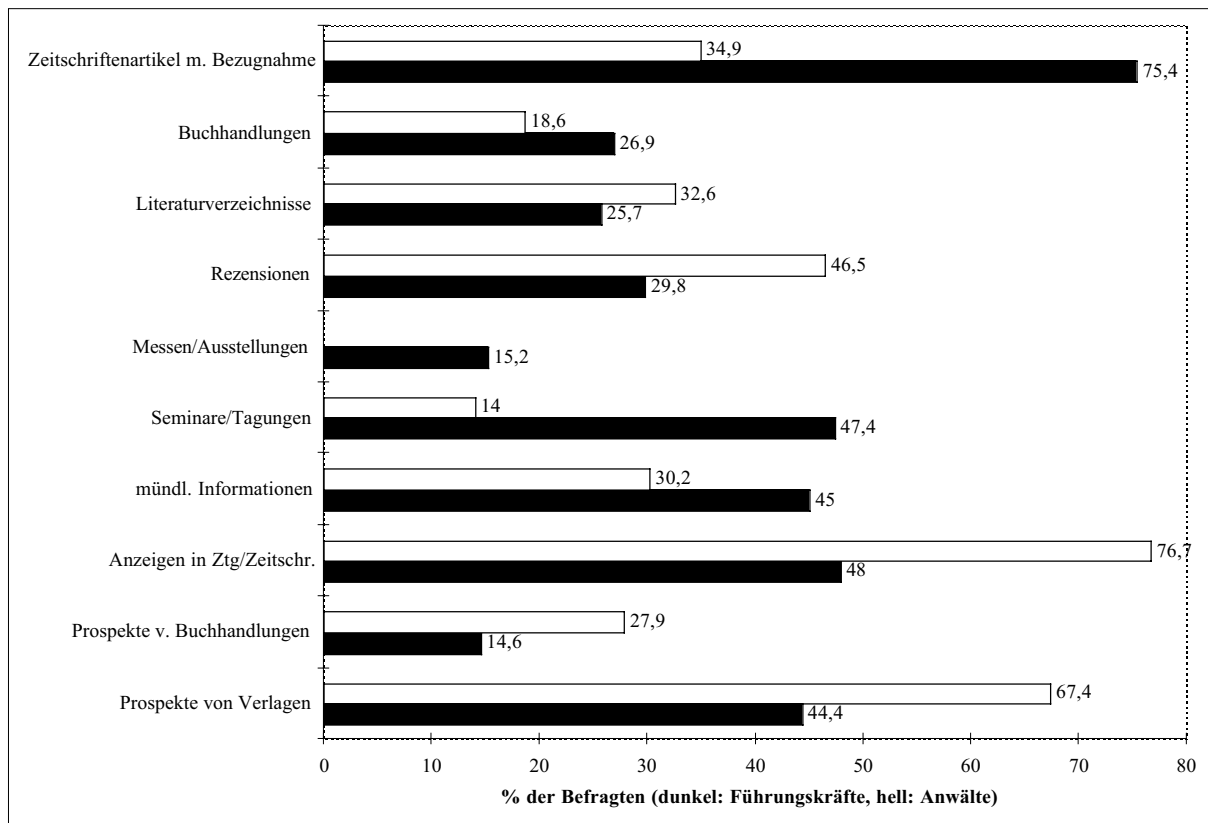


Abbildung D4: Bevorzugte Quellen bei Führungskräften/Anwälten³

Ein stärkere Differenzierung nach Häufigkeit der Nutzung wurde bei einer Befragung von Ingenieuren durchgeführt.⁴ Dieser Ansatz erlaubt z.B. die konkrete Aussage, daß Buchbesprechungen von einem Drittel der Ingenieure nicht als Information über Fachbücher genutzt werden (s. folgende Abb.). Insgesamt sind diese Studien ein wichtiger Schritt, um Aussagen zur durchschnittlichen Nutzung z.B. von Werbemitteln ableiten zu können. Für die Marketing-Leistungsmessung ergibt sich jedoch die Frage, welche der genutzten

¹ Bernecker et al (1993, S.26)

² Klein-Blenkers (1993, S.342)

³ ausgewählte Daten aus Klein-Blenkers (1993, S.342)

⁴ Hansen (1992, S.77).

Informationsquellen tatsächlich kaufrelevant wurden, denn die Nutzung allein ist letztlich nicht das Ziel des Budgeteinsatzes der Verlage.¹

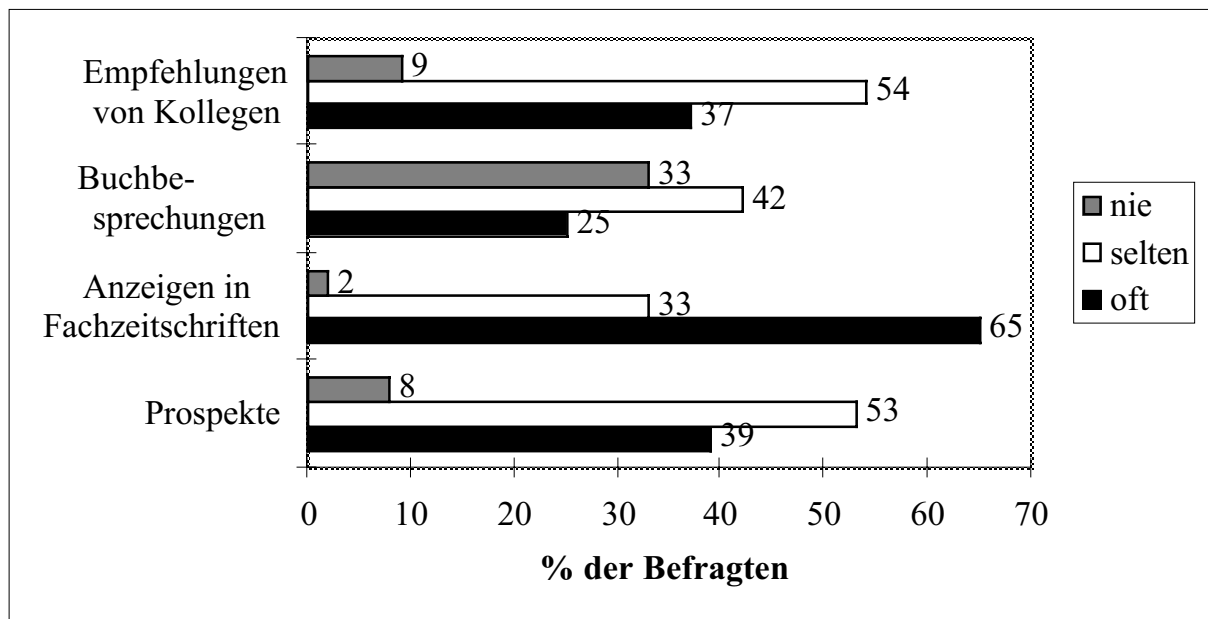


Abbildung D5: Nutzung von Informationsquellen bei Ingenieuren²

Für den einzelnen Fachverlag ist es außerdem weniger relevant, wie kaufwirksam die Informationsquellen im Gesamtmarkt, sondern vor allem, wie kaufwirksam die eigenen Informationsquellen waren. Zusätzlich kann es zur Beurteilung der Marketing-Maßnahmen auch von Bedeutung sein, wie hochpreisig bzw. profitabel die einzelnen abgesetzten Titel sind, da attraktive Titel evtl. höheren Mitteleinsatz rechtfertigen.³

1.2.3. Nutzung auf Basis verlagsbezogener Marktforschungsdaten

Es liegt nahe, die bisherigen Forschungsansätze in Richtung einer verlagsindividuellen Erfolgskontrolle weiterzuentwickeln. Dabei bietet sich eine titelbezogene Abfrage kaufrelevanter Informationsquellen an. Im Zentrum des Fragenkatalogs steht die Frage 3 (s. Tabelle D6) nach der Informationsquelle, die für den gekauften Titel erinnert wird. Im Gegensatz zur möglichen Frage „Wie informieren Sie sich allgemein über Fachliteratur“, die das Informationsverhalten generell ermitteln soll, geht es hier ausschließlich um kaufwirksame Informationsquellen. Die vorhergehende Frage soll die eigenen Titel herausfiltern. Außerdem wird berücksichtigt, daß die Preise der Fachmedienprodukte z.T. erheblich voneinander abweichen. Deshalb dürfte eine Zuordnung auf Stückbasis mit Hilfe von Durchschnittspreisen die tatsächliche Umsatzrelevanz

¹ Die Taschenbuch-Studie vermeidet dies, indem Käufer direkt nach Verlassen der Buchhandlung nur nach kaufwirksamen Quellen befragt wurden (Bernecker et al., 1993, S.26).

² Hansen (1992, S.77)

³ vgl. Abschnitt 2.2.2. in Kapitel C zu Marketingfaktor und Benchmarking-Umfrage

der Aktionen erheblich verzerren. Die erste Frage nach der Anzahl der gekauften Titel ermöglicht eine Eingrenzung des möglichen Umsatzpotentials, das mangels Erinnerung nicht auf Titel zugeordnet werden kann.

Nr.	Fragen an die Berufsgruppe
1	Wieviele Titel haben Sie im 1.Halbjahr des Jahres X gekauft ?
2	Welche ? (Autor und Titel; dies erlaubt Feststellung von Verlagsname und Preis)
3	Wie sind Sie aufmerksam geworden auf den gekauften Titel ? (Nachfrage: welche Fachzeitschrift ?, welcher Kongreß ?...)
4	Wo haben Sie bestellt ? (Handel, Außendienst, Verlag, sonst.)
5	Auf welchem Weg wurde bestellt ? (vor Ort, Post, Fax, Online, Telefon, sonst.)
6	Welche weiteren Angaben (z.B. hinsichtlich Firmengröße, Alter, Berufserfahrung, Bundesland) lassen sich machen ?

Tabelle D6: Zentrale Fragen der Marktforschungskonzeption

Die Verknüpfung von Titel und Kaufstätte mit Hilfe der Frage 4 ermöglicht es, Kosten in Form von Handelsrabatten (bzw. deren Fehlen bei Direktbestellung) zu berücksichtigen. Der Bestellweg kann sich bei den nachgelagerten Prozessen kostenmäßig auswirken, wenn der Besteller z.B. Rücklaufkarten aus Prospekten verwendet, statt ein formloses Schreiben zu faxen.¹

1.3. Langfristige Bedeutung von Geschäftsbeziehungen zum Handel

Wenn einzelne Zielgruppen zunehmend den Handel meiden und direkt beim Verlag bestellen, könnte dies die Existenz einiger Händler gefährden, was wiederum eine handelsorientierte Vertriebsstrategie in Frage stellt.

1.3.1. Entwicklung der Vertriebswegeanteile

Der Sortimentsbuchhandel ist im deutschen Buchmarkt der wichtigste Vertriebskanal. Er hat aber in den letzten 7 Jahren kontinuierlich an Bedeutung verloren, auch wenn er im Vergleich mit dem stagnierenden Facheinzelhandel bescheidene Umsatzzuwächse verzeichnen konnte.² Dagegen hat das Direktgeschäft der Verlage seinen Anteil in diesem Zeitraum um ca. 3% auf knapp 17% erhöhen können. Das Internet hat 1999 gegenüber dem Vorjahr den Umsatz auf 165 Mio DM (+175%) steigern können und macht ca. 1% aus, wovon ca. 58% auf reine Internet-Buchhändler entfällt.³

¹ Bestellt der Händler beim Verlag, ist ein Fax für den Handel ca. zweieinhalbmal so teuer wie eine elektronische Bestellung (Riese, 2000, S.42 u. Hardt/Wörner, 1999, S.6 bzw. BAG, 1997) - ähnliche Überlegungen gelten für Endkundenbestellungen.

² Schätzungen besagen, daß ca. 40% der Besucher eine Buchhandlung verlassen, ohne ein Buch zu kaufen. (Schenkel, 1995, S.22)

³ Börsenverein (2000, S.9 f.)

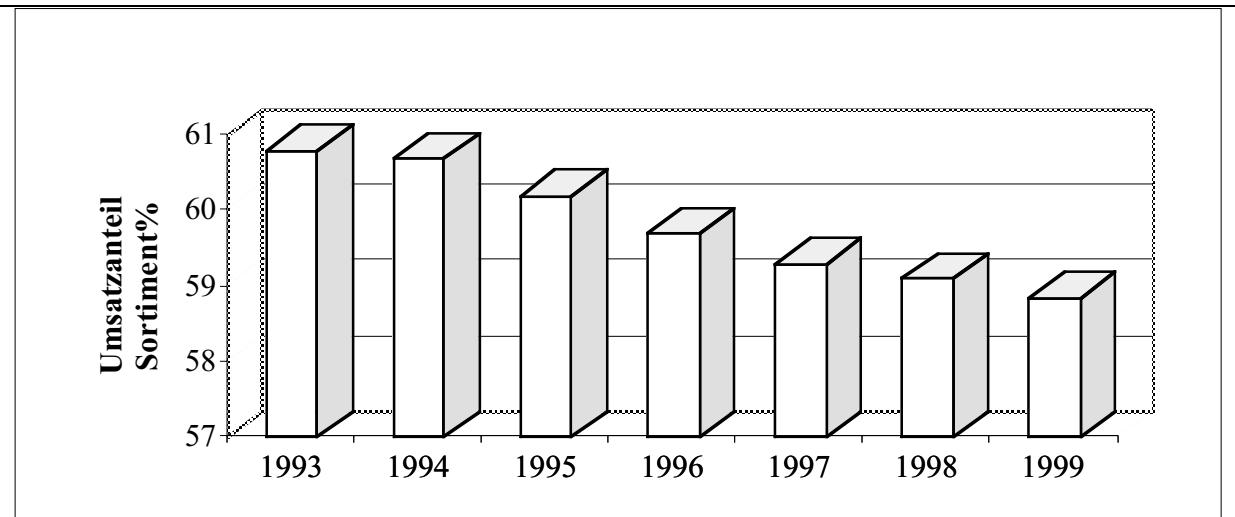


Abbildung D6: Entwicklung des Sortimentsanteils¹

Im Sortimentsbuchhandel ist die Ergebnissituation wenig befriedigend, wenn man die Ergebnisse des Kölner Betriebsvergleichs heranzieht (s. Abb. D7).² Sie zeigt die wichtigsten Positionen als Durchschnittswerte.

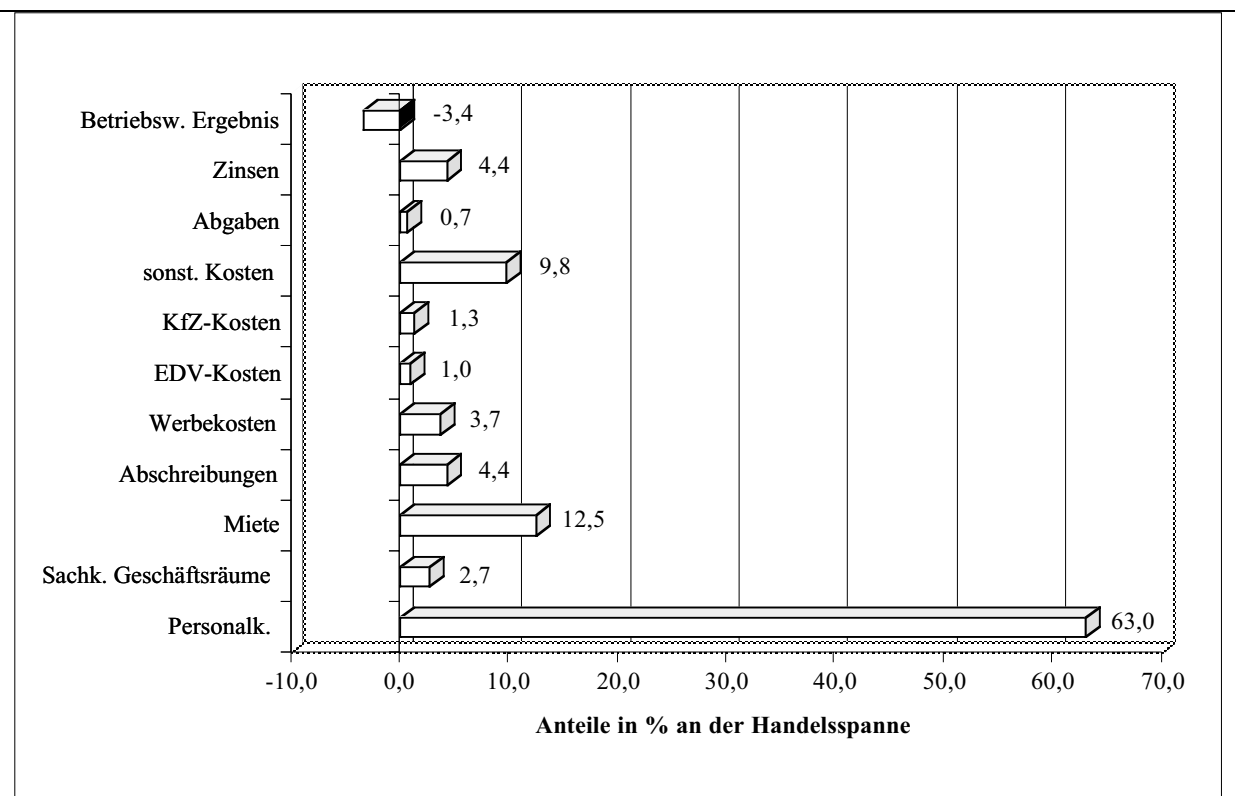


Abbildung D7: Ergebnisse einer durchschnittlichen Sortimentsbuchhandlung³

¹ Börsenverein (1994-2000), bezogen auf das Umsatzvolumen des deutschen Buchmarktes incl. Fach- und wiss. Zeitschriften, CD-ROM etc.

² Börsenverein (2000, S.39); vgl. Immken (1998, S.23f.)

³ Börsenverein (2000, S.43); Zahlen aus dem Kölner Betriebsvergleich 1999

Die Personalkosten besitzen mit 63% an der Handelsspanne die wichtigste Bedeutung aller Kostenarten. Bei kleinen Buchhandlungen mit 2-3 Beschäftigten liegt die Handelsspanne durchschnittlich um 4,1 Prozentpunkte niedriger als bei solchen mit 50 und mehr Beschäftigten.¹ Im Fachbuchbereich liegt die Handelsspanne meist ca. 5% unter dem der anderen Warengruppen.² Über die letzten vier Jahrzehnte hat der Fachbuchhandel die Rabattierung steigern können, was von Handelsseite u.a. mit steigender Vertriebseffizienz begründet wurde.³ Die wirtschaftliche Situation der Fachbuchhandlungen ist im Vergleich mit dem allgemeinen Sortiment i.a. wesentlich besser⁴ - die Ergebnisse von Betriebsvergleichen in diesem Bereich werden jedoch nur eingeschränkt veröffentlicht. Einig scheint sich die RWS-Branche darüber zu sein, daß der Konkurrenzdruck in den nächsten Jahren schärfer wird. Die Zukunftsprognosen gehen dabei weit auseinander. Einige Händler bauen bereits nicht mehr auf das Fachbuch: „Das stationäre Fachsortiment wird an Bedeutung verlieren und sich künftig in Nischen bewegen, die Versand und Verlage lassen. Es bleiben Just-in-time-Aufträge und eine wohlüberlegte Lagerpolitik. Dann sind wir dem US-Buchhandel sehr nahe.“⁵ Die Mehrheit der stationären Fachbuchhändler meint jedoch, sich behaupten zu können⁶ - was von der Mehrheit der RWS-Verlage geteilt wird.⁷

1.3.2. Zufriedenheit/Handelsbindung der Endkunden

Die Zufriedenheit der Endkunden mit dem Sortiment könnte erste Anhaltspunkte dafür geben, wie sich dieser Vertriebsweg langfristig entwickeln könnte. Eine Studie des Börsenvereins⁸ hat in einer Repräsentativbefragung die Einschätzung der Endkunden mit der Selbsteinschätzung des Handels verglichen. Die Ergebnisse beziehen sich jedoch auf alle Buchhandlungen, was bei Fachtiteln zu Verzerrungen führt.⁹ Deshalb wurden bisher unveröffentlichte Daten¹⁰ aus dieser Befragung herangezogen, die sich auf Spezialsortimente beziehen. Als wichtigste Kriterien nennen die Endkunden eine übersichtliche

¹ Börsenverein (2000, S.43)

² Bartels (1991, S.14); bei Reiseaufträgen und Messen erhöhen sich die Rabatte im allgemeinen um 5%.

³ Vogt (1998, S.134)

⁴ Luczak (2000, S.161), Experteninterview Nr. 2.5.3.(1999)

⁵ Gilg, Buchhandlung Koch in Stuttgart, in: Buchreport (1998a, S.130); vgl. zum US-Markt Curtis (1998, S.175 ff.), Greco (1997)

⁶ Langendorf (2000, S.180 f.)

⁷ Justus, Schäffer-Poeschel, in: Buchreport (1999a, S.62)

⁸ Martin (1995a+b); dies umfaßte eine schriftliche Befragung von 2000 Endkunden und 1000 Buchhändlern; vgl. zur Kundenzufriedenheitsmessung Stauss (1999, S.5 ff.)

⁹ zu Unterschieden zwischen Publikums- und Fachverlagen s. Tabelle B2

¹⁰ Schroth, Joachim (1999); eine weitere Differenzierung der Spezialbuchhandlungen ist jedoch nach Angaben des Börsenvereins nicht möglich.

Titelanordnung, fachkundige Beratung, schnelle/zuverlässige Buchbeschaffung, breites Sortiment¹ und hohe Sortimentstiefe. Im Vergleich dazu unterschätzt der Händler die geforderte Übersichtlichkeit und Sortimentsbreite, während er die Bedeutung der Beratungsleistung überschätzt. Die Leistungen des Spezialsortiments werden von den Endkunden meist als den Erwartungen entsprechend eingestuft (s. Tabelle D7). Allerdings beurteilen sie die Beratungsleistung und die Buchbeschaffung etwas kritischer als der Handel selbst. In puncto Sortimentsbreite und Erreichbarkeit beurteilt sich der Handel allerdings weit schlechter als der Kunde.

Kriterium	Ist Kunde	Ist Händler	Abweichung
übersichtliche Bücheranordnung	1,80	2,17	0,37
Fachkundige Beratung	1,73	1,50	-0,23
schnelle/zuverlässige Buchbeschaffung	1,71	1,45	-0,26
Große Auswahl/Breites Sortiment	1,59	2,46	0,87
spezialisiertes (tiefes) Angebot	1,49	1,60	0,11
Gute Lage/Erreichbarkeit	1,62	2,20	0,58

Tabelle D7: Einschätzung des Spezialsortiments bzgl. Kernkriterien²

Für die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit des für Handelskunden eingesetzten Push-Budgets sind Zufriedenheitswerte m.E. aber wenig verlässlich. Obwohl z.B. 3/4 der Ingenieure die Beratung in der Fachbuchhandlung mit zufriedenstellend bis sehr gut beurteilten, würden 67% ihr Fachbuch auch in Computer-Shops, Buch-Clubs oder Warenhäusern kaufen, wenn diese ein ausreichendes Sortiment böten.³

Bei der Beurteilung der langfristigen Attraktivität eines Handelskunden könnte der Fachverlag statt dessen berücksichtigen, inwieweit sich dieser auf Zielgruppen stützen kann, die eine hohe Handelsbindung besitzen. Die Möglichkeit, Titel im stationären Handel zu gesuchten Themen durchblättern und vergleichen zu können, ist z.B. für Medizinstudenten die wichtigste Grundlage für die Kaufentscheidung.⁴ Anwälte können ebenfalls als

¹ Diese Angabe überrascht, da Spezialbuchhandlungen geringe Sortimentsbreite bei gleichzeitig extremer Sortimentstiefe aufweisen (Hueber, 1998, S.173). Evtl. geht es also wie bei anderen Befragungen (Hafkemeyer 1998, S.18) darum, daß das spezielle Segment insgesamt abgedeckt wird. (Brinkschuld-Winter/Hardt, 1998, S.42); vgl. Tab. A-D2 im Anhang.

² eigene Auswertung auf Basis des Materials von Schroth, Joachim (1999); 1=trifft völlig zu, 2=trifft zu, 3=trifft weniger zu, 4=trifft nicht zu; dargestellt sind die 6 aus Kundensicht bedeutsamsten Kriterien

³ Hansen (1992, S.83)

⁴ Erst an zweiter Stelle steht die Empfehlung durch Kommilitonen. (Hafkemeyer,1998, S.18)

Berufsgruppe mit hoher Handelsbindung gelten.¹ Im Vergleich dazu reagieren Steuerberater stärker auf Direktansprache durch den Fachverlag.² Bei Führungskräften aus der Wirtschaft besitzt der Direktbezug über den Verlag einen höheren Stellenwert als bei Anwälten³. Bei Ingenieuren bestellen 24% häufig direkt beim Verlag, dies sind jedoch v.a. Geschäftsführer, Inhaber und Abteilungsleiter.⁴

Die Fachverlage beeinflussen die Attraktivität ihrer Handelspartner z.T. auch selbst, wenn sie ihr Direktgeschäft in Regionen ausbauen, die vom Fachbuchhandel betreut werden: „Der größte Konkurrent des Fachbuchhandels ist nicht die andere Buchhandlung, sondern der Verlag“.⁵ Der stationäre Handel versucht deshalb, die Kunden noch zielgenauer zu informieren, um die Direktwerbung der Verlage zu unterwandern, da man glaubt, langfristig diejenigen Kunden zu verlieren, die keine persönliche Bindung an die Buchhandlung besitzen.⁶ Insgesamt dürfte die Handelsbindung einzelner Berufsgruppen wichtige Hinweise für die künftige Bedeutung des stationären Handels geben, die jedoch durch handelskundenspezifische Einzelbetrachtungen zu ergänzen wäre.

1.4. Beurteilung einzelner Handelskunden

Über die Konditionengewährung und das (Push)-Marketing-Budget können Marketing-Prozesse auf Handelskunden Einfluß nehmen. Zur Beurteilung der Budgetverwendung sind handelsbezogene Kennziffern zu entwickeln.

1.4.1. Umsatzbezogene Beurteilung

Umsatzbezogene Auflistungen der wichtigsten Handelskunden („Renner-Listen“) besitzen für die Kundenbeurteilung der großen Buchverlage besondere Bedeutung.⁷ Dabei ist zu berücksichtigen, daß der Fachverlag evtl. auch den Zwischenhandel beliefert und deshalb nicht weiß, welche Handelskunden in welchem Ausmaß dort (statt direkt beim Verlag) bestellen. Ebenso kann der Verlag nur schätzen, auf welchem Wege der Handel Bestellungen generiert. Die

¹ Klein-Blenkers (1993, S.348), Mützel/Möller (1998, S.12)

² Experteninterview 2.3. Nr. 1 (1999)

³ Klein-Blenkers (1993, S.348)

⁴ Hansen (1992, S.83)

⁵ Buchhandlung Boysen, Hamburg (Buchreport 1998a, S.128). Das Verhältnis zu den Verlagen ist gerade im RWS-Bereich ambivalent, aber keineswegs zerrüttet - Buchreport (1999b, S.72 ff)

⁶ Buchhandlung Thye, Oldenburg (Buchreport 1999b, S.74)

⁷ Umsatzauswertungen wurden von allen befragten umsatzstärksten Buchverlagen erstellt (Interviews 2.3.1., 1995) und gehören auch zum Leistungsumfang von Verlagsauslieferungen (vgl. Abschnitt 1.6.1. in Kapitel C).

Abbildung zeigt ein Beispiel für die Umsatzstruktur eines Fachverlags. Kundenbezogene Umsatzbetrachtungen erscheinen demnach besonders bei einem niedrigen Zwischenhandelsanteil aussagefähig, da der Verlag vom Zwischenhändler nicht erfährt, welche Buchhandlungen beliefert wurden.¹

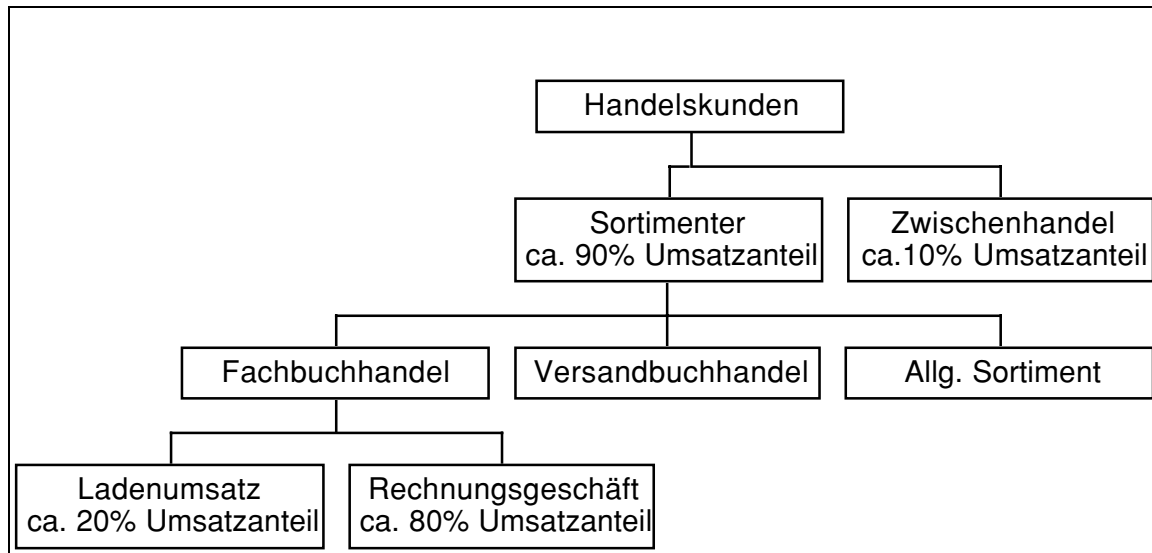


Abbildung D8: Typen von Handelskunden²

Auf Umsatzbasis führen viele Buchverlage ABC-Analysen durch, wobei es häufig festgesetzte Regeln gibt, wie die einzelnen Kundengruppen zu betreuen sind.³ Tabelle D8 zeigt ein Beispiel aus dem Verlagswesen.

	Anteil am Umsatz	Anteil der Aufträge
A-Kunden	75%	20%
B-Kunden	20%	30%
C-Kunden	5%	50%

Tabelle D8: Beispiel für eine ABC-Analyse⁴

Umsatzwachstum bei wichtigen Kunden deutet jedoch nicht notwendig auf eine

¹ Bei wissenschaftlichen Fachzeitschriften arbeiten die Bibliotheken oft mit Agenturen als Mittler zusammen (Bein, 1999, S.75); vgl. zum wissenschaftlichen Buch Jenkins/Stanton (1997, S.172 ff.)

² Dabei wird von einem Zwischenhandelsanteil von 10% (vgl. Vogt, Buchhandlung Decius Hannover, 1998, S.134)) und einem Anteil Rechnungsgeschäft von 80% (Sigmund, Schweitzer Sortiment, Meyer-Arlt, 1999b, S.8 - dagegen geben Zentes/Effen (1995a, S.193) Werte von ca. 35% an) ausgegangen. Im Gegensatz zum allgemeinen Sortiment wird im Fachbuchhandel ein Großteil des Umsatzes nicht durch den Besuch im Ladengeschäft, sondern durch Lieferung und Rechnungsstellung (sog. Rechnungsgeschäft) abgewickelt.

³ Breyer-Mayländer (2000, S.302)

⁴ Breyer-Mayländer (2000, S.301); vgl. branchenübergreifend Zahn/Gerod (1988, I/1.6.)

Verbesserung der Marketing-Prozesse hin. „Ein hoher Umsatz bei Kunden mit Höchst Rabatt, die neben portofreier Belieferung am Jahresende einen Bonus erhalten, und bei denen aufwendige Marketingaktivitäten zur Umsatzerzielung notwendig waren, kann im Extremfall einen negativen Ergebnisbeitrag liefern.“¹ Deshalb ist das Interesse einiger Verlage gestiegen, die Umsatzauswertungen durch ergebnisbezogene Betrachtungen zu ergänzen.²

1.4.2. Deckungsbeitragsbezogene Beurteilung

Der Zeitbedarf für eine handelskundenbezogene Erfolgsrechnung³ dürfte sich nicht für jeden Handelskunden lohnen, weshalb es sich anbietet, v.a. größere Kunden zu betrachten und ansonsten einzelne Gruppen von Handelskunden zu analysieren, deren Bearbeitung evtl. zu negativen Deckungsbeiträgen führen könnte. Im Beispiel der Tabelle D9 kann nicht mehr von einem Beitrag des Kunden zum Unternehmensgewinn gesprochen werden: der DB IV beträgt 15% vom Nettoumsatz, während allein die Personalkosten im Buchverlag im Durchschnitt bei 20% liegen.⁴

	Bruttoumsatz (zu Ladenpreisen) excl. MwSt.	3.000,00 DM
-	Preisnachlässe (40% Rabatt), Einzug mit Skonto (2%)	1.236,00 DM
-	Gutschriften excl. MwSt. (10%)	180,00 DM
=	Nettoumsatz	1.584,00 DM
-	Auslieferungsgebühr (10% v. Bruttoums.)+ Remittendenbearbeitung	198,00 DM
=	Kundendeckungsbeitrag I	1.386,00 DM
-	Herstellung (Multiplikator 6,5 v. Lp. zzgl. 5% Partieexemplare)	484,62 DM
-	Honorare und Lizenzen (10% v. Ladenpreis abz. MwSt.)	252,33 DM
=	Kundendeckungsbeitrag II	649,05 DM
-	Marketingkosten f. Vorschau Frühjahr u. Herbst, Schaufenstermaterial	110,00 DM
=	Kundendeckungsbeitrag III	539,05 DM
-	Außendienstbesuche (2 Besuche=2 Stunden)	300,00 DM
=	Kundendeckungsbeitrag IV	239,05 DM

Tabelle D9: Beispiel einer handelsbezogenen Deckungsbeitragsrechnung⁵

Grundlage für die Diagnose handelsbezogener Ergebnisbeiträge ist eine verlässliche Zuordnung der Kosten. Beim Besuch des Außendienstes z.B. entstehen kundenbezogene Kosten in erster Linie durch die Entscheidung über die Anzahl der Besuche - die Anzahl der präsentierten Titel beeinflusst lediglich

¹ Markmeier (1998, S.6)

² 1995 besaß nur einer der befragten umsatzstärksten Buchverlage eine handelskundenbezogene Ergebnisrechnung - ein weiterer Verlag plante diese. (Interviews 2.3.1.)

³ Zur endkundenbezogenen Kundendeckungsbeitragsrechnung s. Abschnitt 1.6.2. in Kap. C.

⁴ Hardt (1996, S.22). Allerdings enthält die Deckungsbeitragsrechnung z.T. bereits einen Teil der Personalkosten in Form der Vertreterbesuche.

⁵ Hardt (1996, S.23)

die Dauer des Besuches. Kundenbezogene Ungleichgewichte in der Profitabilität aufzuspüren, wird bzgl. der Außendienstkosten mit einer titelbezogenen Kostenzuordnung deshalb nur schwer zu erreichen sein. Wie in Kapitel A branchenübergreifend gezeigt, ermöglicht die Prozeßkostenrechnung über die Cost Driver die Errechnung von Prozeßkostensätzen (z.B. Kosten je Besuch). Eine prozeßbezogene Kostenzurechnung könnte die Außendienstkosten wie im Beispiel anhand der „Anzahl der Besuche“ auf Kunden verteilen. Wenn der durchschnittliche Zeitbedarf je Besuch und damit der Prozeßkostensatz wesentlich von Kunde zu Kunde abweicht, bieten sich stattdessen kundengruppenbezogene Prozeßkostensätze an, um Verzerrungen zu vermeiden.

Dagegen lassen sich unterschiedliche Produktprofitabilitäten lediglich titelbezogen abbilden, was entsprechende DV-Unterstützung notwendig erscheinen läßt. Ist diese nicht gegeben, bietet es sich an, Umsatzauswertungen um die Betrachtung wichtiger Kostenbestandteile zu ergänzen, um Fehler bei der Kundenbearbeitung auch mit weniger Vorarbeiten erkennen zu können.¹

1.4.3. Periodenübergreifende Effekte

Angesichts der i.a. langjährigen Geschäftsbeziehungen ist es nicht ausreichend, die Kundenbeziehung lediglich auf Basis einperiodiger Ergebnisbeiträge zu beurteilen. Deshalb ist vorgeschlagen worden, die periodenbezogene Betrachtung durch einen Kundenpool zu ergänzen, in den als fiktives Konto die im Zeitablauf gesammelten Deckungsbeiträge eingehen.² Dies löst m.E. aber nicht das Problem, die Auswirkungen der kundenbezogenen Budgets auf die Zukunft hin beurteilen zu müssen.

Aus diesem Grund wird empfohlen, zusätzlich das Kundenpotential zu schätzen, um Deckungsbeiträge zukunftsbezogen beurteilen zu können.³ Bei der Potentialeinschätzung müssen Marktentwicklungen (Aufbau neuer Filialen, Erschließung neuer Vertriebswege) genau beobachtet werden. Dabei wird die Einordnung aller Handelskunden eines Außendienstmitarbeiters in ein Ertrags-Potential-Portfolio vorgeschlagen, um auf dieser Basis kundenbezogene Ziele festzulegen. In diesem Zusammenhang bietet sich eine Differenzierung der Außendienstprovision an (z.B. erhöhter Provisionsatz bei Aktivierung von Kunden mit hohem Potential)⁴. Für die Beurteilung der Marketing-Leistung ist

¹ Wie im Beispiel mit durchschnittlichen Marketingfaktoren zu arbeiten, ist besonders bei unterschiedlichen themenbezogenen Produktprofitabilitäten problematisch. Ein auf ein (aus Verlagssicht) profitableres Themengebiet spezialisierter Händler wird dann mit den schlechteren produktbezogenen Stückbeiträgen anderer Themengebiete belastet.

² Welling (2000, S.214)

³ Markmeier (1998, S.9), Hardt (1996, S.23)

⁴ Markmeier (1998, S.8); zu kundenorientierten Vergütungssystemen s. Homburg/Jensen (2000)

bedeutsam, inwieweit der Marketing-Bereich nachvollziehbare Gründe für die Attraktivität eines Handelskunden geben kann, und ob sich diese auch an den Möglichkeiten des Fachverlags orientiert. Um eine Attraktivitätsbeurteilung nach einheitlichen Kriterien durchzuführen und dabei auch qualitative Größen zu berücksichtigen, bieten sich Scoring-Modelle¹ an. Im Beispiel wird differenziert zwischen der Stellung des Handels in den Hauptzielgruppen des Verlags, dem aktuellen Umsatz mit dem Verlag, dem Umsatzpotential und weiteren Kriterien. Anhand der Gesamtpunktzahl lassen sich die Handelskunden nach ihrer Attraktivität ordnen. Allerdings ist hierbei notwendig, den Erfüllungsgrad je Kriterium deutlich zu definieren.²

Kriterien	Beurteilung des Handelskunden x	Gewichtung	Attraktivitätspunkte
Marktposition	80%	20 %	16,0
Umsatzgröße	18%	20 %	3,6
Umsatzpotential	80%	20 %	16,0
Bonität	80%	5%	4,0
Erfahrung	30%	10%	3,0
Bereitschaft z. Aktionen	40%	15%	6,0
Meinungsführer	25%	10%	2,5
Summe		100 %	51,1

Tabelle D10: Beispiel eines Scoring-Modells zur Kundenattraktivität³

Dazu bietet sich an, die Benotung mit konkreten Kennziffern in Tabelle D11 zu verbinden, wobei verschiedene Datenquellen (Auftragsdaten, Außendienstberichte, Branchenpresse) kombiniert werden könnten.

Über die Gesamtentwicklung eines Handelskunden (z.B. Umsatz, Anzahl Mitarbeiter) informieren jährliche Umfragen in der Branchenpresse.⁴ In Verbindung mit den Auftragsdaten läßt sich der Umsatzanteil am Gesamtbedarf des Kunden ermitteln, was auf die Bedeutung des Fachverlags für den Handelskunden hinweist.⁵ Die Konzentration im Sortiment läßt sich anhand der Umsatzsteuerstatistiken und der Statistik der 100 größten Buchhandlungen verfolgen. Die Filialisierung im Buchhandel ist in den letzten Jahren vorangeschritten. Die fünf größten Filialisten erzielten 1999 allerdings

¹ vgl. Punktemodell bei Becker, Jörg (1999a, III/2.3. S.41)

² Einige Faktoren wie z.B. die Bonität werden außerdem erst dann wichtig, wenn sie nicht erfüllt sind und besitzen ansonsten geringere Bedeutung. Dem durch kundenindividuelle Gewichtung zu begegnen, führt jedoch zu einer Abkehr vom Grundsatz einer kundenübergreifend einheitlichen Gewichtung.

³ verändertes Beispiel von Fallstudienpartner 2.3.4.; vgl. auch Klein (1992, S.57)

⁴ Buchreport-Liste der 100 größten Buchhandlungen (vgl. Langendorf, 1997)

⁵ So berichtet ein Fachbuchhändler, daß die 20 Hauptlieferanten einen Umsatzanteil von 78% erzielten. (VUB-Buchhandlung, vgl. Langendorf, 2000, S.181)

nur 9%, die größten 100 Buchhandlungen 28% Marktanteil. Im RWS-Bereich allerdings ist die Handelskonzentration jedoch noch höher als bei den Verlagen.¹

Nr.	Indikatoren	Quelle
1	Gesamtumsatz des Handelskunden/Anzahl Mitarbeiter Geschäfts- bzw. Verkaufsfläche, Anzahl Verkaufsstellen Zugehörigkeit zu Verlagsgruppen Ja/Nein, Konzentration	jährliche Buchreport- Umfrage
2	Umsatz bzw. DB mit Handelskunden; Umsatzanteil am Handelskunden; Schwerpunkte nach Titelgruppen; Durchschnittsrabatt; eingesetztes Marketing-Budget p.a. durchschn. Zahlungsziel; Länge der Kundenbeziehung	Rechnungswesen des Verlags
3	Mögl. zusätzl. Umsatzpotential bzw. Bedrohungspotential insgesamt ; Anzahl/Stärke Konkurrenten; Beurteilung Kundennähe/Service, Kundentreue; Gesamtumsatzentwicklung Umsatzentwicklung mit Handel	Beurteilung aus Sicht des Außendienstes
4	Umsatzanteil Fortsetzungsgeschäft, Barsortimentsanteil, Anteil Rechnungsumsatz , Umsatzanteil d. 20 Hauptlieferanten, Anteil Online-Bestellungen am Umsatz , Anzahl vorrätiger Titel, Umsatzanteil Online-Medien, Anteil preisgebundener Titel	Angaben aus Branchenpresse
5	Handelszufriedenheit, Anteil Handelsmarketing am Umsatz	Verlagsumfrage

Tabelle D11: Indikatoren zur Entwicklung der Kundenattraktivität

Die Marktkenntnis des Außendienstes kann zur Beurteilung anhand qualitativer Kriterien (u.a. zur Konkurrenzsituation des Handelskunden) herangezogen werden. Eine Umfrage bei RWS-Verlagen zu den Kernkompetenzen des stationären Handels zeigte, daß Kundennähe und Service am zukunfts-trächtigsten erscheinen.² Es ließe sich deshalb verfolgen, inwieweit Handelskunden das Service-Angebot erweitern, z.B. durch Übernahme von Recherchen, Spezialbibliographien oder fachlichen Internet-Foren.³

Darüber hinaus sind Indikatoren relevant, die nur vereinzelt in der Branchenpresse genannt werden, die Verlagsdaten jedoch entscheidend ergänzen können. Je höher z.B. der Umsatzanteil des Fortsetzungsgeschäfts, desto stabiler ist i.d.R. die wirtschaftliche Situation eines Handelskunden.⁴ Beim Umsatz mit dem Handelskunden ist zu berücksichtigen, inwieweit dieser auch über das Barsortiment bestellt, d.h. mit Titeln des Verlags mehr Umsatz

¹ Langendorf (2000, S.181)

² Buchreport (1999a, S.58 ff), der Handel sieht dies ähnlich (Buchreport 1998a, S.126).

³ Beispiel C.Boysen, Hamburg in: Buchreport (1999b, S.74); vgl. Buhrfeind (1998, S.7 ff)

⁴ Der RWS-Markt besteht zu einem hohen Prozentsatz aus stabilen Abonnements.
vgl. Luczak (2000, S.160)

erzielt, als es dem Verlag bekannt ist¹. Für den Verlag schlagen sich Zwischenhandelsbestellungen des Sortiments in einem höheren Durchschnittsrabatt nieder, da der Zwischenhandelsrabatt ca. 10-15% über dem Sortimentsrabatt liegt.² Die Bedeutung des Zwischenhandels ist auch im Fachbuchhandel gestiegen.³ Der Anteil des Rechnungsumsatzes zeigt an, inwieweit sich Berufsgruppen tatsächlich im Ladengeschäft informiert haben oder lediglich telefonisch oder schriftlich Bestellungen erteilen. Mehrere Direktbestellungen bei verschiedenen Verlagen sind für Endkunden evtl. zu mühsam. Konzentriert sich der Handel dagegen auf die Titel einiger weniger Verlage, bietet die Bestellung über den Handel nur wenig Zeitersparnis im Vergleich zu einer Direktbestellung⁴. Die meisten Fachbuchhandlungen betreiben gleichzeitig ein Online-Angebot und konkurrieren damit außerdem mit den großen Online-Bookshops: „Ein gut gestaffeltes Sortiment und Fachkompetenz bleiben Vorteile gegenüber Anbietern wie Amazon oder BOL.“⁵ In diesem Zusammenhang bieten sich die Anzahl der vorrätig gehaltenen Titel und der Anteil der Online-Bestellungen als Indikatoren an. Mit Mißtrauen beobachten die Fachbuchhändler, daß z.B. führende juristische Fachverlage versuchen, ihre Online-Produkte zu poolen und dem Handel nur eine Zuschauerrolle zugestehen.⁶ Elektronische Medien werden im Gegensatz zum Fachbuch z.T. bereits häufig stärker durch die Verlage selbst vermarktet als durch den Handel.⁷

Für den Buchhandel bietet die Ladenpreisbindung im deutschsprachigen Raum einen gewissen Schutz vor Online-Buchhändlern und dem Direktgeschäft der Verlage, da diese dem Endkunden i.a. keine Preisnachlässe anbieten dürfen.⁸ Viele Marktteilnehmer bezweifeln jedoch, daß dies von Dauer sein wird: „Die Preisbindung wird fallen und es wird zu einer Amerikanisierung der Branche kommen...die Verlage werden sich den Platz in Schaufenstern und Regalen mit schrumpfenden Margen und hohen Remissionsquoten erkaufen müssen.“⁹ Doch auch ohne Aufhebung der Preisbindung haben die Verlage die Option, Titel nicht preiszubinden - der Titelanteil mit nichtgebundenen Preisen ist deshalb zu beobachten. Darüber hinaus können einige Verlage auf

¹ Der Barsortimentsanteil eines Handelskunden insgesamt kann sich jedoch vom lieferantenbezogenen (Lieferant ist hier der Verlag) Barsortimentsanteil unterscheiden, wenn der Handel sein Bestellverhalten verlagsbezogen abstuft.

² Schönstedt (1999, S.207); Hagedorn (1997, S.5) gibt 12,5% als Durchschnittswert an.

³ „1952 waren die Barsortimente für uns noch gleich Null, aber mit dem wachsenden Anspruch an Schnelligkeit und dem Aufkommen der populären RWS-Literatur haben sie auch bei uns Fuß gefaßt.“ Vogt, Buchhandlung Decius Hannover (1998, S.134)

⁴ Hier wirkt sich v.a. die Konzentration im Verlagsbereich aus. (Langendorf 2000, S.181)

⁵ Buchhandlung Kiepert, Berlin, in: Buchreport (1999b, S.74)

⁶ Buchreport (1998a, S.130)

⁷ vgl. Benchmarking-Umfrage, Abschnitt 2.2.2., Kapitel C

⁸ Langendorf (2000, S.181)

⁹ Justus, Michael (2000, S.156)

Primärforschung zurückgreifen, wobei insbesondere Marktanteile der Handelspartner in bestimmten Zielgruppen, der durch Handelsmarketing generierte Umsatzanteil und ihre Zufriedenheit mit Verlagen bedeutsam sind.¹ Insgesamt ist die Attraktivitätsschätzung für Handelskunden aus Verlagsicht zwar mit Unsicherheiten behaftet. Diese sind durch die Betrachtung von Indikatoren aber beherrschbarer.

Für eine langfristig erfolgreiche Kundenbeziehung zum Handel wird die Geschäftsleitung auch berücksichtigen, inwieweit die Geschäftsbeziehung für den Handelskunden selbst lohnenswert ist.² Hinweise können sich auch durch Umfragen in der Branchenpresse³ (s. Tab. D12) ergeben, die sich jedoch nicht nur auf die Zufriedenheit mit Marketing-Prozessen, sondern auch auf die Auftragsabwicklung beziehen.

Anzahl Nennungen	Verlagsbeurteilung aus Handelssicht	
	kooperativ	schwierig
fast immer	C.H. Beck	
häufig	Luchterhand, Gabler, E. Schmidt	
einmal	Campus, Dt. Anwaltsverlag, Haufe, Hüthig, Schäffer-Poeschel, O. Schmidt, Ueberreuter	Giesecking, Heymanns, IDW, Jehle-Rehm, Kohlhammer, mi, Oldenbourg, Walhalla

Tabelle D12: Globale Verlagsbeurteilung aus Handelssicht ⁴

Zur Marketing-Leistungsmessung bieten sich deshalb detailliertere Kundenzufriedenheitsmessungen⁵ an, die angesichts der im Fachbuchbereich meist überschaubaren Anzahl von Kunden keinen Fachverlag überfordern dürften.⁶ So deuten Umfragen im Handel darauf hin, daß der Handel nur einen Teil des zur Verfügung gestellten Werbematerials nutzt.⁷

¹ Zum Vorgehen s. Kapitel 1.2.3. und die folgende Fallstudie 2.1.

² Zur Rentabilität im Schulbuchgeschäft vgl. Hardt/Wörner (1998) und Queißer (1998).

³ Buchreport (1999b, S.74)

⁴ Buchreport-Umfrage (1999b, S.74); vgl. auch Wahl zum Verlag des Jahres (Volks, 2000, S.48 ff.)

⁵ Als Vorbild für eine differenzierte Abfrage könnte die auf Auslieferungsleistungen bezogene Umfrage des Buchmarkt (1997a) dienen.

⁶ Luczak (2000, S.161) gibt für den Luchterhand Verlag ca. 40 Kernkunden an. Die Umfrage zur Zufriedenheit mit einzelnen Verlagsleistungen (o.V., 1998b, S.118) umfaßte jedoch einen weiteren Kreis.

⁷ Verlagsvorschauen werden meist als zu aufwendig empfunden, Displays sind von der Mehrzahl der Händler nicht oder nur auf Anfrage gewünscht (Beckmann, 1998, S.36).

2. Fallstudien zur Marketing-Leistungsmessung

Die folgenden Fallstudien stammen aus Projekten mit handelsorientierten Fachverlagen im Rahmen der Dissertation.¹ Im Zentrum steht die Ermittlung von Kostendaten im Marketing-Bereich und die Verknüpfung mit externen Daten aus Marktforschungsaktionen, um eine Erfolgsbeurteilung vorzunehmen.

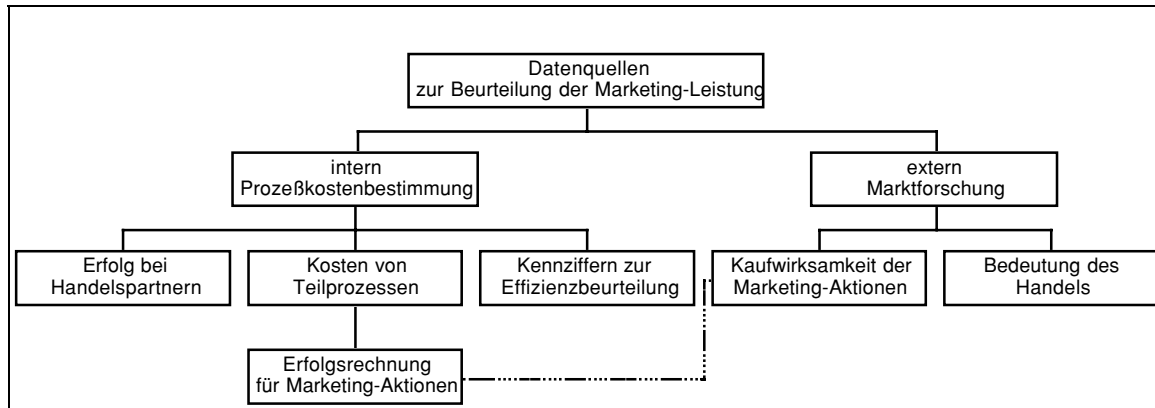


Abbildung D9: Fallstudien zur Handelsorientierung

2.1. Marktforschung zur Wirksamkeitskontrolle

Das Unternehmen vermarktet einen Großteil seiner Fachbücher und CD-ROM über den Handel und erzielt nur ca. 10% des Umsatzes über Direktmarketing. Für eine bestimmte Zielgruppe wurden zahlreiche Marketing-Aktionen durchgeführt, da einige wichtige Werke neu erschienen waren. Eine Marktforschungsaktion sollte klären, inwieweit das Pull-Marketing wirksam war. Darüber hinaus erhoffte sich das Produktmanagement Aufschluß über die eigene Marktstellung und Konkurrenzaktivitäten.

2.1.1. Vorgehen bei der Marktforschungsaktion

Nr.	Schritt	Zuständig
1	Koordination der Marktforschungsaktion	Marketing-Bereich
2	Übersicht der relevanten Titel	Produktmanagement
3	Übersicht der Marketing-Aktivitäten	Marketing-Bereich/Doktorand
4	Interview-Leitfaden entwickeln	Doktorand
5	Testinterviews führen	Doktorand
6	Durchführung der telefonischen Interviews	externe Agentur
7	Auswertung der Daten/Ergebnispräsentation	Doktorand

Tabelle D13: Vorgehen bei der Marktforschungsaktion

Das Fachmedienunternehmen besaß keine Information darüber, welche Titel der

¹ s. Anhang 2.3.1.+ 2.3.4. zu Einzelheiten der Projekte

Handel an die zu befragende Berufsgruppe verkauft hatte.¹ Deshalb wählte das Produktmanagement ca. 20 Titel aus, bei der eine Relevanz vermutet werden konnte. Diese Titelinformationen wurden später von der externen Agentur als Antworthilfe für die Interviewer verwendet. Die Befragten konnten jedoch auch andere Titel des Verlags angeben, die nicht in der Liste enthalten waren.

Eine Aktivitäten-Übersicht zeigte, welche Aktionen für welche Zielgruppen und Produktbereiche mit dem Ziel der Auftragsgewinnung geplant bzw. durchgeführt wurden. Im Beispiel handelte es sich um Mailings, Beilagen in Fachzeitschriften, Anzeigen, Kongresse, Rezensionen und Aktionen mit dem Handel.

Bei der Konzeption des Fragebogens² war zu beachten, daß die Fragen einerseits soviel relevanten Daten wie möglich ermitteln, andererseits den Befragten nicht überfordern sollten. Folgefragen waren dabei von den vorhergehenden Antworten abhängig: „In welcher Fachzeitschrift haben Sie die Rezension gelesen?“ setzt z.B. voraus, daß der Befragte vorher eine Rezension angegeben hatte. Aus diesem Grund wäre eine schriftliche Befragung umfangreich und für den Befragten sehr komplex geworden. Darüber hinaus bestand die Gefahr, daß eine geringe Antwortquote die Aussagen entwertet. Das Unternehmen wählte deshalb die mündliche Befragung. Eine persönliche Befragung bei der Zielgruppe einer Stadt oder Region wäre in der Aussage kaum auf die Gesamtzielgruppe eines gesamten Landes zu übertragen. Der persönliche Besuch bei zufallsausgewählten Berufsangehörigen in verschiedenen Städten des gesamten Landes kam dagegen aus Kostengründen nicht in Frage. Deshalb entschied man sich für eine telefonische Befragung. Die Interviewten sollten eine repräsentative Auswahl aus der Grundgesamtheit sein, um Aussagen darüber treffen zu können, mit welcher Sicherheit die Ergebnisse auf die gesamte Berufsgruppe übertragen werden können. So wurde eine Untergrenze von 100 Interviews festgelegt, um verlässliche Ergebnisse zu erhalten, wobei ca. 1000 Telefonnummern vorhanden sein sollten.

Die für die Erfolgskontrolle ausgewählten Marketing-Aktionen waren im April/Mai des Jahres X abgeschlossen, wobei die Titel dem Handel bereits früher vorgestellt worden waren. Das Fachmedienunternehmen legte den Befragungszeitpunkt durch die externe Agentur auf Mitte Juni fest, um die Erinnerungsfähigkeit der Zielgruppe nicht zu überfordern. Dabei wurde auf Käufe im ersten Halbjahr X abgestellt, der Erinnerungszeitraum also auf ein halbes Jahr begrenzt. Wirkungen über die Jahresmitte hinaus blieben auf diese Weise unbeachtet, da angenommen wurde, daß Kaufentscheidungen auf Basis der Aktionen in den nächsten 2 Monaten umgesetzt werden.

¹ Aus Gründen der Vertraulichkeit wird diese nicht näher spezifiziert.

² s. Tabelle D6 in Kapitel 1.2.3.

Um den programmierten Fragebogen schnell auswerten zu können, wäre die Vorgabe von Antwortmöglichkeiten hilfreich gewesen. Da die Befragten auch mehrere und andere Informationsquellen nennen sollten, wurden die Fragen offen formuliert, was sich beim Pretest als vorteilhaft erwiesen hatte. Die Interviewer gaben dabei nicht zu erkennen, daß ihnen Antwortmöglichkeiten zur Verfügung standen.¹

Die genannten Medienprodukte wurden dann auf Basis des genannten Titels/Autors den relevanten Verlagen zugeordnet (s. Abb. D10).

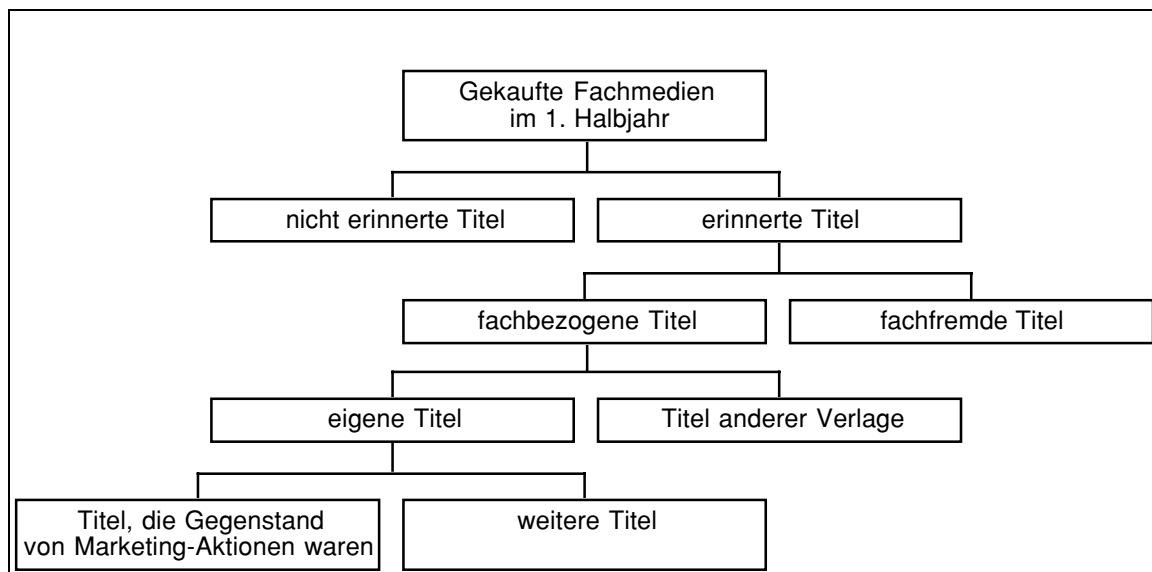


Abbildung D10: Separieren der Fachmedien-Titel

2.1.2. Ergebnisse

Die Befragung gab wichtige Hinweise, in welchen Punkten die Marketing-Prozesse für diese Berufsgruppe verändert werden könnten, was vom Produktmanagement für die Planung des nächsten Jahres berücksichtigt wurde. Die wichtigsten Ergebnisse seien anhand von Kennziffern verdeutlicht:

Marktvolumen

Ein Mitglied der Zielgruppe erinnerte sich an durchschnittlich 5 Exemplare, die umgerechnet p.a. gekauft wurden. Da nur 2% der Grundgesamtheit befragt wurden, ergäbe sich bei einer repräsentativen Auswahl ein Marktvolumen von ca. 8 Mio DM, wenn man die Zahlen des abgefragten Halbjahres verdoppelt. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß nur 276 Exemplare mit Namen/

¹ Bei der Auswertung zeigte sich allerdings, daß Befragte vereinzelt Antwortmöglichkeiten eingebracht hatten (z.B. „günstiges Angebot“), die keinen Rückschluß auf die Informationsquelle zuließen.

Autor erinnert wurden.¹ Möchte man das Marktvolumen produktbezogen fassen, wären noch die Käufe anderer Berufsgruppen einzubeziehen.

Marktanteile

Das Produktmanagement schätzte vorab, daß das eigene Unternehmen ca. 30% Marktanteil besäße und der größte Konkurrent evtl. 5% mehr. Den anderen Wettbewerbern wurde ein Marktanteil von um die 5% zugetraut. Die Marktforschungsaktion zeigte, daß man den größten Konkurrenten bei 60% stückbezogenem Marktanteil erheblich unterschätzt hatte. Der Projektpartner vereinigte nur 12% der Exemplare und 18% des Umsatzes zu Bruttoladenpreisen auf sich.

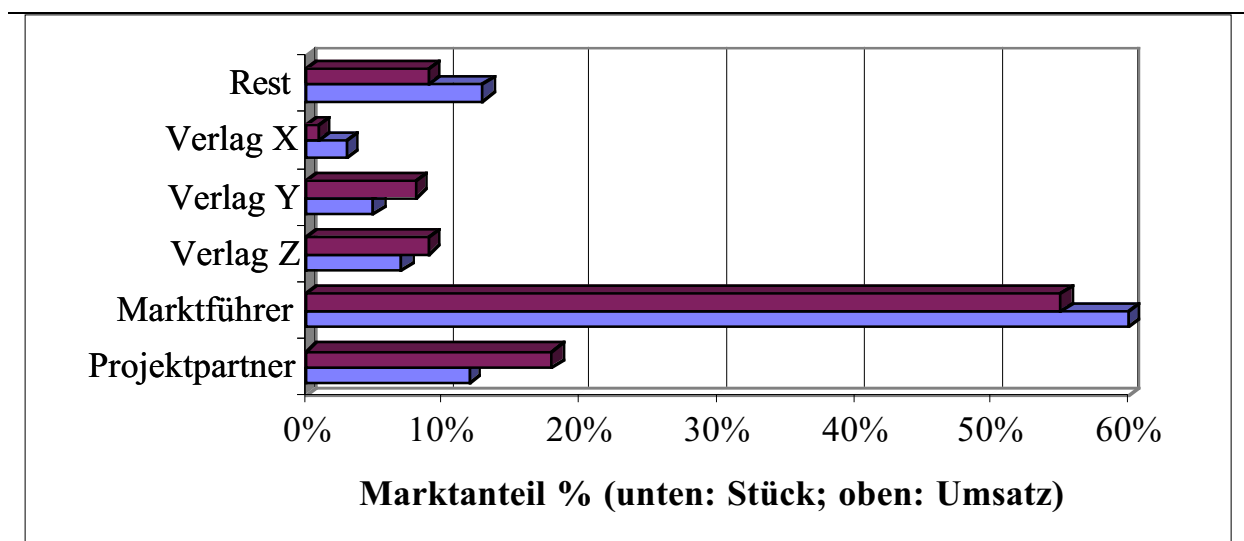


Abbildung D11: Marktanteile

Kaufrelevante Aufmerksamkeit im Gesamtmarkt

Nur ca. 4-5% der Befragten nutzten die Möglichkeit, mehr als eine Informationsquelle anzugeben. Von diesen 12 Fällen wurde je zweimal Rezension, Anzeige und Empfehlung von Kollegen genannt. Dies könnte darauf hindeuten, daß in der Regel eine Informationsquelle den Kauf von Fachmedien anstößt. Analysiert man die erinnerten Käufe, ergibt sich, daß jeder fünfte Kauf auf Empfehlungen von Kollegen zurückging. Die Bedeutung von Empfehlungen wurde vom Produktmanagement mit 5% statt 23% erheblich unterschätzt.

¹ Legt man die erste Frage nach der Gesamtzahl der gekauften Titel zugrunde, gaben die Befragten 458 Exemplare (Faktor 1,66) an. Wenn tatsächlich 458 Exemplare gekauft wurden, ergäbe dies ein Marktvolumen von umgerechnet 12 Mio DM jährlich (statt 8 Millionen). Beim Pretest zeigte sich jedoch, daß die Befragten die Anzahl der Exemplare anfangs eher überschätzten, weil noch frühere Käufe hinzugezählt wurden. Deshalb erschien es plausibler, ein niedrigeres Marktvolumen als 12 Mio anzunehmen.

Die Werbung des Verlags hat 14% des Gesamtumsatzes generiert, wobei Anzeigen 70% und Prospekte in Fachzeitschriften 30% ausmachten. Dabei ist jedoch die Werbung des Handels miteinzubeziehen (19%), der z.T. auch Verlagswerbemittel nutzt. Über alle Anbieter und Handelsstufen hinweg stößt Werbung also 33% des Umsatzes an. Im Fachmedienunternehmen ging man vorher von ca. 45% aus.

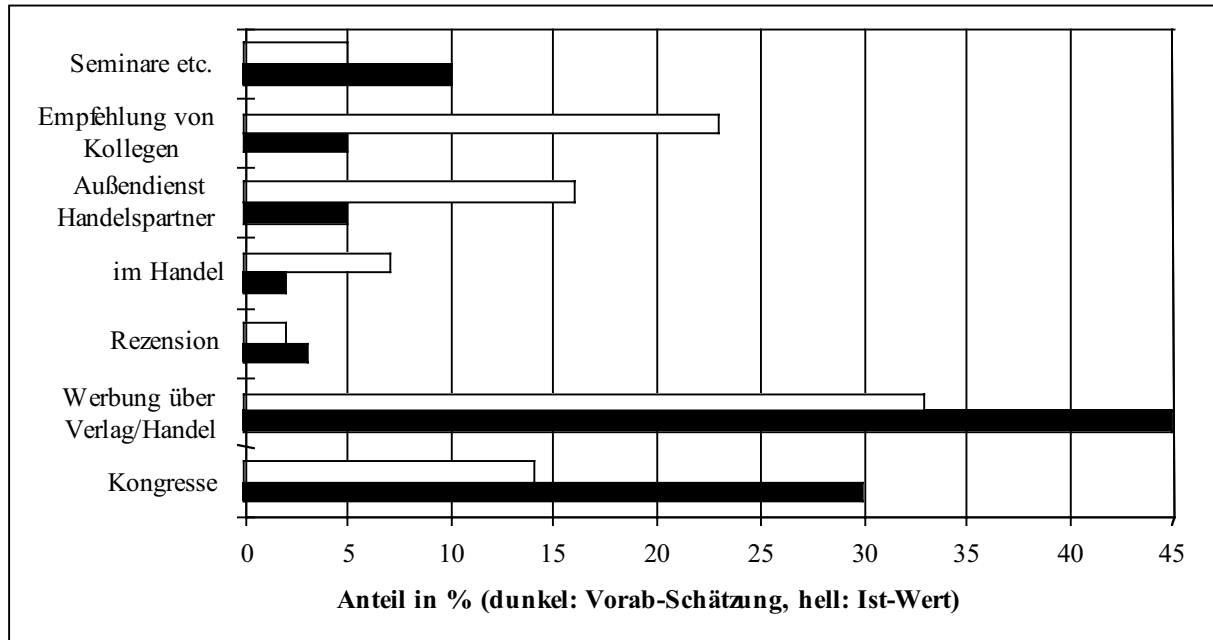


Abbildung D12: Kaufrelevante Informationen im Gesamtmarkt (Stück)

Überrascht wurden die Verantwortlichen von der mit 16% hohen Relevanz von Außendienstbesuchen des Handels beim Endkunden - hier war man von nur 5% ausgegangen. Überschätzt hatte man dagegen die Fachliteraturstände auf Kongressen, die statt 30% nur den Verkauf von 14% der Exemplare anstießen. Die Bedeutung von Seminaren hatte man um gut 5% zu hoch vermutet. Da sich diese Zahlen verlagsübergreifend auf alle Produkte beziehen, war zu untersuchen, inwieweit sich die einzelnen Wettbewerber unterscheiden.

Verlagsvergleich bei kaufrelevanter Aufmerksamkeit

Das Produktmanagement rechnete bei der Betrachtung der eigenen Aktionen nur mit geringen Abweichungen zur Verteilung im Gesamtmarkt (s. Tab. D14). Tatsächlich spielte der Außendienst der Handelspartner mit 27% statt 16% und Fachliteraturstände auf Kongressen mit 18% statt 14% eine wichtigere Rolle als im Gesamtmarkt.¹ Der größte Konkurrent verdankte dagegen fast 30% seines Absatzes den Mailings von Buchhandlungen an Endkunden. Im Vergleich fällt auch der höhere Empfehlungsanteil auf, während der Außendienst eine

¹ Die Aussagen beziehen sich auf alle gekauften Verlagstitel - nicht nur diejenigen, die Gegenstand von Marketing-Aktionen waren.

geringere Rolle spielt. Im Gegensatz zu den beiden größeren Wettbewerbern bauten die kleineren Anbieter stärker auf Empfehlungen.

	Gesamtmarkt	Projektpartner	Marktführer
Kongresse	14%	18%	11%
Werbung des Verlags	14%	14%	15%
Rezension	2%	5%	2%
im Handel	7%	9%	5%
Post von Buchhandlung	19%	9%	28%
Außendienst Handelspartner	16%	27%	17%
Empfehlung von Kollegen	23%	9%	17%
Seminare etc.	5%	9%	5%

Tabelle D14: Kaufrelevante Informationsquellen im Vergleich

Kaufstätten

Betrachtet man den Außendienst und das Ladengeschäft der Handelspartner zusammen, vereint der Handel mehr als 70% des Umsatzes auf sich.¹

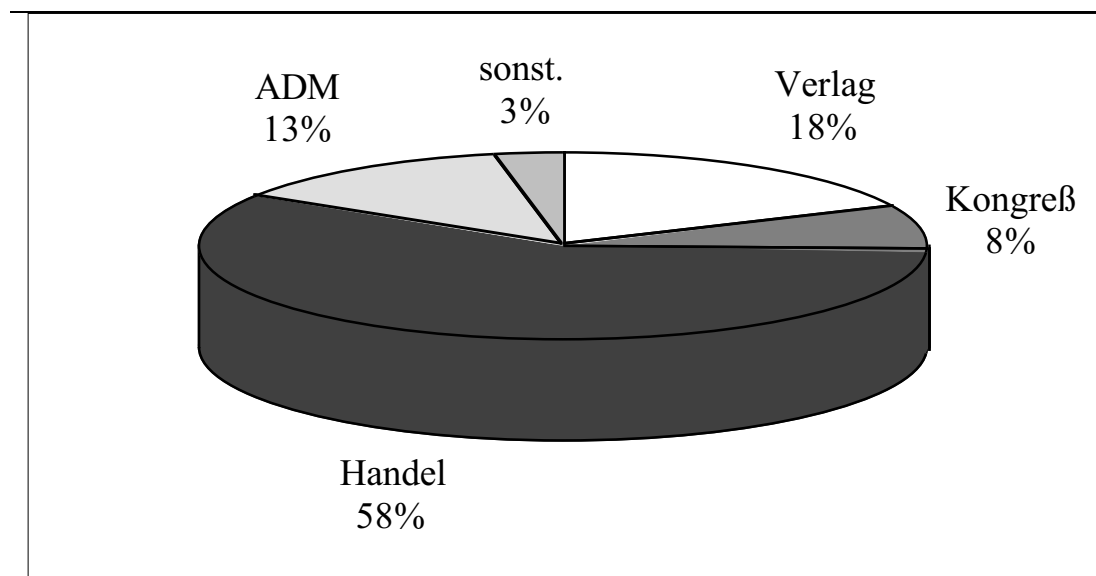


Abbildung D13: Kaufstätten im Gesamtmarkt

Aufgrund der namentlich abgefragten Kaufstätte ließen sich die Marktanteile der Handelspartner schätzen. Dabei ergab sich, daß die vier größten Händler zusammen 53% des Handelsvolumens abdecken. Die anderen Händler besaßen lediglich einen Anteil von meist 2-3%. Dabei ließen sich Unterschiede feststellen zwischen Händlern, die sich für den Absatz der Werke stark engagiert haben und solchen, die vorrangig durch das Pull-Marketing der Verlage generierte Bestellungen entgegennahmen. So hat Händler 1 Verkäufe von 1728 DM selbst angestoßen, aber für DM 6037 erhalten. Händler 1 hat also zwei

¹ Die Kongresse wurden sowohl vom Handel als auch von den Verlagen betreut.

Drittel seines Umsatzes aufgrund fremder Marketing-Aktionen erzielt. Dagegen hat Händler 6 mehr Umsatz angestoßen als er selbst realisieren konnte, d.h. Kunden haben sich bei ihm informiert, aber woanders bestellt.

	informiert (Mail, ADM, vor Ort) DM	Bestellungen erhalten DM	Informationsanteil des Händlers
Händler 1	1.728	6.037	29%
Händler 2	8.563	9.287	92%
Händler 3	4.421	4.957	89%
Händler 4	2.264	5.079	45%
Handler 5	734	1.030	71%
Händler 6	1.081	785	138%

Tabelle D15: Anstrengung des Händlers

Vergleicht man die Bedeutung von Direktbestellungen, so läßt sich feststellen, daß der größte Konkurrent stark auf Direktwerbung setzt, während der eigene Verlag im Einklang mit der Vertriebsstrategie nur 6% Direktbestellungen generierte. Bei anderen Wettbewerbern machten Direktbestellungen durchschnittlich ein Drittel der Bestellungen aus.

	Projektpartner	Marktführer	sonstige
Marktanteil	18%	55%	27%
Anteil Direktbestellungen an Direktbestellungen gesamt	6%	66%	29%
Differenz	-12%	11%	2%

Tabelle D16: Umsatzbezogene Kennziffern

Bestellwege

Bezogen auf den Gesamtmarkt gingen 20% der Bestellungen per Post und 10% per Fax ein. Online-Bestellungen spielten noch keine Rolle, während zu 10% telefonisch bestellt wurde. Das Gros der Bestellungen wurde jedoch immer noch vor Ort erteilt, d.h. im Handel oder dessen Außendienstmitarbeitern. Je nach

Auf welchem Weg bestellt ?	Handel	ADM	Kongreß	Verlag	Gesamt
Vor Ort (Handel od. ADM)	57%	100%	100%	29%	60%
per Post	17%			46%	20%
per Fax	9%			25%	10%
Online/E-Mail	0%				0%
telefonisch	17%				10%
Summe	100%	100%	100%	100%	100%

Tabelle D17: Relevante Bestellwege (Ausschnitt)

Bestellempfänger unterscheidet sich die Wertigkeit der Bestellwege. So spielte das Fax nur bei 9% der Bestellungen an den Handel, aber bei 25% der Direktbestellungen eine Rolle.

Unterschiede in den Kundensegmenten

Innerhalb der befragten Zielgruppe ließen sich zwei Teilzielgruppen definieren, von denen angenommen werden konnte, daß sie sich hinsichtlich ihrer Informations- und Bestellwege unterscheiden. Dabei zeigte sich, daß der größte Konkurrent in Gruppe 1 einen Marktanteil von nur 45%, in Gruppe 2 dagegen von 64% erzielte. Der Marktanteil des eigenen Verlags von 18% stellte sich hier ebenfalls differenzierter dar, da in Teilzielgruppe 1 24% und in Teilzielgruppe 2 nur 12% Marktanteil erzielt wurde. Eine separate Auswertung für Kundengruppe 1 zeigte, daß diese weniger auf Empfehlungen von Kollegen, sondern mehr auf Basis von Werbung zum Kauf angestoßen wurde. Außerdem wurde häufiger per Fax oder Telefon bestellt als in der anderen Gruppe.

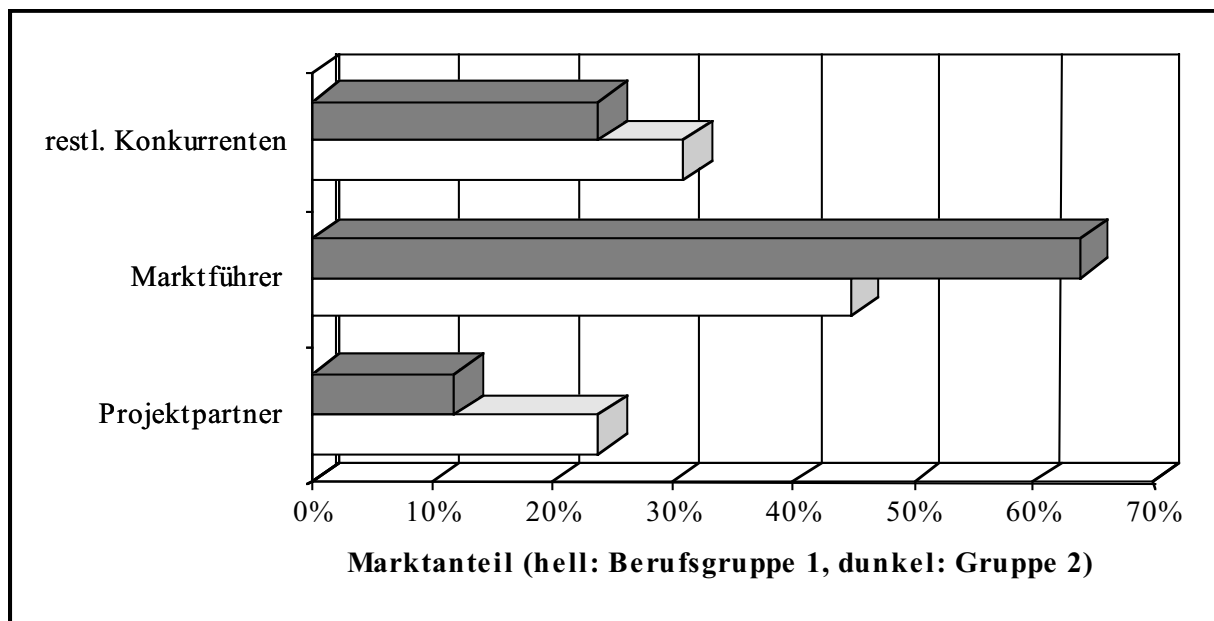


Abbildung D14: Marktanteile nach Teilzielgruppen auf Umsatzbasis

Verhältnis von Direktmarketing und Handelsmarketing

Die Verbindung von abgefragter Informationsquelle und Kaufstätte zeigte, daß zahlreiche Bestellungen beim Handel auf Direktmarketing der Verlage zurückzuführen waren.¹

¹ vgl. zum „Spillover“ bzw. „Echo-Effekt“ im Fachbuchbereich Bodian (1995, S.223 f. + 1980, S.5f.); Coupon-Anzeigen generierten z.B. bei McGraw-Hill sechsmal soviel Bestellungen im Handel wie im Verlag selbst (Bodian, 1980, S.104).

2.2. Kostenanalyse von Marketing-Prozessen

Der Fachverlag führte den Großteil seiner Marketing-Aktionen mit eigenen Mitarbeitern durch. Eine Nichtberücksichtigung anteiliger Gemeinkosten würde deshalb die Kosten einer Marketing-Aktion um 20-50% zu niedrig einschätzen. Eine Analyse der Marketing-Prozesse umfaßte die folgenden Schritte.

Nr.	Schritte der Analyse
1	Welche Kostenstellen umfaßt der Bereich ?
2	Wie hoch sind die Gesamtkosten je Kostenstelle ?
3	Welchen Output erbringt die Kostenstelle ?
4	Wieviel kosten die einzelnen Prozeßmengen ?
5	Nach welchem Schlüssel könnten die Prozeßmengen intern abgerechnet werden ?
6	Welche Umsätze lassen sich den Prozessen zuordnen ? Gibt es Ersatzkriterien zur Beurteilung der Kostenhöhe ?
7	Mit welchen Kennzahlen ließe sich der Bereich steuern ?
8	Wie könnte die Effizienz gesteigert werden ?

Tabelle D18: Vorgehen bei der Analyse der Marketing-Prozesse

Die Analyse¹ konzentrierte sich vor allem auf die Budgets des Vertriebs- und des Marketingbereichs (jeweils mehrere Millionen DM). Dabei hatte der Vertriebsbereich einen Anteil von knapp 30%, der Werbebereich 70%. Ergänzend wurde auch der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit untersucht.

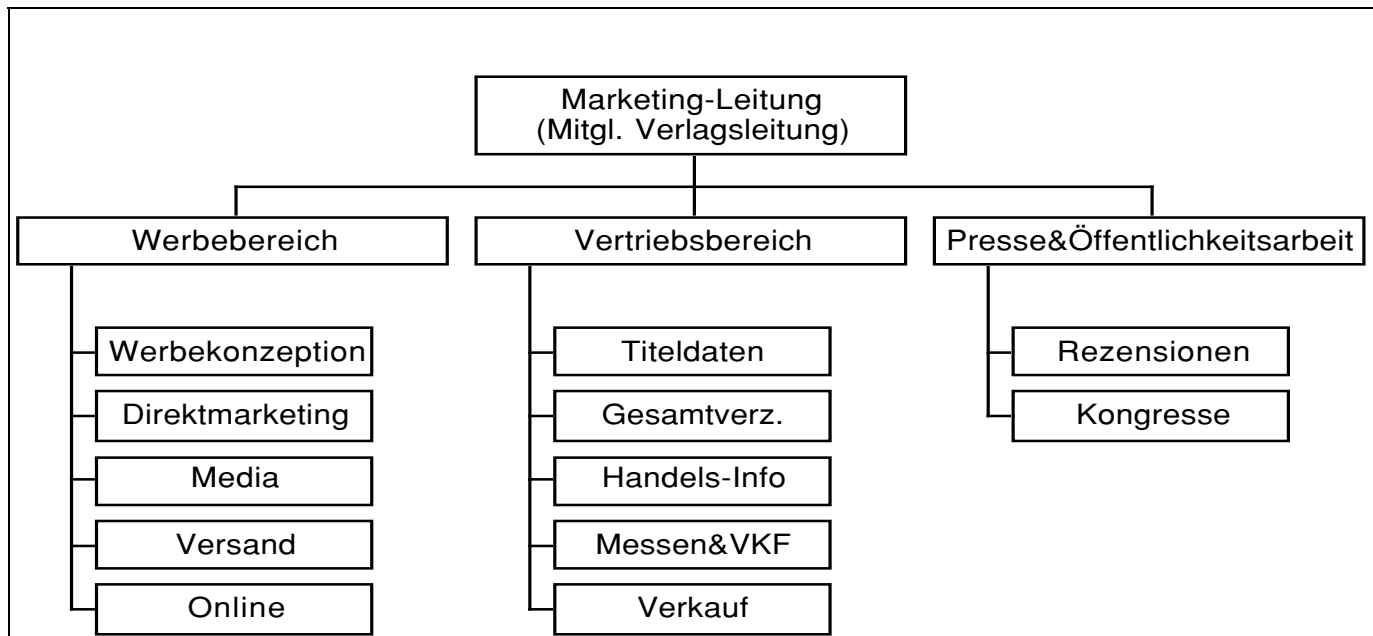


Abbildung D15: Beispiel-Organigramm Marketing-Bereich

¹ Einige Daten wurden aus Vertraulichkeitsgründen verändert, ohne jedoch die Grundaussagen zu beeinträchtigen.

2.2.1. Vorbereitung der Analyse

Vor der Analyse in den Abteilungen waren einige Vorarbeiten notwendig:

Kostentrennung nach Eigen-/Fremdbezug

Basis für diese Aufteilung ist z.B. der Kostenstellenbericht. Die Kosten der Marketing-Eigenleistungen ergeben sich, indem man von den Gesamtkosten die Summe der Rechnungen von Dienstleistern abzieht. Dabei ist zu berücksichtigen, daß auch die komplett von externen Kräften durchgeführten Aktionen i.a. Koordinationsaufwand innerhalb des Verlags verursachen.

Verrechnung von Leitungskosten

Die Kosten der Marketingleitung wurden nach geschätzten Tätigkeitsanteilen auf die nachgelagerten Abteilungen verteilt. Die Abteilungen kritisierten zwar die Kostenbelastung, könnten dieser aber entgegenwirken, indem sie weniger Zeit des Managements beanspruchen.

2.2.2. Analyse des Verkaufsbereichs

Das Budget des Verkaufsbereichs verteilt sich im Ergebnis auf folgende Teilprozesse: der Außendienst incl. Steuerung macht den größten Anteil aus, auffällig ist der hohe Kostenanteil der Verkaufsförderung. Handelsservice umfaßt den telefonischen Kontakt der Verkaufsassistentz mit Handelskunden (Genehmigung von Remissionen, Informationsbeschaffung für den Handel).

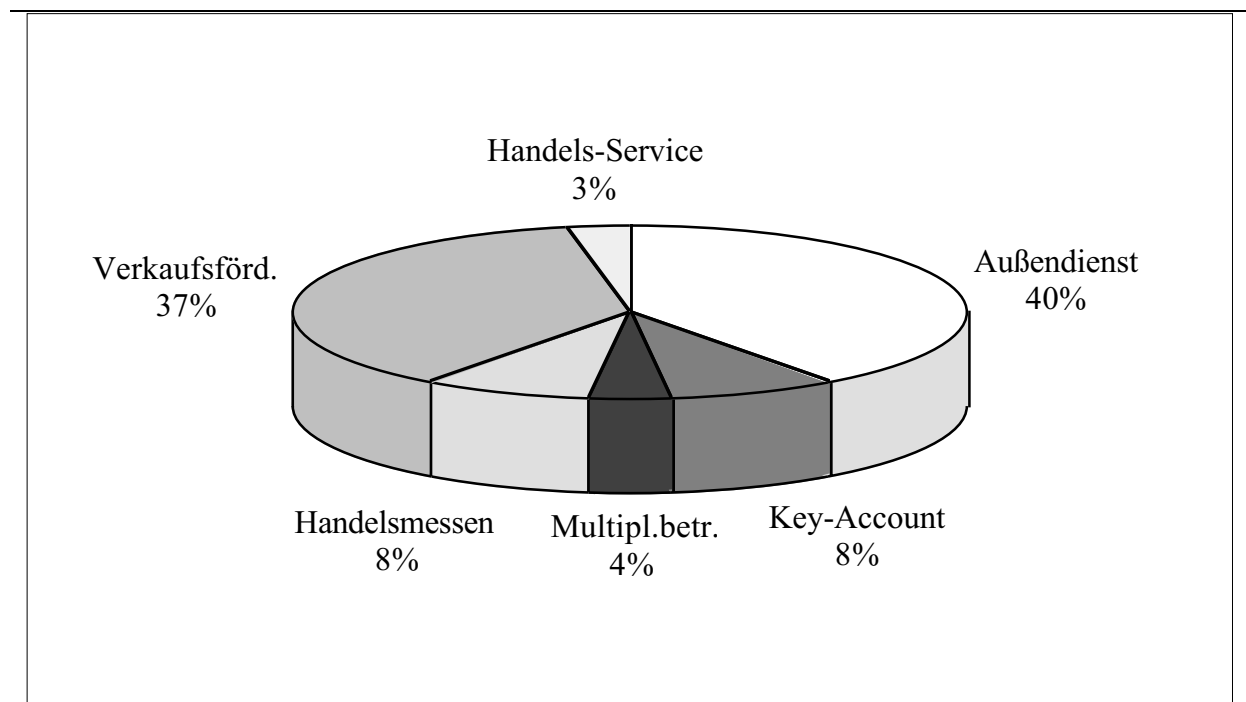


Abbildung D16: Kosten des Verkaufsbereichs nach Prozessen

Die Leistungskennziffern im Verkaufsbereich deuteten auf Effizienzprobleme

hin. Der Prozeßkostensatz je Besuch übersteigt den Industriedurchschnitt¹ um ein Vielfaches. Der hohe Anteil von Umlagen wirft die Frage auf, ob Innendiensttätigkeiten zuviel Gewicht erhalten. Die durchschnittlich je Besuch verfügbare Zeit je Außendienstmitarbeiter legt die Vermutung nahe, daß die Einteilung der Verkaufsgebiete bzw. die Auslastung verbessert werden könnte. Der Verkaufskosten-Anteil liegt einige Prozentpunkte über den Referenzwerten amerikanischer Fachverlage.²

Nr.	Prozesse	Kennziffern	Ist Jahr X
1	Außendienst	Kosten je Besuch in DM	
		- ohne Leitungsumlagen	760
		- incl. Umlagen	1000
		Stunden je Besuch in h	8,5
		Gesamtkosten % Umsatz incl. Uml.	11
2	Key-Account	Break-Even-Umsatz TDM	1500
3	Handels-Service	Break-Even-Umsatz TDM	700
4	Multiplikatoren- betreuung	Kosten je Veranstaltung TDM	14
		Kosten je Kontakt DM	230
5	Handelsmessen	Kosten je Titel DM	145
		Break-Even-Umsatz je Titel DM	725
6	Verkaufsförderung	Kosten je Aktion TDM	60
		Ergebnislücke je Aktion TDM	45

Tabelle D19: Prozeßbezogene Kennziffern im Verkaufsbereich

Unterstützende und koordinierende Tätigkeiten in der Key-Account-Betreuung und im Handelsservice müßten einen (zusätzlichen) Umsatz von 1,5 bzw. 0,7 Mio DM generieren, um einen Gewinn von 0 zu erzielen. Dies ist eher unwahrscheinlich, müßte aber genauer untersucht werden.

Für die Multiplikatorenbetreuung basiert der Prozeßkostensatz auf der Schätzung, daß je Veranstaltung ca. 60 Kontakte geknüpft werden. Ob Mund-zu-Mund-Propaganda diese Kosten rechtfertigt, ist von Variablen abhängig, die eingehender zu analysieren sind. Ebenso erfordert die Beurteilung der Messekosten Informationen über Anzahl und Umfeld der einzelnen Auftritte. Der notwendige Umsatz je Titel deutet an, daß durch Messen z.B. 10 Exemplare eines Fachbuchs zum Ladenpreis von 80 DM verkauft werden müssen, um den Break-Even zu erreichen.

Die Gesamtkostenaufstellung deutete an, daß die Verkaufsförderungsaktivitäten vermutlich überdimensioniert sind: es wurde beinahe soviel Budget wie für den

¹ Vögele (1995, S.26) berichtet von einem Industriedurchschnitt von 250 DM, Schönstedt (1999, S.175) von Kosten bis zu 250 DM je Besuch.

² Bailey (1990, S.92) nennt 8% des Verlagserslöses als Referenzwert für die Verkaufskosten eines Fachverlags.

Außendienst selbst bereitgestellt, der selbst bereits Effizienzprobleme aufweist. Erfolgskontrollen bei ausgewählten VKF-Aktionen zeigten, daß das Fachmedienunternehmen hier selbst bei günstigen Annahmen hinsichtlich der Folgeumsätze nicht einmal die Marketingkosten abdecken konnte.

Ausgewählte Probleme der Kostenerfassung im Verkaufsbereich sollen im folgenden kurz vorgestellt werden:

Innendienst

Die Kosten der Verkaufsleitung inclusive Assistenz wurden nach Kapazitätsanteilen auf Tätigkeiten zugerechnet, die sich grob in die Unterstützung des Außendienstes und die Handelskommunikation einteilen. Um die Kostenentwicklung für vorgelagerte Tätigkeiten im Zeitvergleich zu verfolgen, bieten sich zusätzlich für die Unterstützung der Verkaufsleitung „Leitungskosten bzw. Zeit je Außendienstmitarbeiter“¹ und für die Kommunikation mit dem Handel (wegen Remissionen etc.) die „Kosten je aktiver Kunde“ an.

Außendienst

Zum Vergleich der einzelnen Mitarbeiter kann die Prozeßmenge „Anzahl der Besuche pro Tag“² errechnet werden. Dahinter steht die Vermutung, daß engagierte Außendienstmitarbeiter einen höheren Wert erreichen. Ob weitere Besuche tatsächlich attraktiv erscheinen, ist allerdings nur mit ergebnis-

Nr.	Teilprozesse	Tätigkeitsanteil in %	Kosten TDM	Kosten je Besuch in DM
1	Besuchsvorbereitung	5%	27	38
	Reise	30%	160	228
	Besuchsnachbereitung	15%	80	114
	Vor-/Nachbereitung ges.	50%		381
2	Produktpräsentation	40%	213	305
	Lagerpflege	10%	53	76
	Handelsbetreuung ges.	50%		381
	Gesamt	100%	533	762
	Umlage Verkaufsleitung		168	240

Tabelle D20: Beispiel zu Außendienst-Aktivitäten

¹ Je Außendienstmitarbeiter besaß die Außendienst-Leitung einen maximalen Zeiteinsatz von 8 Wochen, war aber tatsächlich vorrangig in verlagsinternen Projekten gebunden.

² Vögele (1995, S.26) rechnet branchenübergreifend mit durchschnittlich 20 Besuchen pro Woche und 10 Monaten Reisezeit p.a. Bei 195 Arbeitstagen p.a. und 175 Besuchen je Außendienstmitarbeiter p.a. ergibt sich dann weniger als ein Besuch pro Tag.; vgl. auch Kennziffern-Übersichten bei Becker, J. (1994, S.212), Schuh (1990, S.346)

bezogenen Kennziffern zu prüfen.¹ Der durchschnittliche „Zeitaufwand je Besuch“ ermöglicht eine Einschätzung, inwiefern die Kosten von längeren Besuchen und/oder höheren Stundensätzen beeinflusst wurden. Dabei ist zu vergleichen, wieviel Zeit nach Abzug von Reise, Vor- und Nachbereitung, Lagerpflege etc. noch für die Produktpräsentation vor Ort verbleibt.²

Key-Account-Betreuung

Für die Key-Account-Betreuung könnten entsprechend die „Kosten je Besuch“, „Kosten je Telefongespräch“ und „Kosten je Schreiben“ errechnet werden.³ Eine differenzierte Auflistung aller Tätigkeiten wäre jedoch sehr zeitaufwendig. Errechnet man die Prozeßkostensätze der Key-Account-Betreuung bezogen auf die Anzahl der betreuten Kunden, ist dies für Vergleiche geeigneter.⁴

Multiplikatorenbetreuung

Ähnlich wie bei Messen kann die einzelne Veranstaltung als zentrales Kostenobjekt betrachtet werden, das letztlich über die generierten Empfehlungen entsprechende Umsätze erzeugen soll. Über die Kontakte je Veranstaltung ergeben sich Prozeßkostensätze je Kontakt, auf deren Basis sich die Kosten je Empfehlung schätzen lassen. Die aus einer Empfehlung generierbaren Aufträge hängen ab von der Anzahl derjenigen, die eine Empfehlung erhalten und der Wirksamkeit, die dies auf die Anzahl der letztlich erworbenen Fachmedien hat (kann sich der Interessent zwischen mehreren empfohlenen Titeln entscheiden, sinkt der Wert einer Empfehlung entsprechend). Liegen aus der Marktforschung entsprechende Daten vor, läßt sich die Verbindung zwischen Empfehlungen und Ergebniswirkung beispielhaft nachvollziehen.⁵

Verkaufsförderung

Die Kosten einzelner Aktionen ergaben sich unter Einbeziehung der eingesetzten Zeit der Verlagsmitarbeiter und der Rechnungen externer

¹ s. Abschnitt 1.4.2.

² Zu Vergleichszahlen bzgl. Arbeitszeit, Dauer/Besuch etc. s. Krafft (1996, S.45 ff.)

³ Beim Vergleich der Meßgrößen mit dem Außendienst ist im Beispiel zu berücksichtigen, daß dieser auch vereinzelt telefoniert oder schreibt, dies aber gegenüber dem persönlichen Besuch geringere Bedeutung besitzt.

⁴ Die Meßgröße „Kosten je Kunde“ kann aber bei abgestufter Kundenbearbeitung problematisch sein, da evtl. große Unterschiede im Zeitbedarf auftreten und die Meßgröße durch Hinzunahme weiterer, wenig intensiv betreuter Kunden automatisch sinkt. In diesem Fall wäre der Break-Even-Umsatz aussagefähiger.

⁵ Schätzt der Verlag, daß z.B. jeder zweite Kontakt zu einer Empfehlung führt, kostet eine Empfehlung im Durchschnitt ca. 460 DM. Berücksichtigt man aber, daß der Empfehlende z.B. 20 potentielle Kunden kontaktiert, erhielte der Verlag für 2300 DM 100 Interessenten. Bei einer geschätzten Kaufwahrscheinlichkeit von z.B. 20% bedeutet dies Kosten je Auftrag von 115 DM.

Dienstleister. Da die zurechenbaren Umsätze die Break-Even-Schwelle nicht erreichten, läßt sich die entstehende Ergebnislücke als Beitrag zur Stärkung der Kundenbindung interpretieren.¹

Nr.	Position	Aktion 1 DM	Aktion 2 DM	Erläuterung
1	Kosten Gesamt	56.231	62.255	Gesamtbetrachtung incl. Mitarbeiterk.
	externe Dienstleister	26.231	32.255	lt. Rechnungen
	Verlagsmitarbeiter	30.000	30.000	lt. Schätzung Tätigkeitsanteile
2	Break-Even-Umsatz	281.153	311.273	Nr. 1 * Marketingfaktor 5
3	Gesamtumsatz	55.554	82.989	lt. Auftragsdaten
4	Umsatzlücke	225.599	228.284	Zeile 2-4
5	Ergebnislücke	45.120	45.657	Zeile 4 durch Marketingfaktor 5

Tabelle D21: Beispiel zu Verkaufsförderungsaktionen

Messen

Ein Ansatzpunkt zur Effizienzbeurteilung von handelsbezogenen Messen ist eine Betrachtung der einzelnen Kostenarten und ihrer Angemessenheit.² Die Effektivität hängt davon ab, inwieweit über die Handelskontakte (zusätzliche) Umsätze generiert werden. Der Prozeßkostensatz je Kontakt kann einen

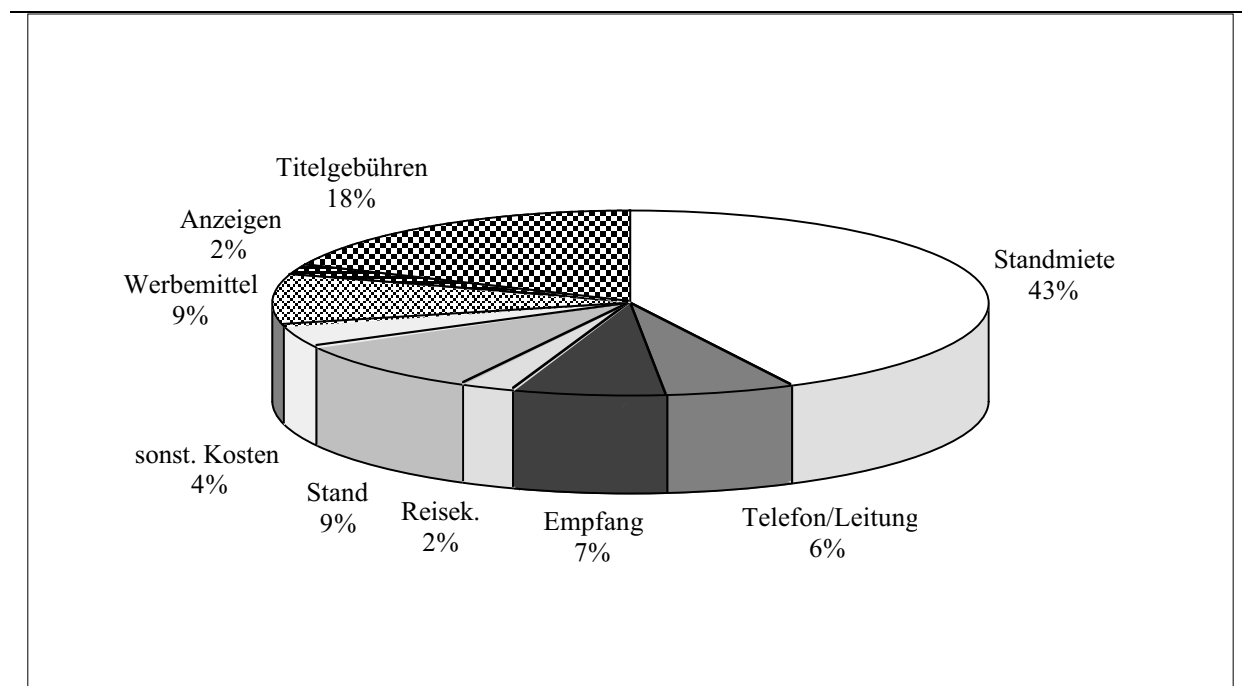


Abbildung D17: Fremdleistungen bei Messen

¹ Die Kosten je teilnehmendem Handelspartner wäre deshalb eine bedeutsame Kennziffer; vgl. branchenübergreifende Kennziffer-Übersicht bei Cristofolini (1999, III/5, S.3)

² vgl. Beispiel unter Einbeziehung von mitarbeiterbezogenen Kosten bei Kämpfe-Burghardt (1996, Nachlieferung 6642).

Eindruck davon vermitteln, wieviel Umsatz entsprechend generiert werden müßte und ob dies realistisch ist. ¹

2.2.3. Analyse des Werbe-Bereichs

Dieser Bereich verwendet fast Dreiviertel des Budgets für Werbemaßnahmen, die sich an Endkunden richten. Die anderen Teilprozesse machen jeweils fast 10% des Budgets aus.

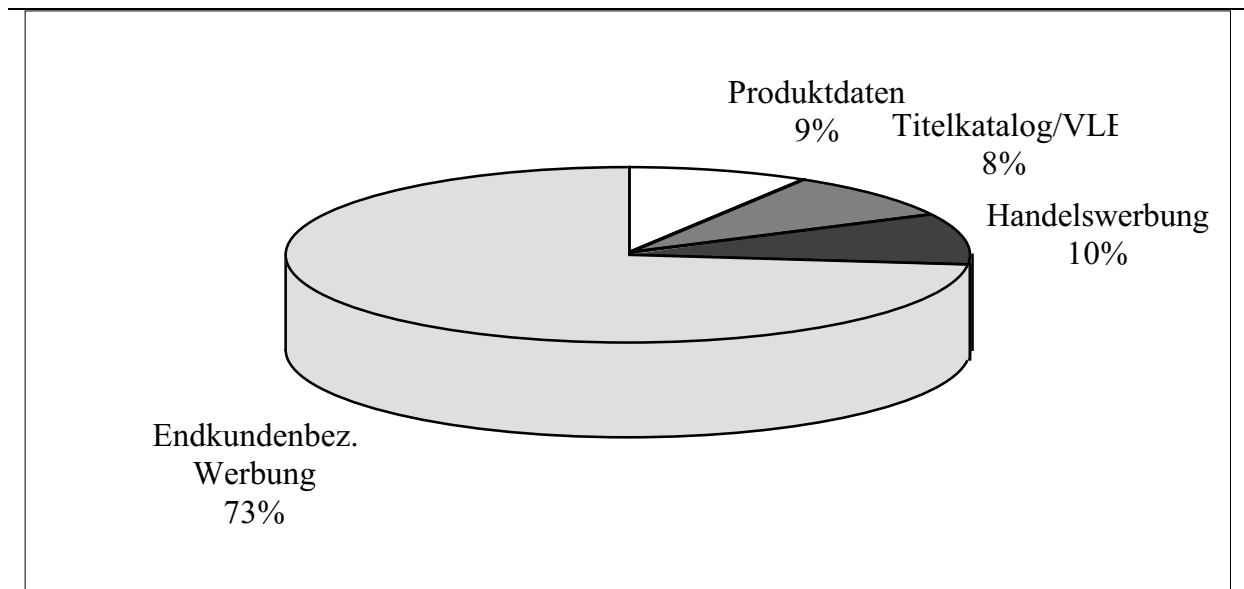


Abbildung D18: Budgetaufteilung des Werbebereichs

Die Kennziffern für die Prozesse 1-3 (s. Tab. D22) wären zu ergänzen um Angebote externer Dienstleister, um mehr über die Effizienz der Erstellung zu erfahren. Die für die Erfassung eines Titels (incl. Änderungen) durchschnittlich benötigte Arbeitszeit von 2,5 h deutet z.B. auf Effizienzprobleme oder mangelhafte Datenqualität hin. Die Endkundenwerbung ist gekennzeichnet durch eine hohe Vielfalt der erstellten Werbemittel. Der Zeitbedarf für die Werbekoordination deutet an, daß zahlreiche Personen bei der Werbemittelerstellung zusammenwirken. Es wäre zu untersuchen, ob Arbeitspakete stärker zusammengelegt werden können, insbesondere bei Standardwerbemitteln. Der durchschnittliche Stundensatz von 130 DM deutet

¹ Schätzt man die Anzahl der Besucher im Beispiel auf 2000, ergeben sich 100 DM je Kontakt. Bei einem durchschnittlichen Marketingfaktor von 5 müßte ein Kontakt dann durchschnittlich einen Umsatz von 500 DM erzeugen, um einen Gewinn von 0 zu erzielen. Bei einem Durchschnittspreis von z.B. 80 DM je Fachbuch wäre ein Kauf von 5 Fachbüchern notwendig.

an, daß es dem Fachmedienunternehmen kaum gelingt, Kostenvorteile gegenüber externen Dienstleistern zu realisieren.¹

Nr.	Prozesse	Kennziffern	Ist Jahr X
1	Produktdaten	Kosten je Titel DM	390
		Stunden je Titel incl. Änd.	2,5
2	Kataloge/VLB	Kosten je Titel DM	380
3	Handelswerbung	Kosten je C-Titel DM	300
		Redaktionszeit je Titel h	1,6
4	Endkundenwerbung Werbekoordination	DM/h incl. Umlagen	130
		Buchanhangseite durchschn.	3,0
		durchschn. Anzeige in Stunden	4,5
		Prospekt 12 S LDIN	32
	Art-Work Texten	Stunden je Prospekt	13
		h je Einzeltextbearbeitung	1,2
		h je Direct-Mail-Aktion	32
	Online-Werbung Media Adressen	DM je Novität	100
		DM je Schaltung	60
		Kosten je neuer Adresse durchschn.	1,50
		Kosten je gespeicherter Adr. DM	0,40
		Kosten je Werbeprojekt DM	4000

Tabelle D22: Prozeßbezogene Kennziffern im Werbebereich

Ausgewählte Probleme sollen im folgenden kurz vorgestellt werden:

Titeldaten-Erfassung

Ein Medienprodukt (wie z.B. ein Fachbuch) besitzt Eigenschaften, die sowohl für den Handel als auch für die an Endkunden gerichteten Werbemittel von Bedeutung sein können.² Die Anlage geplanter Medienprojekte und die Änderung bereits angelegter Titel wären als Teilprozesse zu unterscheiden.³ Aus Vereinfachungsgründen wurde eine Bearbeitungszeit je Novität und über den Stundensatz eine Titelpauschale ermittelt. Zeit und Kosten allein dürften allerdings als Beurteilungskriterium nicht ausreichen.⁴

¹ Eine genauere Analyse zeigte, daß dies weniger an den Gehältern der Mitarbeiter lag, sondern vor allem an den Kosten der Abteilungsleitung und einer problematischen Verlagsinfrastruktur.

² Dazu gehören z.B.: Titel, Anzahl der Seiten, Name des Autors, Ausstattung (gebunden/kartoniert), empfohlener Ladenpreis, Erscheinungsjahr usw.

³ So enthalten die Vorankündigungen meist ca.-Angaben hinsichtlich des Umfangs, da dieser i.a. erst nach dem Manuskriptumbruch feststeht. Später werden dann die Angaben in der Datenbank aktualisiert.

⁴ Ein Fachverlag ist in besonderem Maße auf die Genauigkeit der Titeldaten angewiesen, da Verlässlichkeit ein wichtiges Qualitätsmerkmal der Fachbücher darstellt (vgl. Kapitel B).

Gesamtkatalog/VLB-Meldung

Um die Kosten eines Gesamtverzeichnisses bestimmen zu können, sind zuerst die Kosten derjenigen Kapazität zu isolieren, die der Verlagsmitarbeiter zu dessen Erstellung benötigt. Die anteiligen Kosten einer Titelmeldung und die Kosten eines Gesamtverzeichnisses¹ wurden beide zu einem Prozeßkostensatz in Form einer Titelpauschale zusammengefaßt.

Handelswerbung

Handelsverzeichnisse erscheinen i.a. mehrmals pro Jahr und sollen als Werbemittel die Handelspartner über Novitäten informieren, die in den nächsten Monaten erscheinen sollen. Dabei beanspruchen die im Werbemittel enthaltenen Titel unterschiedlich viel Platz - je nach vermuteter Wertigkeit für den Handelskunden. Die titelbezogenen Kosten können dann mit Hilfe von Äquivalenzziffern² bestimmt werden. Wird eine Novität als A-Titel eingestuft, erhält sie z.B. eine Abbildung und eine ausführlichere Beschreibung. Ein C-Titel, dessen bibliografische Angaben meist nur durch eine Inhaltsübersicht ergänzt werden, erhält jedoch nur ein Drittel der Fläche, womit sich der Prozeßkostensatz entsprechend über die Anzahl der Titel errechnen läßt.

Endkundenwerbung

Bei Bereichen mit vielen verschiedenartigen Aktivitäten wie im Bereich Werbung ist eine Trennung zwischen mitarbeiterbezogenen Kosten und

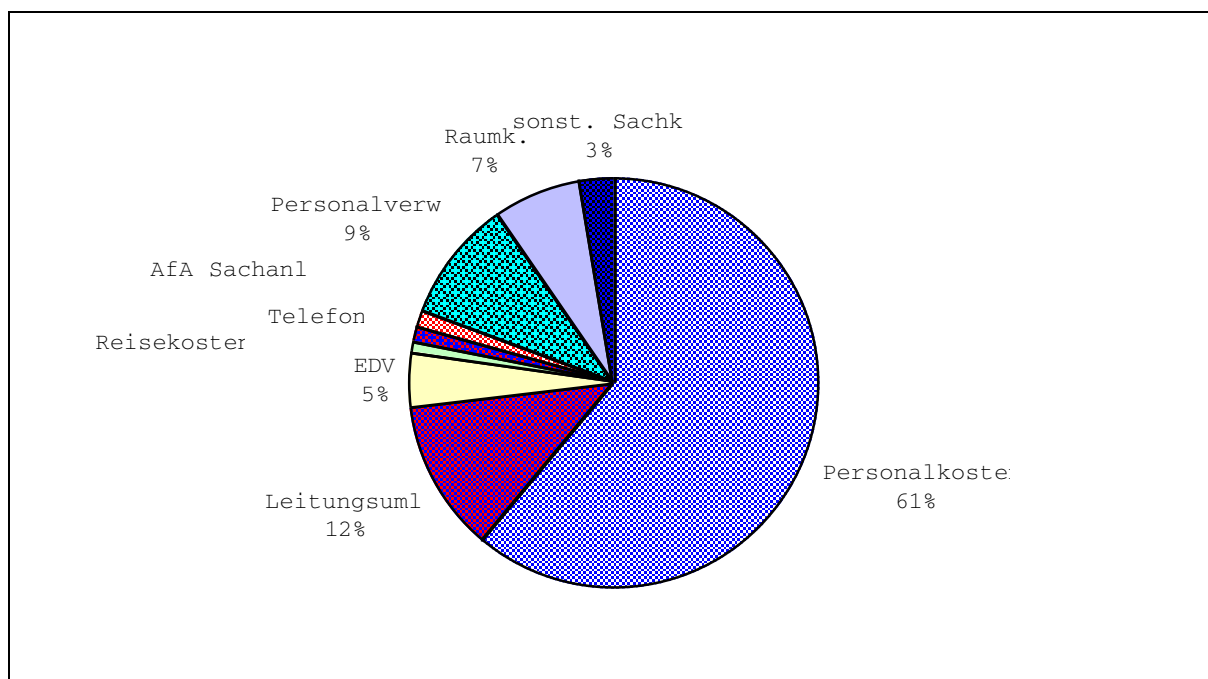


Abbildung D19: Kosten je Stunde im Werbebereich

¹ Da Vorarbeiten sowohl für die Print- als auch die CD-ROM-Version anfielen, wurden die Kosten auf die zusammengefaßte Auflagenmenge Print+CD bezogen.

² zum Begriff s. Haberstock (1998, S.153 ff.)

einzelnen Fremdleistungen auf Basis eines Kostenstellenberichts z.T. nur unter Vereinfachungen möglich.¹ Im Beispiel (s. Abb. D20) bestehen die mitarbeiterbezogenen Kosten zu 61% aus Personalkosten - rechnet man Personalverwaltung und Leitungsumlage mit ein, sogar bis zu 80%.²

Werbekonzeption und -koordination

Der Zeitverbrauch je Werbemittel wäre einfach zu bestimmen, wenn jedes Projekt ungefähr die gleiche interne Bearbeitungszeit benötigte. In der Regel bearbeiten die Mitarbeiter aber i.a. zugleich einfachere Werbemittel (z.B. Werbeblätter) und komplexere Projekte, deren Bearbeitung mehrere Wochen benötigen kann (z.B. Themenverzeichnisse). Ohne die jährliche Arbeitszeit möglichst genau auf die einzelnen Werbeprojekte zu verteilen, sind die internen Projektkosten nicht zu bestimmen und damit auch nicht die Gesamtkosten eines Werbemittels. Angesichts der gleichzeitigen Bearbeitung mehrerer unterschiedlicher Projekte konnten die Mitarbeiter aber keine verlässlichen Angaben zur durchschnittlichen Bearbeitungsdauer machen.³ Deshalb muß der Verlag abwägen zwischen dem zusätzlichen Zeitbedarf einer projektbezogenen Zeiterfassung durch die Mitarbeiter⁴ und der Genauigkeit. Um den Zeitbedarf von Standard-Werbemitteln auch ohne Aufschreibungen schätzen zu können, wurde ein Punktemodell entwickelt, das mehrere Kosteneinflußfaktoren bei der Werbemittelerstellung berücksichtigt.⁵ Die Äquivalenzziffern lassen sich situationsbezogen oder bei Veränderungen der Arbeitsabläufe anpassen.⁶

Textbereich

Das Aktualisieren eines bereits vorliegenden Textes ist einfacher als die sprachliche Überarbeitung einer brauchbaren Textvorlage, die komplette Neukonzeption von Textvorlagen, Text-Konzeptionen für Direktmailings oder gar einer Ausarbeitung durch Gespräche mit Herausgeber und Produktmanager. Diese Unterschiede lassen sich ohne detaillierte (und kostenintensive) Aufzeichnungen nur schwer abbilden. Aus Vereinfachungsgründen wurden die

¹ Zum Beispiel können Reisekosten aktionsbezogen (z.B. Anreise zur Buchmesse) oder mitarbeiterbezogen (z.B. Vorstellungsgespräch) sein - anhand der Kostenart ist dies nicht eindeutig zu bestimmen.

² Aus Vereinfachungsgründen wurden Mitarbeiterzeiten mit einem einheitlichen Kostenpreis je Stunde verrechnet und Gehaltsunterschiede nicht berücksichtigt.

³ Auf konkrete Projekte angesprochen, die gerade beendet waren, wird der Zeitaufwand tendenziell unterschätzt, da Koordinationstätigkeiten projektbezogen nur schwer zu berücksichtigen sind.

⁴ Fachzeitschriftenverlagen führen dies z.T. durch, wie das Beispiel bei Braband (2000, S.48) andeutet.

⁵ s. Anhang A-D3 ff.

⁶ Kritisiert z.B. ein Mitarbeiter, daß der vorgeschlagene Schlüssel die Anzahl der Stunden je Anzeige überzeichnet, so wäre der Gewichtungsschlüssel für Anzeigen zu reduzieren und gleichzeitig bei anderen Werbemitteln zu erhöhen.

„Stunden je Einzeltextbearbeitung“ für die Errechnung des Prozeßkostensatzes gewählt und werbemittelbezogen differenziert, da die Anzahl der Titel als Anhaltspunkt für die bearbeiteten Textmengen für Prospekte gelten kann.¹

Grafik

Grundlage für die Leistungsübersicht im Grafikbereich ist eine Klassifikation der Werbemittel nach der Bedeutung von Gestaltungsprozessen. Ist der Textanteil des Werbemittels z.B. bei einem Plakat i.a. gering, so bleiben dem Grafiker im Gegensatz zu einem Verzeichnis entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten. Die Möglichkeiten der Gestaltung steigen bei farbigen Werbemitteln. Die Kosten wurden anhand der geschätzten Tätigkeitsanteile bestimmt, wobei werbemittelübergreifende Prozesse wie z.B. Corporate-Design-Entwicklung hilfsweise auf Basis der Gesamtkosten den Anzeigen/Prospekten zugeordnet wurden.²

Werbemittel	Textanteil	Bedeutung Gestaltung	Kosten des Werbemittels	abhängig u.a. von
Plakat	gering	hoch	hoch/mittel	Komplexität
Vierfarbige Prospekte	mittel	hoch	hoch	Seiten
Prospekte Schwarz-Weiß	mittel	hoch/mittel	hoch	Seiten
Vierfarbige Anzeige	mittel	mittel/hoch	gering/mittel	Größe
Anzeige schwarz-weiß	mittel/hoch	gering	gering	Größe
Verzeichnisse	hoch	gering	hoch	Seiten

Tabelle D23: Möglichkeiten der Gestaltung bei Werbemitteln

Media-Service

Der Media-Service berät bei der Auswahl der Fachzeitschriften, in denen der Verlag Anzeigen schalten bzw. Prospekte streuen könnte und führt die Auftragserteilung durch. Ein Prozeßkostensatz je Schaltung bietet sich hier an, da die Anzahl der Schaltungen i.a. in den Media-Programmen verfügbar ist.³

Adreßpflege & Versand

Der Versandbereich beauftragt die Zustellung der gedruckten Prospekte an Buchhandlungen (bzw. auch Individualkunden) und steuert die Erfassung der kundenbezogenen Daten, welche meist durch externe Dienstleister erfolgt. Die

¹ Auch hier ergaben sich Zurechnungsprobleme durch Verbundproduktion, da Texte eines Prospektes z.B. für Anzeigen- und Verzeichnisse weiterverwertet wurden.

² Hier könnte eine Verteilung auf die Gesamtnutzungsdauer erfolgen, da die Aktivität sich auch auf Werbemittel späterer Jahre bezieht.

³ Die Mitarbeiter merkten allerdings an, daß sich der Zeitbedarf vor allem wegen Rechercharbeiten im Vorfeld einer Schaltung bei Spezialzeitschriften für neue Zielgruppen oder Themengebiete unterscheidet. Auf die Einführung einer diesbezüglichen Pauschale verzichtete der Verlag aus Vereinfachungsgründen.

grobe Tätigkeitsanalyse zeigte, daß die Gesamtkosten der Abteilung zu ca. 45% auf die Datenpflege und ca. 55% auf die Koordination des Versands zurückzuführen sind. Die Prozeßkosten je Neu-Adresse¹(s. Tab. D24) wurden über die Anzahl der bei der Adreßerfassung durchlaufenen Masken errechnet, während die Kosten je gespeicherter Adresse wesentlich niedriger sind, da sie sich auf den gesamten Adreßbestand beziehen.

Berechnungspositionen	Jahr X
Anzahl aufgerufener Masken p.a.	165.524
DM je Maske	0,5
Anzahl Masken je Adresse	3
DM je neuer Adresse	1,50

Tabelle D24 : Meßgrößen zur Adreßpflege

Online-Werbung

Der Einsatz einer Web-Site durch den Fachverlag mit dem Ziel der Auftragsgewinnung beinhaltet einen Titelkatalog, in dem der Endkunde titelbezogene Daten recherchieren kann. Dafür benötigte Inhalte liegen i.a. bereits im Verlag vor (z.B. Titelabbildungen für Prospekte), weshalb eine Kostentrennung zwischen Print- und Online-Werbung verursachungsgerecht nicht vorzunehmen ist: entfiere die Printwerbung, müßte die Online-Werbung sämtliche Kosten übernehmen und umgekehrt. Titelbezogen rechnete der Verlag dies über eine Pauschale je aufgenommenener Novität ab.

Werbemittelbezogene Kostenzurechnung

Verbindet man die abteilungsbezogenen Analysen der einzelnen Werbebereiche, lassen sich die Kosten einzelner Werbemittel bestimmen. Dies ermöglicht Vergleiche mit externen Dienstleistern.

2.2.4. Analyse der Öffentlichkeitsarbeit

Das Rezensionswesen, Presseverteiler und die Kontaktpflege besitzen große Bedeutung bei der Öffentlichkeitsarbeit im Buchbereich.²

Kongreßwesen

Ein Problem ergab sich hier bei der Differenzierung der verschiedenen Teilnahmeformen, wobei die Verlagsmitarbeiter schätzten, daß ein eigener Stand im Vergleich mit einer Teilnahme über den lokalen Fachbuchhandel ca. das Fünffache der Zeit benötigt. Die Zeitschriftenauslage über den Veranstalter

¹ Dabei muß allerdings der Umfang der abgespeicherten Informationen (Interessensgebiete, Alter etc.) und die Qualität (Korrektheit, Responsebereitschaft) mitberücksichtigt werden.

² vgl. Tätigkeitsprofile bei Sponholz (1996, S.11); zum Controlling in PR-Agenturen vgl. Zimmermann (1995, S.327 ff.)

mit Ziel der Abonentengewinnung benötigte nur ca. die Hälfte der Zeit einer Handelskooperation, da keine Titelauswahl und Konditionen abzusprechen sind. Mit Hilfe von Äquivalenzziffern lassen sich diese Schätzungen nutzen, um den Prozeßkostensatz je Veranstaltung differenziert zu ermitteln.

	Teilnahmeformen	Anzahl Kongresse	Punkte je Verantst.	h gesamt	%	h/ Verantst.	DM/ Verantst.
1	eigener Stand	15	75	1.125	5,5%	50	4.500
2	über Händler	135	135	18.225	89,5%	10	900
3	Zeitschriftenauslage	45	23	1.035	5%	5	450
4	Gesamt	195		20.385	100%		

Tabelle D25: Kostenzurechnung bei Kongressen (nach Teilnahmeformen)¹

Rezensionen

Eine Periodisierung der Rezensionskosten kann erfolgen, indem die in einem bestimmten Zeitraum erschienenen Rezensionen kostenmäßig belastet werden. Allerdings ist die Frage, inwieweit die versandten, aber noch nicht besprochenen Exemplare miteinbezogen werden sollten.² In Tab. D26 hat der Verlag für einen Titelbereich mit 21 Titeln formulierte Buchvorstellungen erstellt und 545 mal verschickt, mit dem Angebot, ein kostenloses Besprechungsexemplar auf Anforderung zu versenden, wovon 227 Redakteure Gebrauch gemacht hatten. Zum Stichtag lagen beim Verlag jedoch erst 57 Besprechungsbelege vor. Daraus läßt sich eine durchschnittliche Anforderungsquote von 42% bezogen auf die angebotenen Exemplare errechnen. Die durchschnittliche Rezensionsquote beträgt 25%, d.h. 75% aller Bücher sind verschickt worden, ohne daß eine Rezension dokumentiert werden konnte.³

Titel	Angebot	Anforderung	Rezensiert
Gesamt	545	227	57
	100%	42%	25%
je Titel	26	11	3

Tabelle D26: Beispiel zur Rezensionsstatistik für verschiedene Titel

Je nach Differenzierung der Bezugsgrößen können die auf ein Fachgebiet verrechneten Kosten des Rezensionswesens erheblich abweichen. Bezieht man

¹ Das Zahlenbeispiel geht von einem Stundensatz von 90 DM und einer Gesamtkapazität von 13.590 h (knapp 9 Mitarbeitern) aus.

² Ein Teil wird eventuell später besprochen und ist damit mit vollen Kosten dem Zeitraum danach zuzuordnen, ein anderer Teil wird jedoch nicht wirksam und muß deshalb anteilig von den erschienenen Rezensionen getragen werden. Dabei kollidiert das Ziel zeitgerechter Informationen mit dem Ziel ausreichender Genauigkeit der Auswertungen.

³ Mitunter verzichtet die Fachzeitschriften-Redaktion darauf, einen Besprechungsbeleg an den Verlag zu senden, sodaß die tatsächliche Besprechungsquote höher liegen könnte.

Gesamtkosten der Abteilung von z.B. 300 TDM im Beispiel auf die Anzahl der erschienenen und dokumentierten Besprechungen, erhält man 120 DM je Besprechung, was für ein Fachgebiet mit 57 Besprechungen 6800 DM ergibt. Wählt man statt des Pauschalpreises je Rezension eine differenzierte Kostenverrechnung, die zusätzlich den Umfang des Verteilers und die Herstellungskosten der Rezensionsexemplare berücksichtigt, so wirken sich niedrigere Anforderungs- und Rezensionsquoten wie auch höhere Stückkosten aus. Aus Vereinfachungsgründen wird häufig eine weniger differenzierte Verrechnung gewählt.¹ Allerdings reichen Kostenvergleiche nicht aus, da eine Rezension in einer Fachzeitschrift für den Verlag wertvoller sein kann, als in einer anderen, die z.B. wegen geringerer Auflage oder mangelnder Zielgruppennähe weniger attraktiv ist. Bezieht man die Kosten je Rezension auf die Auflage der Fachzeitschrift, in der die Rezension erschienen ist, erhält man den Tausenderpreis je Rezension - dies ermöglicht einen Vergleich mit anderen Werbemitteln wie Prospekten, Mailings etc.²

Nr.	Teilprozesse	TDM p.a.	DM/ Rezension	Pauschal DM	Differenziert DM
1	Personalkosten 1.162,5 Stunden p.a. 2.500 Rezensionsbelege p.a. 0,5 h/Rezension durchschn. 85 DM/h durchschnittlich	99	40	(57 Belege)	2.280 (57 Belege)
2	Verteiler Umfang Verteiler 34.130 p.a. 1,1 DM/Angebot	38	15		275 (250 Ex.)
3	Rezensionsexemplare 10.239 Exemplare p.a. 10,5 DM durchschn. K. Herstellung	108	43		6.356 (227 Exempl.) (28 DM/Ex.)
4	Handling Versand 6.826 Versendungen p.a. 8,2 DM/Versendung	56	22		4.469 (545 Versend.)
5	Gesamt	301	120	6.840	13.380

Tabelle D27: Teilprozesse im Rezensionswesen

Externer Vergleich

Anhaltspunkte für die Konkurrenzfähigkeit der Öffentlichkeitsarbeit können sich durch den Vergleich mit Honorarumfragen externer Dienstleister ergeben.

¹ Woll (1998, S. 198) erwähnt PR-Kosten je Exemplar von ca. 9 \$, was eine Pauschale von 3\$ je Exemplar für einen PR-Dienstleister für das Schreiben und Versenden der Pressemitteilung beinhaltet.

² Die evtl. unterschiedliche Wahrnehmung von PR und Anzeigen ließe sich durch unterschiedliche Gewichtungen berücksichtigen (vgl. Wölker, 1997, S.34)

Das breite Honorarspektrum der Dienstleister¹ erlaubt Aussagen darüber, in welchem Preissegment sich die interne Verlagsabteilung befindet.

	Vergleichsdaten excl. Mwst	Consultant/kleine Agentur		Full-Service-Agentur	
		von DM	bis DM	von DM	bis DM
1	Stundensätze				
	PR-Chefberatung	180	250	225	320
	PR-Servicebereiche				
	Organisation/Assistenz	80	125	100	135
	Sekretariat	75	100	90	100
	Dokumentation	60	100	85	100
	Text/Grafik	110	160	130	180
2	Pauschalisierungsfähige Leistungen				
	Kleine Konzeption (Ideenskizze)	2.000	3.000	3.000	5.000
	Mittlere Konzeption (mit Präsentation)	3.500	6.000	5.000	10.000
	Große Konzeption (mit Visualisierung)	8.500	12.750	12.000	22.000
	Pressekonferenz (lokal/regional)	4.000	7.500	6.000	10.000
	Pressekonferenz (überregional)	9.500	12.000	10.000	20.000

Tabelle D28: Honorarumfragen bei externen PR-Dienstleistern (Ausschnitt)²

2.2.5. Kostenzusammenfassung und -auswertung

Bei der abteilungsbezogenen Prozeßanalyse darf nicht übersehen werden, daß eventuell noch andere Abteilungen Ressourcen für Marketing-Aktionen bereitstellen. Im Fachverlag galt dies vor allem für den Bereich der Werbeaktionen (Briefing durch das Produktmanagement) und der Kongresse (Teilnahme des Produktmanagements). Diese Nutzung von Ressourcen aus anderen Abteilungen erhöhte die Kosten der Marketing-Aktionen z.T. erheblich. Diese bereichsübergreifende Kostenzurechnung ermöglicht eine Zusammenfassung der Prozeßkosten z.B. nach Push- und Pull-Marketing (Bildung von Hauptprozeßkostensätzen) oder detailliert nach Arten von Marketing-Aktionen.³

Die Marketingkosten wurden in der Titelnkalkulation bisher lediglich mit Hilfe pauschaler umsatzbezogener Zuschlagsätze verrechnet. Um eine erste grobe Kostenzuordnung zu erreichen, wurden drei Titelklassen gebildet. Alle neuen Titel werden auf Buchmessen dem Handel präsentiert und sind

¹ Jaeckel (1996, S.219)

² Jaeckel (1996, S.220 f.) bezieht sich auf die DPRG-Honorarumfrage 1994.

³ Die Ermittlung und Zusammenfassung von Prozeßkosten erhöhte die Transparenz erheblich, was z.T. allerdings auch mit Beunruhigung von Mitarbeiterseite gesehen wurde (vgl. auch Bericht zu Kostenuntersuchungen in Bibliotheken bei Gee/Jülenbeck, 1995, S.811).

Gegenstand des Handelsservices. A-Titel werden zusätzlich dem Handel präsentiert und erhalten Unterstützung durch die Verkaufsförderung. Sogenannte B-Titel werden nur von Fall zu Fall im Handel präsentiert und erhalten i.d.R. keine Verkaufsförderungsaktionen.¹

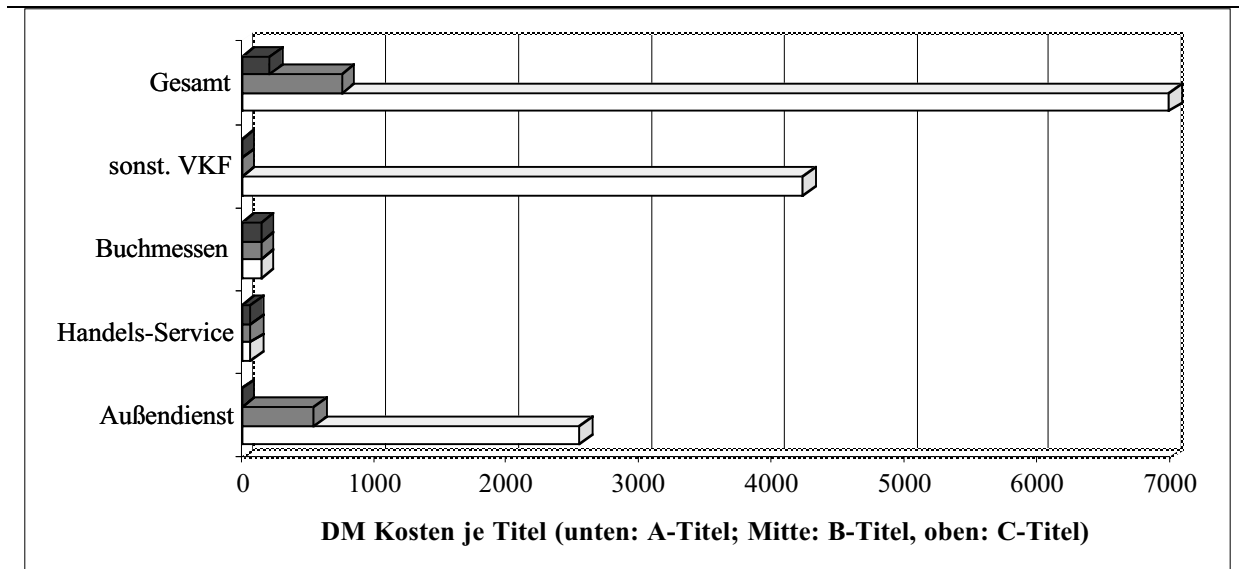


Abbildung D20: Marketing-Kosten je Novität

Diese Form der Abstufung ermöglichte eine Einbeziehung von Prozeßkosten des Marketing-Bereichs in die Titelnkalkulation und erhöhte auf diese Weise die Aussagefähigkeit auch der Budgetierung.²

2.3. Analyse der Handelskunden

Um zu beurteilen, welchen Beitrag die einzelnen Handelspartner leisten, bietet sich die Kundenerfolgsrechnung als Instrument an. Der Einsatz bedeutet aber häufig hohen Zeitaufwand und entsprechende Kosten, insbesondere bei fehlender IT-Unterstützung. Die beiden Fallstudien zeigen, daß auch eine selektive Vorgehensweise bereits aussagefähige Ergebnisse liefern kann.

2.3.1 Handelsbezogene Verkaufskosten

Die Verkaufsleitung besaß in diesem Fall keine Informationen über die Stückdeckungsbeiträge der vom Handel geordneten Exemplare. Angesichts der vielen Titel mit unterschiedlichen Ergebnisbeiträgen hätte dies mit IT-

¹ Im Gegensatz zu einer ABC-Klassifizierung von Titeln würde eine feinere marketingbezogene Variante weiter abstufen nach Prozessen. Ein Titel, für den eine größere Präsentation im Handelsverzeichnis, aber keine Präsentation durch den Außendienst für angemessen erachtet würde, wäre damit bzgl. Handelsverzeichnis ein A und bzgl. Außendienst ein C-Titel.

² Auch in anderen Branchen wird dazu übergegangen, die Deckungsbeitragsrechnung durch Einbeziehung prozeßbezogener Kosten zu ergänzen (Franke, Reimund, 2000, S.225).

Unterstützung erfolgen müssen. Da bei einem Teil der Titel externe Dienstleister und bei einem anderen Teil interne Abteilungen beteiligt waren, wäre der Stückdeckungsbeitrag ohnehin wenig aussagefähig gewesen. Gemeinsam wurde ein vereinfachtes Vorgehen vereinbart, um einen Teil der problematischen Kunden ohne größere Vorarbeiten erkennen zu können.

Zuerst war aus dem Gesamtumsatz derjenige Teil zu isolieren, der tatsächlich vom Außendienst beeinflussbar war. Nach Schätzungen der Verkaufsleitung wurden neben den A-Titeln ca. 10% der B-Titel dem Handel präsentiert. Damit blieben alle Umsätze mit C-Titeln und 90% des Umsatzes mit B-Titeln außerhalb der Betrachtung.

Die Verkaufsleitung hatte den Außendienst gebeten, die Anzahl der Besuche eines Jahres in die jeweilige Kundenliste einzutragen. Teilt man die gesamten Kosten des Außendienstes durch die Anzahl der Besuche, erhielt man einen Prozeßkostensatz je Besuch von durchschnittlich ca. 1000 DM.

	beeinflussbarer Umsatz TDM	Besuche p.a.	Kosten TDM	Kosten/ Umsatz %	Mindestumsatz TDM	Differenz TDM
Händler 1	55	4	4	7	20	+35
Händler 2	10	2	2	20	10	+0
Händler 3	1	2	2	200	10	-9
Händler 4	8	1	1	13	5	+3

Tabelle D29: Auswirkung der Verkaufskosten

Setzt man die Kosten in Relation zu den beeinflussbaren Umsätzen, ermöglicht dies bereits den Vergleich mit Referenzwerten, sodaß evtl. problematische Kunden deutlich werden. Da nicht nur die Marketingkosten, sondern auch die Aktivitäten von Herstellung, Lektorat etc. abgedeckt werden müssen, reicht es hier meist nicht aus, mit 1 DM Budget 1 DM Umsatz zu generieren. Statt dessen könnte z.B. ein Marketingfaktor von 5 angesetzt werden, sodaß mit Händler 1 bei Verkaufskosten von 4 TDM zumindest 20 TDM Umsatz erzielt werden müssen, um einen Gewinn von 0 zu erreichen. Im Beispiel ist der beeinflussbare Umsatz noch 35 TDM höher. Bei Händler 2 dagegen wird gerade der bei 2 Besuchen notwendige Umsatz von 10 TDM erreicht. Bei Händler 3 hat der Außendienst zu einem negativen Kundendeckungsbeitrag beigetragen, da die Verkaufskosten den (beeinflussbaren) Umsatz überstiegen. Auch wenn sich hohe Budgetanteile z.T. auf zentralen Einkauf oder andere Faktoren zurückführen ließen, zeigten die Ergebnisse die Problematik der kleinen und mittleren Kunden auf, deren Besuch unprofitabel erschien. Dabei wurden Ungenauigkeiten durch einen pauschalen Marketingfaktor in Kauf genommen und mögliche weitere Kosten (für bezogene Prospekte, Plakate etc.) nicht berücksichtigt.

2.3.2 Handelsbezogene Werbekosten

In diesem Projekt ging es um die Beurteilung der Kostenwirkung von Werbemitteln, die den Handelspartnern vom Verlag kostenlos überlassen werden. Dazu wurden die bezogenen Mengen (nach Werbemitteltyp differenziert) den Handelspartnern zugeordnet, die diese für ihre eigene Werbung verwenden. Die Tabelle D30 zeigt beispielhaft, daß Händler X in Titelgruppe 3 kurzfristig nur geringen unmittelbaren Werbeerfolg erzielte, während die Werbekosten in anderen Titelgruppen nur einen geringen Anteil am Umsatz ausmachten. Dabei konnten erhebliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Handelspartnern festgestellt werden. Insbesondere bei Versandbuchhandlungen und kleinen Buchhandlungen betragen die Anteile mehrere Prozentpunkte.

Händler X	Werbekosten gesamt		Verteilung der Kosten auf Werbemittel			
	% Umsatz	absolut DM	4 Seiten A4	2 Seiten A4	Bestellkarte	Verzeichnis
Titelgruppe 1	1%	8.330 DM	4.500 DM	430 DM	1.500 DM	1.900 DM
Titelgruppe 2	2%	1.200 DM	1.200 DM			
Titelgruppe 3	43 %	2.800 DM	2.800 DM			

Tabelle D30: Erfassungsbogen für Händler X (Ausschnitt)

2.4. Erfolgskontrolle bei indirektem Absatz

Die Kombination der Marktforschungsergebnisse (Abschnitt 2.1.) mit den Kostenanalysen (Abschnitt 2.2.) ermöglicht eine Erfolgsrechnung für die einzelnen Marketing-Maßnahmen.

2.4.1. Zurechenbare Umsätze

Aus der Marktforschungsaktion ließen sich Umsätze des Verlags von der Stichprobe auf die gesamte Zielgruppe hochrechnen, wobei der Stichprobenfehler mit zunehmender Stichprobengröße immer kleiner wird.¹ Andererseits lagen dem Verlag Umsatzdaten für diejenigen Titel vor, die schwerpunktmäßig an die befragte Zielgruppe vermarktet wurden. Im Beispiel wurde dieser Umsatzwert mit Hilfe der Marktforschungsdaten auf die Informationsquellen aufgeteilt, obwohl sich hier Lagereffekte niederschlagen können.² Probleme ergaben sich bei der Zurechnung im Außendienst, da dieser über den Besuch des Handels die Voraussetzungen schafft, damit Endkunden den Titel nachfragen können. Andernfalls würden sich die

¹ vgl. Weis/Steinmetz (1998, S.42 f.), Böhler (1992, S.145 ff.)

² Dies geschah, weil die Hochrechnung des Umsatzes über die Marktforschungsdaten auf Basis der erinnerten Titel niedrigere Umsatzwerte ergab und im Zweifel die für den Marketing-Bereich vorteilhaftere Variante gewählt wurde, um die Akzeptanz zu erhöhen.

Erfolgsbeiträge der anderen Marketing-Prozesse verschlechtern, wenn diese dafür mit einer Kostenpauschale belegt werden würden.¹

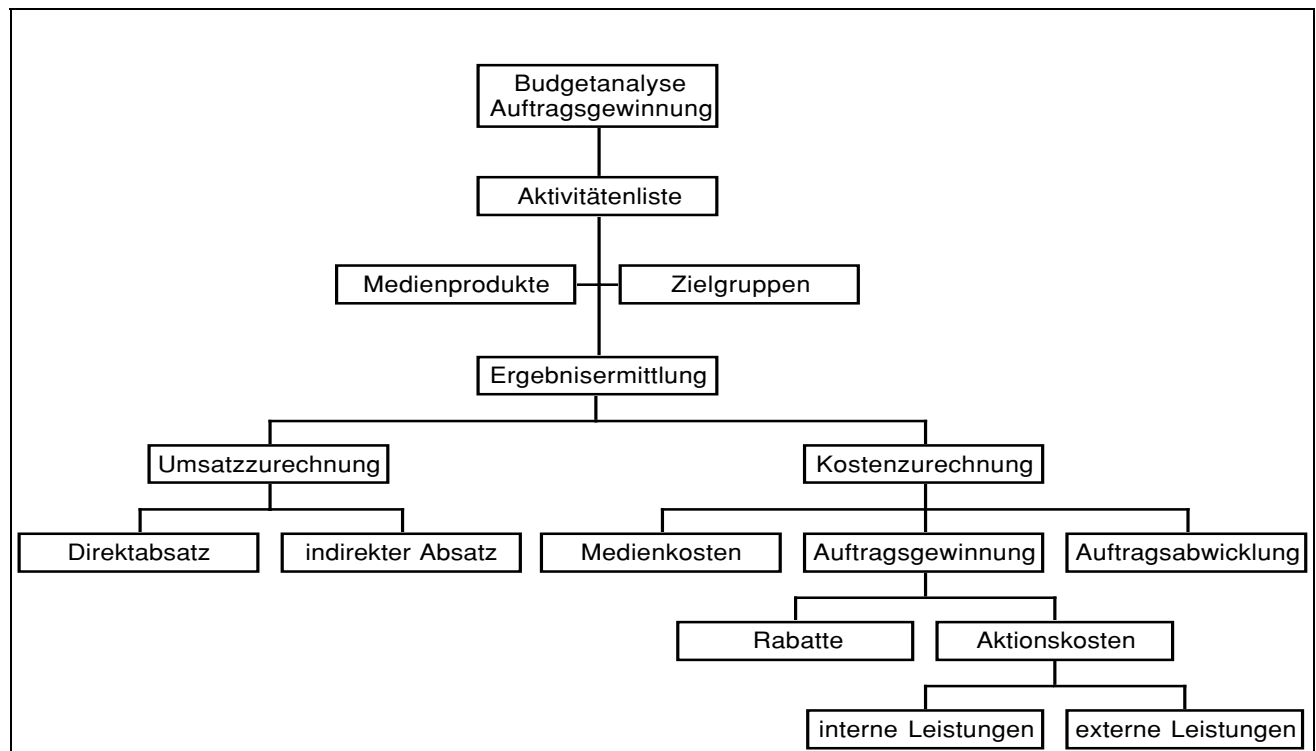


Abbildung D21: Vorgehensweise bei der Erfolgsermittlung

2.4.2. Kosten der Marketing-Prozesse

Auf Basis der Prozeßanalyse lassen sich z.B. die Kosten für Anzeigenwerbung mit einer Prozeßkalkulation bestimmen, indem man die verschiedenen Arbeitsschritte berücksichtigt (s. Tab. D31) und die Kosten für Fremdleistungen addiert.² Die Werbebudgetierung des Folgejahres bezog erstmals Prozeßkosten ein und zeigte deshalb höhere Werte als in der Vergangenheit, was zu einer kritischen Überprüfung der geplanten Aktionen beitrug. Im Verkaufsbereich wurde im Rahmen der Analyse eine Kostenzuordnung auf Basis des Erscheinungstermins der vermarkteten Titel vorgenommen und dabei die grobe ABC-Titelklassifikation herangezogen.

¹ Dem Verkaufsbereich wurden nur die Umsätze zugeordnet, die sich über das Suchen in Buchhandlungen ergaben - für die restlichen in der Buchhandlung getätigten Käufe wurden keine Umsätze zugerechnet, da die Kunden bereits aus anderen Quellen (Anzeigen etc) vom Titel gehört hatten und die Buchhandlung nur als Kaufstätte nutzten.

² Die externen Kosten für die Herstellung der Anzeigenfilme und die Kosten für die Belegung der Werbeträger ergeben sich aus den entsprechenden Kostenarten des Kostenstellenberichts. Die Periodisierung der Kosten berücksichtigt allerdings nicht, daß z.B. Anzeigenfilme für spätere Schaltungen gezogen werden und umgekehrt einige verwendete Filme aus Vorperioden stammen. Außerdem unterscheidet sich der Arbeitsaufwand der neuangelegten Anzeigen von anderen, deren Vorlage lediglich zu korrigieren war.

Nr.	Einzel Schritte	Stunden	DM
1	Einzeltextbearbeitung durch Texter	1,2	160
2	Werbekonzeption	0,6	80
3	Gestaltung am Mac durch ext. Dienstleister	-	(extern)
4	Schaltung der Anzeige z.B. 4 Mal	2,4	240
5	Koordination neue Anzeige durchschnittlich	4,5	600
	Summe	8,7	1.080

Tabelle D31: Kosten interner Leistungen bei der Anzeigenwerbung

2.4.3. Kosten weiterer Prozesse

Um Ergebnisbeiträge ausweisen zu können, müssen ebenfalls die Kosten anderer Prozesse berücksichtigt werden. Die Kosten der technischen Herstellung wurden als durchschnittliche Stückkosten auf Basis der Vor- bzw. Nachkalkulationen ermittelt und mit den Absatzmengen gewichtet. Dabei zeigten sich erhebliche titelbezogene Unterschiede im Verhältnis zum Netto-Ladenpreis. Um die anteiligen Gemeinkosten in Herstellungsabteilung, Lektorat etc. berücksichtigen zu können, wurden entsprechende Tätigkeitsanteile abgefragt und mit Stundensätzen bewertet. Der durchschnittliche Handelsrabatt wurde aus Vereinfachungsgründen nicht nach eingesetzten Instrumenten differenziert. Insgesamt zeigte sich, daß dem Marketing-Bereich nur noch wenig Spielraum blieb, um die Titel gewinnbringend zu vermarkten, da die Kosten weiterer Prozesse bereits einen hohen Anteil am Verkaufspreis je Exemplar erreichten.

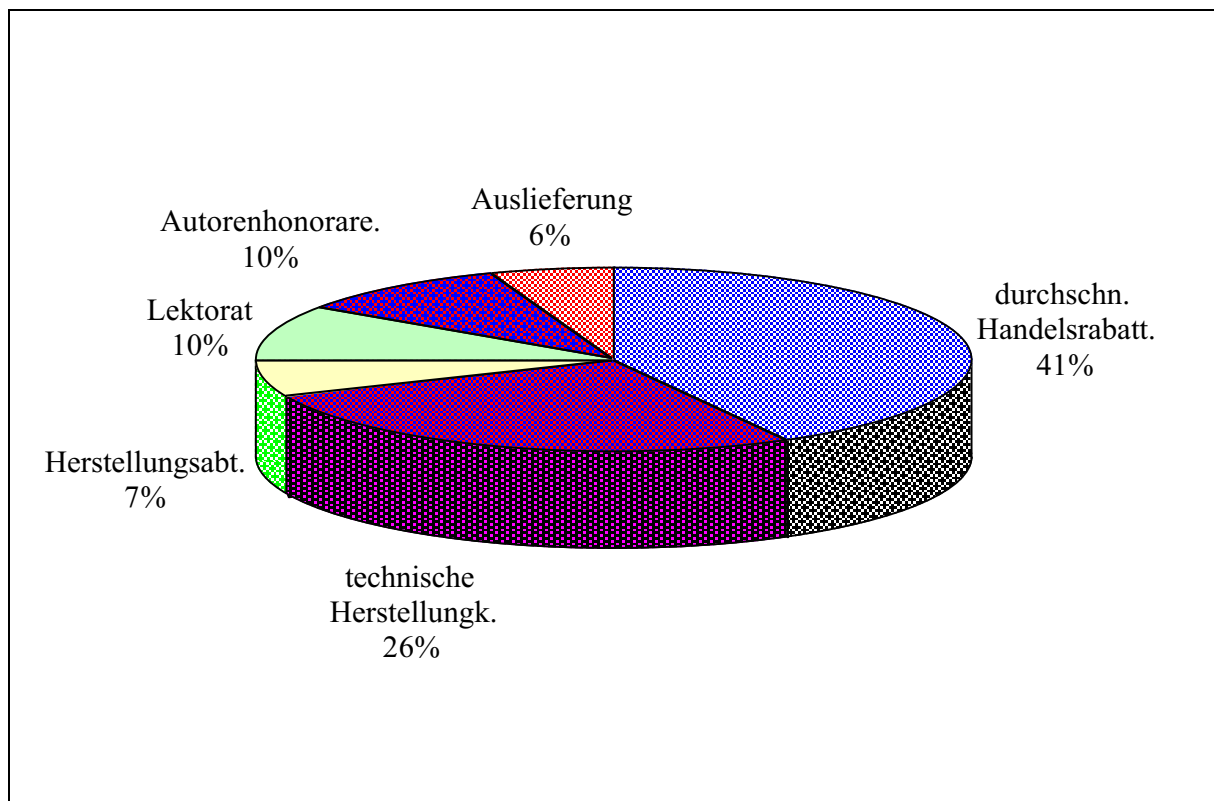


Abbildung D22: Kosten außerhalb des Marketingbereichs

2.4.4. Erfolgsbeiträge der Marketing-Prozesse

Innerhalb des Marketingbereichs wurde von einem Marketingfaktor ausgegangen, der die Lage innerhalb des Verlags noch zu positiv darstellte, wenn man die Gemeinkosten in anderen Abteilungen berücksichtigt. Dennoch wurde dieser niedrigere Faktor herangezogen, da Effizienzprobleme bei anderen Prozessen nicht die Beurteilung der Marketing-Prozesse beeinträchtigen sollten. Danach ergaben sich positive Ergebnisbeiträge¹ bei Käufen, die durch Außendienstmitarbeiter von Handelspartnern und durch Fachliteraturstände auf Kongressen generiert wurden. Alle anderen Aktivitäten konnten den geforderten Marketingfaktor nicht erreichen. Daraufhin wurden Verbesserungsmaßnahmen diskutiert und durchgeführt.

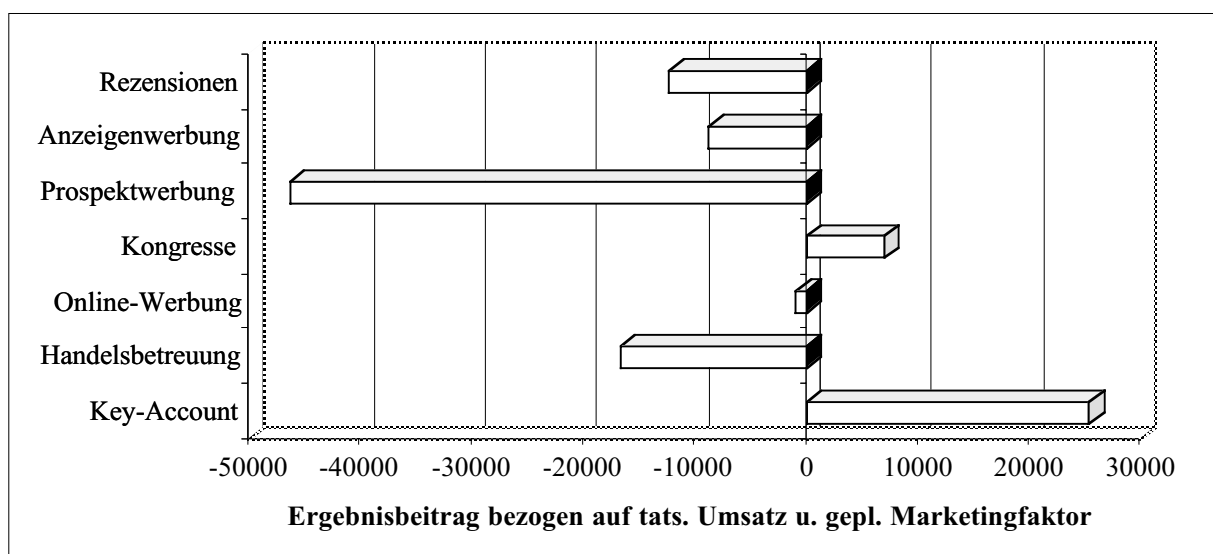


Abbildung D23: Ergebnisbeitrag der Marketing-Maßnahmen in DM

2.4.5. Problembereiche bei der Ergebnisinterpretation

Diskutiert wurde besonders die Frage der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Zielgruppen, was erhebliche Auswirkungen auf die Budgetverwendung im Gesamtverlag hätte. Hierzu fehlten jedoch entsprechende Fakten, da es keine vergleichbaren Studien hierzu gab.

Problematisch war ferner das Schließen auf Basis weniger Käufe auf die Wirksamkeit der Marketing-Maßnahmen. Die Vermutung, daß die Wirksamkeit der Marketing-Maßnahmen stark titelabhängig sei und in den nächsten Jahren bei anderen Titeln anders aussehen könnte, beeinflusste die Akzeptanz der

¹ Positive Ergebnisbeiträge müssen jedoch nicht bedeuten, daß ein Verzicht auf die Marketing-Aktion zwingend zu einer Gewinnreduzierung geführt hätte. Wenn es z.B. keine Anzeige gegeben hätte, würde z.B. die Neuauflage eines Standardwerks evtl. dennoch gekauft - z.B. später oder beim nächsten Besuch in der Fachbuchhandlung.

Ergebnisse nur teilweise, da die untersuchten Titel im Abstand mehrerer Jahre wieder in Neuauflage erscheinen werden.

Die Durchschnittsbetrachtung bei den Kosten der Fachmedien statt der Grenzbetrachtung wurde nicht kritisiert, da vom Marketing-Bereich die Notwendigkeit einer vollständigen Kostendeckung akzeptiert war.

Die im Rahmen der Marktforschungsaktion festgestellten Überschneidungseffekte zeigten, daß ein nicht unbedeutender Anteil der kaufwirksamen Briefwerbung auch zu Bestellungen in den Buchhandlungen führte. Bei mehrgleisiger Vertriebsstrategie ist es deshalb nicht ausreichend, Direktwerbung nur auf Basis einer Rücklaufkontrolle zu bewerten.

3. Leistungskennziffern bei Handelsorientierung

Dieser Abschnitt zeigt anhand eines zusammenfassenden Beispiels eines handelsorientierten Fachverlags¹, wie Marketingkennziffern für eine bestimmte Strategiekombination (s. Tabelle D32) ausgewählt werden könnten.

Kriterien	Ausprägung
Verlagsgröße	mittelständische Verlagsgruppe
Zielgruppen	v.a. eine buchhandelsorientierte RWS-Berufsgruppe mit vielen spezialisierten Teilzielgruppen
Mediengattungen	vor allem Fachbücher, aber auch CD-ROM-Titel
lieferbare Titel	mehrere Hundert Titel
Vertriebsweg	vor allem Handel, kaum Direktvertrieb
Schwerpunkte Marketing-Prozesse	Push-Marketing: Außendienst, Verkaufsförderung Pull-Marketing: Werbung, PR
Eigenerstellung/ Fremdbezug	in der Regel Durchführung der Marketing-Maßnahmen mit eigenen Mitarbeitern
Organisation	Marketing-Leiter berichtet an den Geschäftsführer und steuert die Abteilungen Verkauf, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit

Tabelle D32: Annahmen für den handelsorientierten Fachverlag

3.1. Ziele des Fachmedienunternehmens

Ausgangspunkt für das Beispiel ist das Ziel der Geschäftsleitung, in den nächsten 10 Jahren eine bestimmte Mindest-Umsatzrendite zu erzielen.² Um dieses Ziel zu erreichen, wird die in Abb. D24 skizzierte Wirkungskette

¹ Für dieses (hypothetische) Beispiel wurde auf die Ergebnisse der Fallstudien und auf in der Branchenpresse erschienene Artikel zu handelsorientierten Fachverlagen zurückgegriffen.

² Der Fachverlag würde sich damit z.B. an den Zielen von Wolters Kluwer (Pieterse, 1995, S.165) orientieren.

angestrebt. Die Geschäftsleitung will zur Erreichung der finanziellen Ziele statt eines bisher umfangreichen Titelprogramms in Zukunft stärker einige ausgewählte Werke fördern¹, die aus Sicht des Handels und der Endkunden über Qualitätsvorteile gegenüber Konkurrenzwerken verfügen sollen. Auf diese Weise soll erreicht werden, daß der Handel sich stärker als bisher für Standardwerke des Verlags engagiert und Endkunden ihre Berufskollegen verstärkt auf diese Titel hinweisen.

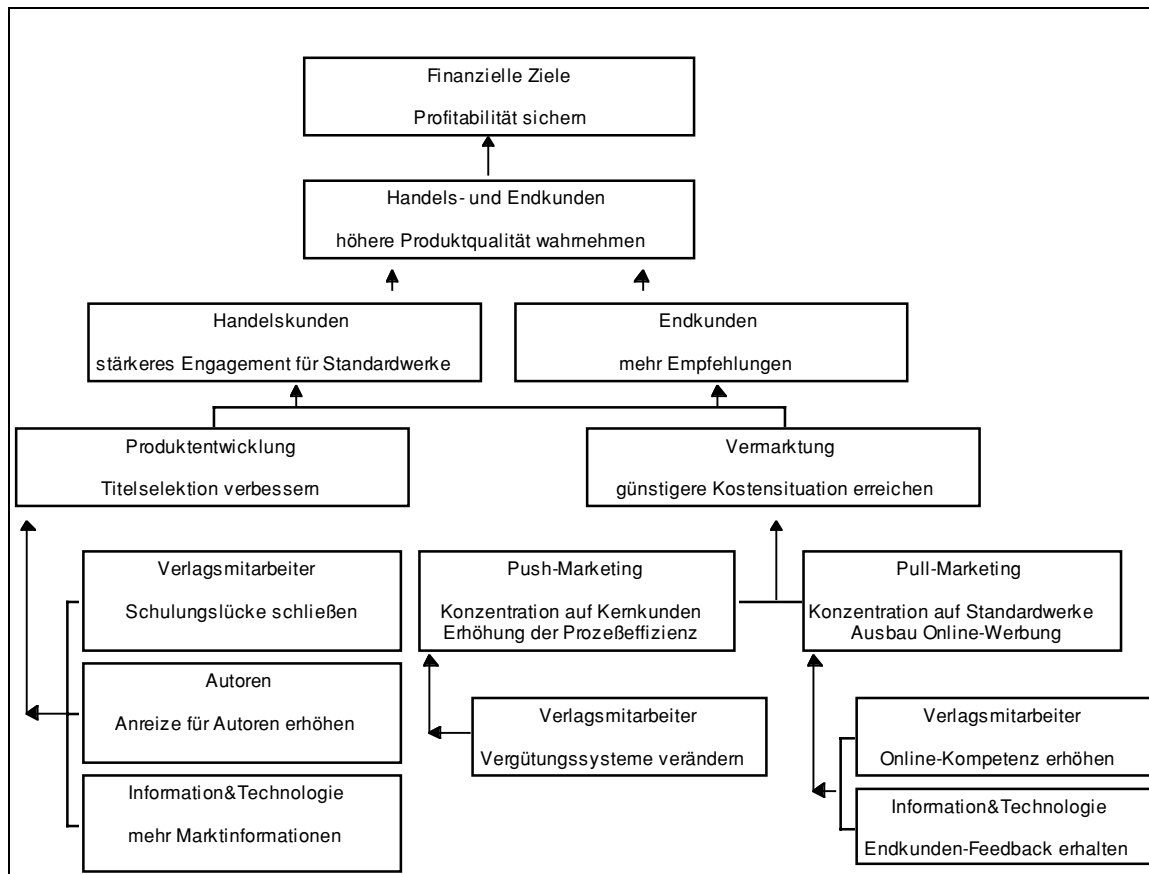


Abbildung D24: Angestrebte Wirkungszusammenhänge (Ausschnitt) ²

Um die angestrebte Qualitätsverbesserung zu erreichen, soll die Produktentwicklung Titelideen sorgfältiger selektieren. Auf diese Weise soll den durch die zunehmende Segmentierung sinkenden Durchschnittsauflagen entgegen gewirkt werden.³

Dazu sind jedoch Änderungen in der Verlagskultur notwendig. Zum einen besteht bei den Verlagsmitarbeitern Schulungsbedarf, da bisher aus Gründen mangelnder Koordination zwischen den Abteilungen und individuellen

¹ Dies entspricht den von Justus (2000) genannten Zielen.

² Diese Wirkungskette soll lediglich die verfolgte Strategie verdeutlichen (vgl. auch Beispiel bei Kaplan/Norton, 2000, S.101) - zur Vorteilhaftigkeit oder Eignung sollen keine Aussagen getroffen werden.

³ Dies entspricht den von Justus (2000) genannten Zielen.

Problemen bei der Arbeitsorganisation die Entwicklungszeiten von Fachbuchprojekten zu lang sind. Zum anderen muß die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter gesteigert werden¹, da es immer mehr darauf ankommt, sich von im Markt etablierten Fachbuchkonzepten abzuheben. Dabei wird es für den Verlag immer schwieriger, kompetente Autoren zu überzeugen, Zeit für die Abfassung eines Manuskripts zu finden.² Deshalb sollen zusätzliche Anreize für Autoren (z.B. Zugang zu noch unveröffentlichten Quellen) geschaffen werden. Um Standardwerke entwickeln zu können, benötigt die Produktentwicklung mehr Informationen über Kundenwünsche als bisher. Deshalb wird für Marktforschung³ (z.B. Titeltests) verstärkt Budget bereitgestellt. Die Geschäftsleitung erwartet, daß die Maßnahmen zur Qualitätssteigerung die Kosten der Produktentwicklung erhöhen werden.

Für Marketing-Prozesse und die Auftragsabwicklung strebt die Geschäftsleitung im Vergleich zu den Vorjahren deshalb geringere Zielkosten⁴ in Relation zum Umsatz an, um die geplante Umsatzrendite zu erreichen.

3.2. Marketing-Ziele

Die langfristigen Ziele des Unternehmens sollen im Beispiel hinsichtlich der Marketing-Prozesse konkretisiert werden.⁵ Um die von der Geschäftsleitung gewünschte günstigere Kostensituation zu erreichen, sind Einsparungen im Push- und im Pull-Marketing zu realisieren (s. Abb. D24).⁶ Dazu soll das durch Qualitätssprünge angestrebte stärkere Engagement des Handels⁷ und das intensivere Empfehlungsverhalten der Endkunden beitragen.

Der Außendienst und die Verkaufsförderung sind aus Sicht der Geschäftsleitung überdimensioniert und haben in der Vergangenheit zu häufig Ressourcen für Kleinkunden bereitgestellt.⁸ Das Push-Marketing soll deshalb noch sorgfältiger als bisher nach der Bedeutung der Handelskunden für den Verlag abgestuft werden. Das Push-Marketing soll sich vorrangig auf Standardwerke konzentrieren, anstatt das Budget auf sehr viele Titel zu verteilen. Auf diese Weise soll der Handel zu stärkerem Engagement für Standardwerke des Verlags bewegt werden.

¹ Innovationsorientierung und Kreativität werden von Schweizer (1990a, S.78) und Malik (1996, S.17f.) für das Verlagswesen besonders betont.

² s. Winters (1994, S.132)

³ Dieses Ziel deckt sich mit den Überlegungen bei Scheer (1997, S.234).

⁴ vgl. zur Zielkostenrechnung im Marketing-Bereich Link et al (2000, S.180ff.)

⁵ vgl. Übersicht in Abschnitt 2.5. von Kapitel B zu langfristigen Marketing-Zielen

⁶ Dabei lassen sich die Benchmarkingdaten von Abschnitt 1.3.4., Kapitel C heranziehen.

⁷ Vgl. die Forderung von Welb (1999, S.45), der Handel solle sich stärker für Backlist-Titel engagieren.

⁸ Dies entspricht der Situation in Fallstudie 2.2.2.

Auch das Pull-Marketing soll sich stärker auf Standardwerke konzentrieren und außerdem verstärkt neue Werbekonzeptionen für elektronische Produkte¹ entwickeln. Die Möglichkeiten der Online-Werbung sollen dabei genutzt werden, um die Endkundenwerbung insgesamt effizienter zu gestalten. Der Ausbau neuer Werbeformen muß aber in Einklang mit der tatsächlichen Nutzung durchgeführt werden, um kostenintensive Experimente zu vermeiden. Insgesamt soll stärker beachtet werden, ob Maßnahmen der Endkundenwerbung und der Öffentlichkeitsarbeit tatsächlich in der Berufsgruppe kaufwirksam werden. Die Geschäftsleitung vermutet dabei ein erhebliches Einsparungspotential.²

Bei diesen Zielen für Marketing-Prozesse wird davon ausgegangen, daß der Handel langfristig seine Stellung bei der Hauptzielgruppe behaupten wird und sich die Nachfrage angesichts der prognostizierten Anzahl der Berufsangehörigen weiterhin ausdehnt.

3.3. Gesamtkonzept zur Marketing-Leistungsmessung

Für das Fachmedienunternehmen stellt sich die Frage, wie Marketing-Prozesse auf Profit-Center-Basis abgerechnet bzw. auf Basis eines Scoring-Modells beurteilt werden könnten.³

a) Abrechnung als Profit-Center

Eine mögliche Alternative für ein Marketing-Profit-Center ist die Abrechnung der einzelnen von den Produktverantwortlichen gewünschten Marketing-Aktivitäten nach einer prozeßkostenorientierten Preisliste.⁴ Das Marketing würde demnach von der Geschäftsleitung ähnlich wie eine Werbeagentur danach beurteilt, inwieweit es gelingt, die Marketing-Kosten (und evtl. einen Gewinnaufschlag) durch die abgerechneten Leistungen zu decken. Im Gegensatz zu einer umsatzbezogenen Provision ist diese Alternative angesichts der im Beispiel beabsichtigten Einsparungen im Marketingbereich zielführender, da der Marketing-Bereich seine Kapazitäten an den Bedürfnissen der Produktverantwortlichen ausrichten muß. Bei einer umsatzbezogenen Provisionierung könnte der Marketing-Bereich dagegen selbständig auch gegen den Willen der Produktverantwortlichen den Umfang der Marketingmaßnahmen steuern. Dies wäre unzweckmäßig, wenn die Zielgruppenkenntnis stärker bei

¹ Welb (1998b, S.34) betont die Erklärungsbedürftigkeit dieser Produkte.

² Dies entspricht der Situation in Fallstudie 2.2.+2.4.

³ vgl. Abschnitt 1.2. in Kapitel C

⁴ Projektpartner 2.3.4 praktiziert dies für Marketing-Aktionen, die für andere rechtlich selbständige Verlage durchgeführt werden. (vgl. Fallbeispiel 2.2.3.). Dieses Vorgehen ist in Werbeagenturen üblich. Diese erfassen die projektbezogenen Arbeitszeiten und bewerten diese mit Stundensätzen (Mauser, 1999, S.234 f.).

den Produktverantwortlichen als im Marketing-Bereich angesiedelt ist¹, wofür angesichts des indirekten Absatzes einiges spricht.

Wie z.T. bei Werbeagenturen üblich, könnte zusätzlich ein Erfolgshonorar in Abhängigkeit vom Produkterfolg vereinbart werden.² Führt ein Verlag eine Erfolgskontrolle mit Hilfe von Marktforschungsaktionen durch, ließe sich das Erfolgshonorar von diesen Ergebnissen abhängig machen.³

	Prozeßkostenorientierte Preisliste	Umsatzbezogene Honorierung	Erfolgsbezogenes Zusatzhonorar
Push-Marketing	für * Präsentation im Handel * Verkaufsförderung * Handelswerbung	keine	z.B. Erreichung titelbezogener Verkaufsziele
Pull-Marketing	für * Werbemittel * Adressen/ Mailings * Kongresse * Rezensionen	keine	z.B. in Abhängigkeit vom Marktforschungsergebnis
Gesamt	Kosten-Pauschale	keine	Erfolgshonorar

Tabelle D33: Konzeption für eine Profit-Center-Abrechnung

Es wäre dagegen weniger angemessen, Push-Maßnahmen umsatzbezogen zu vergüten und das Pull-Marketing preislistenbezogen abzurechnen. In diesem Fall könnte der Marketing-Bereich bei gleicher Leistung sein Profit-Center-Ergebnis erhöhen, wenn die Produktverantwortlichen die Endkundenwerbung ausweiten.

Die Einbeziehung weiterer (zukunftsgerichteter) Kenngrößen über das Profit-Center-Ergebnis hinaus ist allerdings weiterhin notwendig.⁴ Den Produktverantwortlichen müßte jedoch die Beauftragung externer Marketing-Dienstleister erlaubt sein, damit Schwächen der internen Marketing-Abteilung nicht die Umsatzgenerierung des Gesamtverlags behindern und die internen Dienstleistungen konkurrenzfähig angeboten werden.

b) Beurteilung auf Basis eines Scoring-Modells

Als Alternative bzw. in Ergänzung zur Profit-Center-Variante bietet sich ein

¹ Da im Beispiel viele spezialisierte Teilzielgruppen bestehen, dürfte dies die wahrscheinlichere Variante sein, obwohl die Marketing-Mitarbeiter tiefere Kenntnisse der einzelnen Marketing-Prozesse besitzen dürften. Letzteres ist jedoch für die Entscheidung über den Umfang der Marketingmaßnahmen weniger bedeutsam. Schwerer wiegt dagegen die höhere Endkundenkenntnis des Lektorats aufgrund der bestehenden Autorenkontakte.

² vgl. ibo (1997, S.33), Baums (1996)

³ Anhand des Marketinganteils Handel läßt sich ablesen, inwieweit die Rahmenbedingungen des Push-Marketing vom Pull-Marketing beeinflußt wurden. (s. Fallbeispiel 2.1.2)

⁴ Die geringe Aussagefähigkeit finanzieller Spitzenkennziffern war ein Beweggrund für die zusätzliche Einbeziehung weiterer Kennziffern wie z.B. beim Balanced-Scorecard-Konzept. Das Profit-Center-Ergebnis unterliegt ebenfalls diesen Beschränkungen.

Punktbewertungsmodell an, um die Leistung des Marketing-Bereichs vor dem Hintergrund der dabei wirksamen internen bzw. externen Rahmenbedingungen zu beurteilen. Dazu könnte z.B. die Entwicklung der externen und internen Faktoren wie in Abb. D25 separat gemessen und mit der Beurteilung des Marketing-Bereichs verglichen werden.

Dazu wurden folgende Kennziffern zu externen Faktoren ausgewählt: Im Fallbeispiel ist der Verlag auf eine RWS-Berufsgruppe angewiesen, weshalb sich die Anzahl der Berufsangehörigen und deren Veränderung entscheidend auf die Vermarktungsmöglichkeiten auswirken dürfte.¹ Die Handelsstrategie des Verlags basiert auf der Annahme, daß diese Berufsgruppe bevorzugt über den Handel bestellt, was sich am Umsatzanteil des Handels bezogen auf diese Zielgruppe ablesen läßt.²

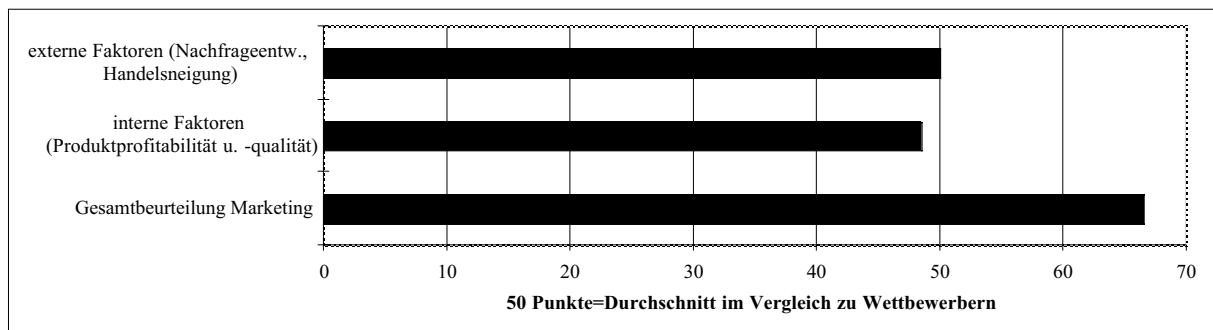


Abbildung D25: Interne/externe Rahmenbedingungen

Bei den internen Rahmenbedingungen muß angesichts der aus Geschäftsleitungssicht erwarteten höheren Kosten der Produktentwicklung in Relation zum Umsatz besonders darauf geachtet werden, daß Marketing-Aktionen jeweils den titelbezogen unterschiedlich hohen Budgetrahmen beachten.³ Dazu wurde in der Benchmarking-Umfrage (Kapitel C) und in der Fallstudie 2.4.4. der Marketingfaktor verwendet, der anzeigt, welcher Umsatz mit einer DM Budget mindestens erzielt werden muß. Er sollte jedoch beim handelsorientierten Verlag auf den Umsatz zu Nettoladenpreisen bezogen sein und Rabatte miteinbeziehen. Auf diese Weise könnte verhindert werden, daß durch Erhöhung der Rabattierung Erlösschmälerungen entstehen, die die Aussagefähigkeit des Marketingfaktors einschränken. Daß höhere Produktqualität verstärkt zu Empfehlungen innerhalb der Berufsgruppe führt, war ein zentrales Argument für

¹ vgl. dazu das Beispiel des Verlags in Kapitel C, Abschnitt 1.4.1.

² Zur Ermittlung dieser Kennziffer ist eine Marktforschungsaktion wie in Abschnitt 2.1. notwendig, deren Kosten aber angesichts der Konzentration des Verlags auf eine Hauptzielgruppe gerechtfertigt sein dürften.

³ Ohne ausreichende Rücksicht auf titelbezogen unterschiedliche Rahmenbedingungen betriebene Vermarktung wurde in der Benchmarking-Umfrage als wichtiger Marketing-Fehler identifiziert. (s. Kapitel C, Abschnitt 2.3.2.)

die angestrebte Verringerung des Marketingbudgets.¹ Der Empfehlungsumsatz soll anzeigen, inwieweit Empfehlungen tatsächlich ein stärkeres Gewicht erhalten haben. Er besitzt gegenüber dem Empfehlungsanteil am Umsatz den Vorteil, von Budgetveränderungen weniger betroffen zu sein.² Allerdings besteht hier z.T. ein Henne-Ei-Problem, da auch jeder Empfehlungskauf auf einen in der Vergangenheit getätigten Kauf durch andere Berufskollegen zurückführbar wäre. Letzlich wird also jeder Kauf von einer Marketing-Aktion verursacht. Dieses Problem ist zu lösen, indem der Empfehlungsumsatz ebenso wie der Budgeteinsatz über einen längeren Zeitraum von z.B. 5-10 Jahren betrachtet wird.

Die Beurteilung der Marketing-Prozesse ergibt sich im Beispiel aus der Erfüllung von Kriterien, die in Zusammenhang mit der Verlagsstrategie stehen (s. Abb. D26). Um die Beurteilung dieser Kriterien nachvollziehbar zu machen, sind sie mit Marketing-Kennziffern verknüpft.³ Im Beispiel sind 6 Kennziffern ausgewählt, die mit unterschiedlichem Gewicht in die Beurteilung eingehen.⁴

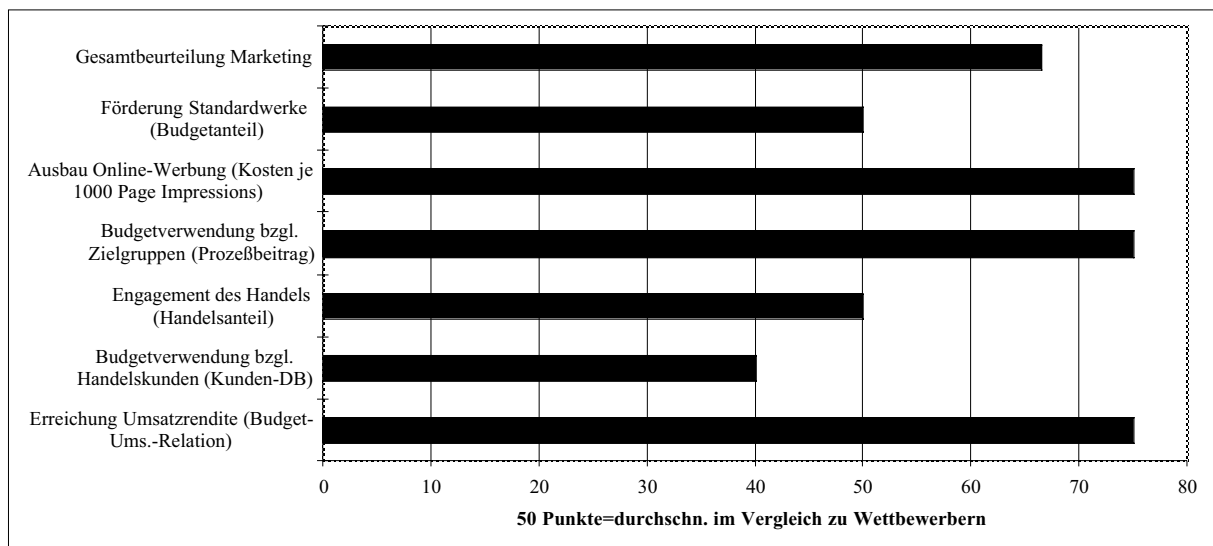


Abbildung D26: Beispiel zu den Einzelkriterien⁵

¹ s. Abb. D24

² Der Empfehlungsanteil wurde in der Benchmarking-Umfrage nur geschätzt, in der Marktforschungsaktion (Abschnitt 2.1.2.) aber empirisch ermittelt. Es sollte beachtet werden, daß eine Budgetreduzierung allein den Empfehlungsanteil bereits tendenziell erhöht, wenn sich der Gesamtumsatz c.p. reduziert und der Empfehlungsumsatz einen höheren Prozentsatz am Gesamtumsatz ausmacht, obwohl er absolut evtl. gleichbleibt.

³ Dies unterscheidet das Vorgehen von Befragungen, die Kriterien und deren Gewichtung z.B. für die Leistung von Werbeagenturen bei deren Kunden abfragen, deren Erfüllung aber lediglich auf Basis subjektiver Einschätzungen vornehmen läßt (vgl. Groothuis/Tödtmann, 1996, S. 48 ff.).

⁴ vgl. Tabelle im Anhang A-D8 zur Gewichtung

⁵ vgl. (branchenübergreifend) auch das Scoring-Modell zur Beurteilung der Außendienstleistung von Haedrich (1992, S.42)

Die Auswahl der Kennziffern wird jeweils begründet (s. Abb. D27).¹

Als finanzielle Marketing-Spitzenkennziffer bietet sich die Budget-Umsatz-Relation an, da der Fachverlag im Beispiel eine Mindest-Umsatz-Rendite erreichen möchte, was u.a. davon abhängt, wieviel Budget der Marketing-Bereich in Relation zum erzielten Umsatz einsetzt. Gemeinsam mit dem Marketingfaktor bestimmt die Budget-Umsatz-Relation die Umsatzrendite, wie anhand der Benchmarking-Umfrage gezeigt wurde. Da es sich um einen handelsorientierten Verlag handelt, sollte die Budget-Umsatz-Relation wie in der Umfrage um Handelsrabatte erweitert werden. Ein Nachteil der Budget-Umsatz-Relation ist im Beispiel wenig spürbar, da der Verlag sich an Rendite- und nicht an Wachstumszielen orientiert. Ob der Fachverlag den Gesamtgewinn steigern könnte, indem über eine höhere Budget-Umsatz-Relation der Umsatz überproportional zu steigern wäre, ist deshalb nicht zu untersuchen.²

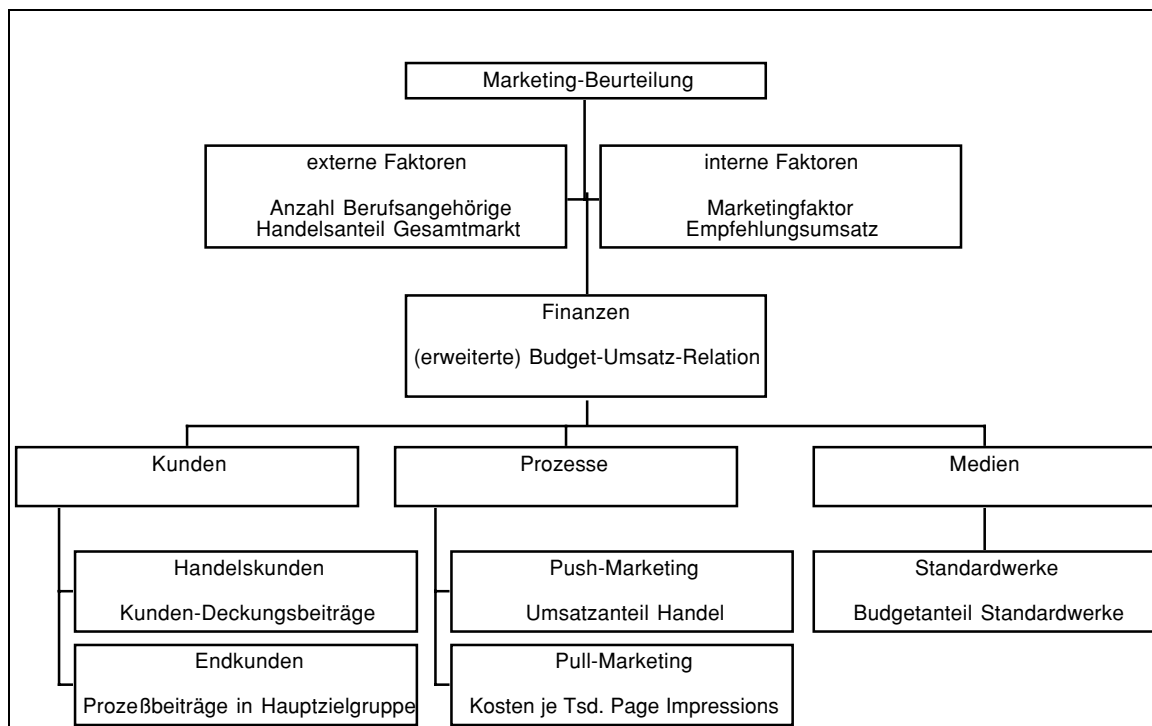


Abbildung D27: Marketing-Kennziffern im Beispiel

Auf Kundenebene will der Marketing-Bereich eine Effizienzsteigerung erreichen, indem die Betreuung der Handelskunden stärker nach Ergebnisbeitrag

¹ Angesichts der Bedeutung der Autoren für die Qualitätserhöhung im Beispiel ließen sich zusätzlich autorenbezogene Kennziffern definieren, worauf hier aber verzichtet wird.

² Die in der Kundenperspektive gewählten Kennziffern geben aber Hinweise auf mögliche Ergebnissteigerungen einer Budgetausweitung, weil diese aufzeigen, bei welchen Kunden bzw. welchen Marketing-Prozessen der Ergebnisbeitrag besonders hoch ist.

und Zukunftspotential abgestuft wird. Als Kennziffer für die gegenwärtige Bedeutung eines Handelskunden bietet sich der Kundendeckungsbeitrag an, dessen Ermittlung jedoch angesichts der In-House-Strategie im Beispiel hohe Anforderungen an die Kostenzurechnung stellt. Fallstudie 2.3. zeigte, wie für Kosten des persönlichen Verkaufs und der Werbung eine vereinfachte Schätzung von Deckungsbeiträgen durchgeführt werden kann.¹ Die im Beispiel angestrebte Reduzierung der Budget-Umsatz-Relation könnte dazu führen, daß die Budgets für auf Endkunden ausgerichtete Werbemaßnahmen und Öffentlichkeitsarbeit gesamthaft um einen bestimmten Prozentsatz gekürzt werden. Vorzuziehen wäre eine Budgetanpassung in Abhängigkeit von der Wirksamkeit der jeweiligen Maßnahme. Die Beispiele in Abschnitt 1.2. zeigten, daß titelbezogene Analysen von Absatzdaten oder verlagsübergreifende Umfragen zur Nutzung von Informationsquellen hier nur begrenzt Aufschluß geben können. Da der Fachverlag vorrangig eine Hauptzielgruppe bedient, bietet sich eine Primärforschung wie in Fallstudie 2.4. an, um den Erfolgsbeitrag von Prospekt- bzw. Anzeigenwerbung, Rezensionen und Handelsaktivitäten in DM schätzen zu können. Die verfolgte In-House-Strategie des Fachverlags führt jedoch zu Schwierigkeiten bei der Kostenermittlung, da die Arbeitszeiten der Mitarbeiter anteilig zu berücksichtigen sind. Eine vereinfachte Prozeßkostenermittlung wie in Fallstudie 2.2. ist ein möglicher Weg, um die zu ermittelnden Prozeßbeiträge nicht durch ungenaue Kostendaten zu verfälschen.²

Auf Prozeßebene liefern die kundenbezogenen Erfolgsbeiträge bereits Hinweise darauf, inwieweit die Betreuung des Handels effizienter geworden ist.³ Zusätzlich war das durch höhere Produktqualität angestrebte stärkere Engagement des Handels für die Standardwerke des Verlags ein Argument für Kostensenkungen im Push-Marketing. Im Rahmen der obigen Marktforschungsaktion könnte (wie in Fallstudie 2.1.2.) bei umsatzstarken Handelskunden ermittelt werden, welcher Teil auf eigene Marketingaktionen zurückzuführen ist und inwieweit der Verlag oder andere Händler beteiligt waren. Das Pull-Marketing erhält durch die endkundenbezogenen Prozeßbeiträge Hinweise auf die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen.⁴ Zusätzlich sollten kostenbezogene

¹ Das Vorgehen liefert jedoch nur dann verlässliche Ergebnisse, wenn die Herstellungskosten bezogen auf den Umsatz titelbezogen vergleichbar und das kundenbezogene Produktmix sich nicht wesentlich unterscheidet. Hier läßt sich die Qualität der Ergebnisse durch Gruppenbildung (wie in Fallstudie 2.2.5.) von Titeln bzw. Kunden erhöhen.

² Bei der Umsatzzurechnung auf Basis von Marktforschungsdaten sind Ungenauigkeiten (Stichprobenfehler, Erinnerungsvermögen etc.) kaum zu vermeiden.

³ In diese gehen auch die über Handelspartner gestreuten Werbemittel ein, die zum Pull-Marketing dienen (vgl. Abschnitt 1.4.2. und 2.3.2.). Auf diese Weise kann der Gefahr begegnet werden, daß der Fachbuchhandel Werbemittel kostenlos abrufen, diese aber kaum absatzwirksam werden. (vgl. Gallus, 1999, S.61)

⁴ Die Kosten des persönlichen Verkaufs im Außendienst werden dabei bei den Käufen berücksichtigt, die Endkunden im Ladengeschäft tätigen. (vgl. Abschnitt 2.4.2.)

Kennziffern herangezogen werden, um fallweise Vergleiche mit externen Marketing-Dienstleistern durchzuführen. Angesichts möglicher Effizienzvorteile der Online-Werbung besitzen dabei die Kosten je 1000 Page Impressions besondere Bedeutung.¹

Die Verlagsstrategie ist auf die Etablierung von Standardwerken ausgerichtet. Um zu gewährleisten, daß diese durch Marketing-Prozesse entsprechend gefördert werden, soll der Budgetanteil für Standardwerke einen bestimmten Prozentsatz des Gesamtbudgets nicht unterschreiten.² Auf diese Weise soll die Budgetaufteilung für Marketing-Prozesse nicht nur die kurzfristigen Absatzmöglichkeiten in den Vordergrund stellen, sondern miteinbeziehen, daß die Etablierung von Standardwerken meist mehrere Auflagenfolgen benötigt.

Die gewählten Kennziffern sind vorrangig gegenwartsbezogen. Dennoch tragen die Kennziffern „Budgetanteil Standardwerke“, „Kosten je 1000 Page Impressions“, „Empfehlungsumsatz“ und „Anteil Handelsumsatz“ dazu bei, daß die angestrebten langfristigen Schwerpunkte bei Kunden, Prozessen und Titeln im Tagesgeschäft beachtet werden. Da die Probleme des Verlags im Beispiel teilweise aus zu breit streuenden Marketing-Maßnahmen resultieren, dürfte die Betonung „harter“ Kennziffern im Gegensatz zu Zufriedenheitswerten situationsspezifisch angemessen sein.

Die Beurteilung der Ergebnisse sollte idealerweise relativ zu Wettbewerbern erfolgen. Die Benchmarking-Umfrage hat gezeigt, wie Marketingfaktor, Budget-Umsatz-Relation und Empfehlungsanteil abgefragt werden können. Die Fallstudie 2.1. zeigte die Ermittlung des Handelsanteils, der bei größerer Stichprobe auch verlagsbezogen auswertbar wäre. Vergleichskennziffern für die Verteilung von handelsbezogenen Kundendeckungsbeiträgen bzw. endkundenbezogenen Prozeßbeiträgen zu erhalten, ist schwierig, da diese (noch) kaum erhoben werden.

Außer den sechs für das Fallbeispiel gewählten Kennziffern wären weitere denkbar, wovon einige im folgenden näher daraufhin untersucht werden sollen, in welchen Situationen sie besonders geeignet sein könnten.

3.4. Finanzen

Es wurde bereits begründet, daß umsatz- und deckungsbeitragsbezogene Kennziffern ebenso wie die Marketing-Rendite als Spitzenkennziffern

¹ Diese Kombination von Input- und Outputgrößen wird häufig zum Vergleich von Online-Werbeträgern gewählt (vgl. Henkenherm (1999, S.316); s. auch Berthon et al (1996, S.30), Schida et al (2000, S.254)

² Der Umsatzanteil der Standardwerke bietet sich ebenfalls an, hat jedoch den Nachteil, von der Produktentwicklung hinsichtlich Termintreue und Produktqualität abhängig zu sein.

Schwächen aufweisen.¹ Verfolgt der Fachverlag jedoch eine Wachstumsstrategie, bieten sich langfristige Umsatzziele bzw. Wachstumsraten als finanzielle Kennziffern an,² wenn sie in Ergänzung zu anderen Größen (wie z.B. Gewinngrößen) herangezogen werden.³

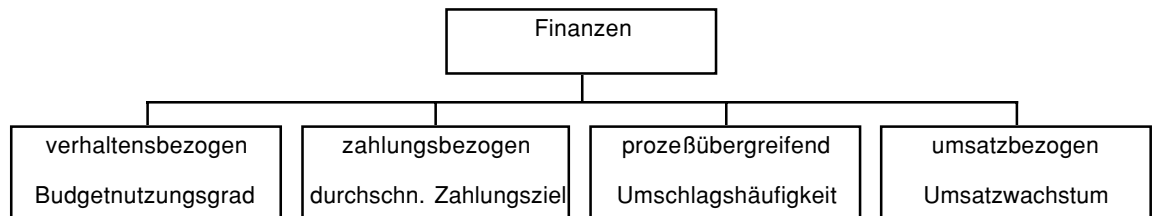


Abbildung D28: Finanzen

Um zu verhindern, daß der Marketing-Bereich das geplante Budget vollständig ausschöpft, könnte der Budgetnutzungsgrad als Kennziffer herangezogen werden. Angesichts des in der Praxis z.T.üblichen Vorgehens, bei der Planung bereits Aufschläge miteinzubeziehen, dürfte dies wenig hilfreich sein.⁴ Gerade bei Buchverlagen sind angesichts der langen Zahlungsziele für Handelskunden zahlungsbezogene Größen oft umsatzbezogenen Kennziffern vorzuziehen.⁵ Letztere sind allerdings leichter zu ermitteln, weshalb in der Verlagspraxis die Liquidität als Nebenbedingung gesondert kontrolliert wird.⁶ Gleiches gilt für die Umschlagshäufigkeit der Bestände, die bei lagerintensiven Medien wie Fachbüchern und CD-ROM-Werken bedeutsam ist.⁷ Es reicht deshalb nicht aus, wenn die Marketing-Leitung auf Umsatzsteigerungen mit Rücksicht auf die

¹ vgl. Abschnitt 1.3. in Kapitel C

² Bailey (1990, S. 90) kritisiert (ausschließliche) Umsatzorientierung in einigen Verlagen und weist daraufhin, daß Umsatzsteigerungen in einem gut geführten Buchverlag auch zu Gewinnsteigerungen führen, der Verleger aber vorrangig gewinnbezogene Größen im Blick behalten sollte.

³ vgl. Projektpartner 2.3.2.

⁴ So sprach Teilnehmer 2.1. Nr. 26 (1995) von einem Zusatzbudget, das bei dringendem Bedarf genutzt werden kann. Eine Budgetierungspraxis, bei der ein Marketingverantwortlicher sicher sein kann, unabhängig von der Qualität der vorgeschlagenen Maßnahmen nur einen Teil des vorgeschlagenen Budgets zu erhalten, ermöglicht sogar, dem Controlling „Erfolge“ in Form von bereits einberechneten „Einsparungen“ vorzuweisen. Die Kennziffer ist deshalb problematisch.

⁵ Dies wurde in Abschnitt 2.1. in Kapitel B ausgeführt.

⁶ Im Buchbereich wird in der Praxis von einem Verhältnis Jahresumsatz netto/Forderungen von mindestens 3:1 ausgegangen (Bailey, 1990, S.89); s.a. Biermann (1995, S.1)

⁷ Im Buchbereich sollte der Quotient Netto-Jahresumsatz/Bestände nach Praktikerregel mindestens 2,5:1 betragen. - vgl. Bailey (1990, S.89); s.a. Straub (1990, S.117 ff.)

Budget-Umsatz-Relation verzichtet, gleichzeitig aber hohe Lagerkosten entstehen.¹

3.5. Kunden

Diese Perspektive umfaßt sowohl endkunden- als auch handelsbezogene Kennziffern (s. Abb. D29).

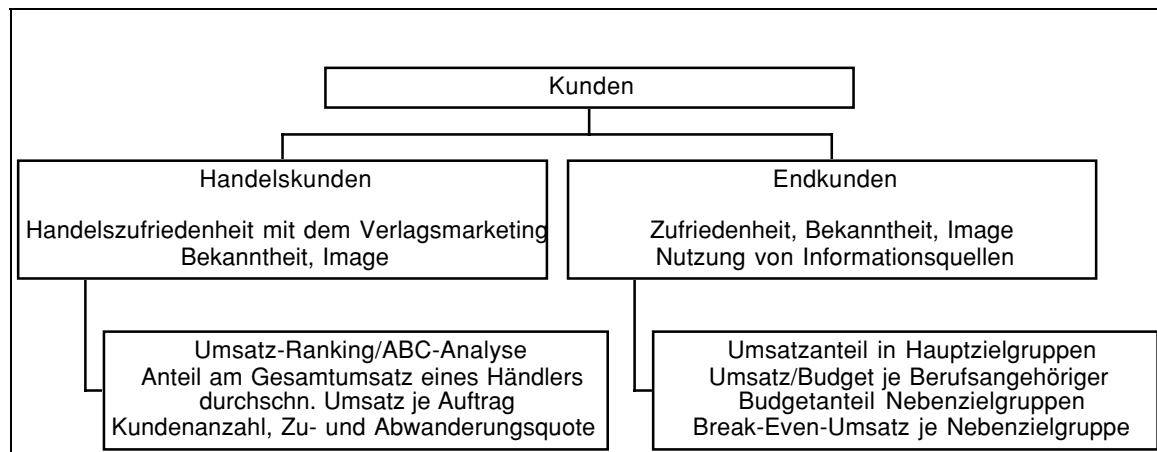


Abbildung D29: Kundendimension

a) Handelsbezogene Kennziffern

Statt der im Beispiel gewählten Kennziffer „Kundendeckungsbeitrag“ bietet sich auch eine Orientierung am Kundenumsatz an, der jedoch bei nicht umsatzproportionalen Kostenverläufen falsche Hinweise für die Kundenbearbeitung geben kann, wie Abschnitt 1.4.1. zeigte.² Werden Steigerungen der Effizienz im Außendienst und der Verkaufsförderung angestrebt (wie im Beispiel), reicht eine umsatzbezogene Betrachtung deshalb in der Regel nicht aus.

Zielt die Strategie darauf ab, die Stellung des Fachverlags bei bestimmten wichtigen Handelskunden zu verbessern, bietet sich der Anteil am Gesamtumsatz eines Handelskunden als Kennziffer an. Dazu sind der aus den Auftragsdaten zu entnehmende eigene Umsatz mit dem Kunden und die jährlich veröffentlichten Gesamtumsätze der umsatzstärksten Buchhandlungen zu kombinieren.³ Der Umsatz je Auftrag wäre im Beispiel eine nützliche zusätzliche Kennziffer, da sich ein Verzicht auf die Gewinnung von Kleinaufträgen darin widerspiegeln müßte und diese Kennziffer direkt aus den

¹ Bailey (1990, S.90) weist deshalb auf den Zusammenhang zwischen Kapitalrendite, Umschlaghäufigkeit des Kapitals und Umsatzrendite hin.

² Dennoch werden umsatzbezogene Rankings aufgrund ihrer einfachen Ermittlung in Buchverlagen vorrangig eingesetzt. (vgl. Umfrage 1995 und Projektpartner 2.3.4.)

³ vgl. Abschnitt 1.4.3. - aufschlußreicher wäre der Anteil des Verlags am Betriebsergebnis des Händlers, was sich aufgrund fehlender Daten jedoch nicht ermitteln läßt.

Auftragsdaten ableitbar ist. Außerdem bietet sich eine Erfolgsbestimmung einzelner Auftragsstypen an, die jeweils unterschiedliche Handelsrabatte berücksichtigt. Um die Risiken einer zu starken Abhängigkeit von einigen wenigen Handelskunden abzubauen, bieten sich ferner konzentrationsbezogene Größen an.¹ Bei kundenindividuellen Kostenunterschieden sollte dabei statt des Umsatzes auf Kundendeckungsbeiträge abgestellt werden.²

Besitzt die Erschließung neuer Kunden besondere langfristige Bedeutung für den Fachverlag, können Zu- und Abwanderungsquoten und der Umsatz bzw. Deckungsbeitrag mit Neukunden Hinweise zur Zielerreichung geben. Der Barsortimentsanteil zeigt an, wie brauchbar diese Analysen sind.³

Deckungsbeitrags- bzw. umsatzbezogene Kennziffern besitzen jedoch nur geringe Indikatorfunktion, weshalb sich ergänzend vorgelagerte Größe wie z.B. die Handelszufriedenheit anbieten. Die Handelszufriedenheit wird aber nicht nur von Marketing-Prozessen beeinflusst, sondern z.B. auch von der Auftragsbearbeitung. Deshalb bietet sich in Ergänzung zu einem globalen Zufriedenheitsurteil eine Abstufung nach Prozessen an. Daraus wäre abzulesen, inwieweit sich die Einschätzung des Verlagsmarketings aus Sicht der Handelskunden verbessert oder verschlechtert hat.⁴

Als weitere vorgelagerte Größen bieten sich ferner die Bekanntheit und das Image des Fachverlags bei (ausgewählten) Handelskunden an. Verfolgt die Marketing-Leitung - anders als im Beispiel - das langfristige Ziel, die Bekanntheit zu erhöhen, sollte diese durch Umfragen (z.B. jährlich) gemessen werden, um eine Fortschrittskontrolle zu ermöglichen.⁵ Um zu überprüfen, wofür der Verlag bei seinen Handelskunden bekannt ist, eignen sich

¹ vgl. Beispiel zur ABC-Analyse in Abschnitt 1.4.1.

² Bei einer In-House-Strategie reichen herkömmliche Deckungsbeitragsbetrachtungen - wie in Abschnitt 1.1.2. begründet - nicht aus. Statt dessen sollten (wie in Abschnitt 1.4.2. dargestellt) Prozeßkosten der Marketing-Mitarbeiter einbezogen werden.

³ In Abschnitt 1.4.1. wurde dargestellt, daß der Fachverlag bei hohem Zwischenhandelsanteil nicht weiß, wieviel Titel der Handelskunde über das Barsortiment bestellt hat. In diesem Fall sind die Umsatzdaten nicht aussagefähig. Dies müßte bei der Konditionengestaltung für den Zwischenhandel (vgl. Volks, 1996, S.118 ff.) berücksichtigt werden.

⁴ Aufgrund der z.T. bestehenden Interessengegensätze zwischen Verlag und Handel sollten jedoch die Gründe nachvollziehbar sein, die zur Beurteilung geführt haben. Dabei können zusätzlich Reklamationsstatistiken (vgl. Böcker, 1988, S.150) herangezogen werden.

⁵ Angesichts der meist geringen Anzahl von relevanten Handelskunden im Fachbuchbereich sprechen Kostengründe nicht gegen ein solches Vorgehen. (vgl. Abschnitt 1.4.3.)

Imagestudien.¹ Strebt der Verlag wie im Beispiel an, für hohe Qualität seiner Standardwerke im Handel bekannt zu sein, sollte dies im Abstand einiger Jahre gemessen werden. Als Indikator eignen sich Imagewerte jedoch nur begrenzt, da sie Veränderungen der Realität mit einem zeitlichen Versatz reflektieren.²

b) Endkundenbezogene Kennziffern

Will der Verlag im Beispiel keine Marktforschungsaktion wie in Fallstudie 2.1. durchführen, kann er die Nutzung ausgewählter Werbemittel abfragen oder titelbezogene Absatzanalysen durchführen, was (wie in Abschnitt 1.2. begründet) jedoch wenig aufschlußreich sein dürfte. Strebt der Fachverlag eine verbesserte Marktstellung in einer Zielgruppe an, läßt sich dies am Marktanteil in der Berufsgruppe überprüfen. Dieser läßt sich jedoch i.d.R. nur auf Basis von Marktforschungsdaten zuverlässig schätzen, die das Marktvolumen stärker eingrenzen.³ Läßt sich der Umsatz des Verlags in einer Hauptzielgruppe schätzen, zeigt der Umsatz je Berufsangehöriger, wie sich der Verlag im Vergleich mit der Marktentwicklung entwickelt hat. Da der Fachverlag im Beispiel vorrangig eine Hauptzielgruppe bedient, dürfte diese Kennziffer nützlich sein - insbesondere deshalb, weil die Geschäftsleitung mit einer Zunahme der Berufsangehörigen rechnet. Aus dem Umsatz abgeleitete Größen sind allerdings nur dann als Jahresgrößen nützlich, wenn die Novitäten entsprechend kontinuierlich erscheinen und nicht durch Erscheinungsrhythmen wichtiger Werke verzerrt werden. Im Beispiel sollten mehrere Jahre gemeinsam betrachtet werden, da die Verlagsstrategie auf einige Standardwerke hin ausgerichtet ist - dies gilt auch für die Kostenseite. Bezieht man das Marketing-Budget auf die Anzahl der Berufsangehörigen, ist abzulesen, ob Marketing-Prozesse wie angestrebt 1000 Berufsangehörige kostengünstiger ansprechen als in der Vergangenheit.

Darüber hinaus bieten sich ähnlich wie bei Handelskunden Indikatorgrößen wie die Zufriedenheit, die Bekanntheit oder das Image an. Die Zufriedenheit der Endkunden ist als Beurteilungskriterium für die Marketing-Leistung aussagefähiger, wenn sie speziell auf Marketing-Prozesse bezogen ist (z.B. die Zufriedenheit mit der Information über Neuerscheinungen, mit der Gestaltung der Web-Site etc.). Die Zufriedenheit der Endkunden mit dem Informationsmaterial des Verlags kann als Komponente der Gesamtzufriedenheit oder ähnlich wie in Abschnitt 1.2.2. abgefragt werden. Nachteilig ist jedoch, daß eine

¹ Franke (1994, 1997) hat das Image der Taschenbuchverlage im Handel mit Hilfe einer Umfrage erforscht. Das Manager-Magazin veröffentlicht jährlich ein Ranking derjenigen Medienunternehmen, die bei Führungskräften das beste Image besitzen (vgl. Horizont 1998).

² Häufig sind Images relativ verfestigt und nur langsam zu verändern - auch wenn sich möglicherweise die objektive Realität deutlich gewandelt hat (Franke, 1997, S.32). Deshalb dürften längere Erhebungsintervalle ausreichen.

³ Die Überschätzungen des Marktanteils in der Benchmarking-Umfragen deuten darauf hin.

hohe Zufriedenheit mit dem Informationsquellen noch nichts über die Kaufwirksamkeit dieser Quellen aussagt.¹ Die Bekanntheit des Verlagsnamens für Endkunden ist nur dann ein sinnvolles Kriterium, wenn der Verlagsname Bedeutung für die Auswahl von Fachtiteln besitzt.²

Im Beispiel besaß der Fachverlag eine Hauptzielgruppe. Für Nebenzielgruppen wird aus Wirtschaftlichkeitsgründen i.d.R. keine Primärforschung möglich sein. Zielt die Verlagsstrategie auf die Gewinnung neuer Endkunden in Berufsgruppen, in denen der Verlag bislang weniger aktiv war oder besteht die Gefahr, daß dort hohe Streuverluste entstehen, sollte auf eine Erfolgskontrolle dennoch nicht verzichtet werden. Der Anteil der für Nebenzielgruppen eingesetzten Marketingbudgets am Gesamtbudget zeigt, welche Kostenbedeutung diese besitzen.³ Die Fallstudie 2.2. zeigte, wie mit Hilfe des Marketingfaktors auf Basis der Kostendaten Break-Even-Umsätze abgeleitet wurden. Bei einzelnen Zielgruppen oder Titeln ist es mitunter offensichtlich, daß diese Umsätze nicht erreicht werden können, was Fehlentwicklungen belegt.⁴

3.6. Marketing-Prozesse

Strebt der Fachverlag Effizienzsteigerungen bei Marketing-Prozessen an, bieten sich Kennziffern an, die Besonderheiten einzelner Prozesse berücksichtigen. Im Beispiel wurden diese (mit Ausnahme der Online-Werbung) nicht als Kernkennziffern verwendet, weil über die zu senkende Budget-Umsatz-Relation entsprechender Veränderungsdruck erzeugt wurde, der sich in einer Verbesserung der effektivitätsbezogenen Kennziffern wie Handelskundendeckungsbeiträgen und endkundenbezogenen Prozeßbeiträgen auswirken soll. Die Fallstudien 2.1-2.4. zeigten, wie größere Effizienzprobleme im Marketing-Bereich sich auf diese beiden effektivitätsbezogenen Kennziffern auswirken.⁵

Es ist aber auch denkbar, daß der Marketing-Bereich im Beispiel weniger Aktionen durchführt und die zugrundeliegenden Prozesse unverändert läßt.

¹ vgl. dazu Abschnitt 1.2.2. Dies schränkt auch die Aussagefähigkeit der Handelszufriedenheit ein, die im Vergleich aber i.a. kostengünstiger zu ermitteln ist.

² Gerade bei Werken mit wissenschaftlichem Anspruch gilt der Verlagsname häufig als Indiz für Qualität und Glaubwürdigkeit (rp,2000, S.17); vgl. für Medizinstudenten Haffkemeyer (1998, S.18)

³ Ließe sich der Umsatz einzelnen Berufsgruppen zurechnen, könnte eine Gegenüberstellung Ungleichgewichte bei der Budgetverteilung offenlegen. In vielen Fällen ist dies jedoch unrealistisch, da viele Titel gleichzeitig von mehreren Berufsgruppen bestellt werden.

⁴ Diese Vorgehensweise hat sich in der Fallstudie auch für Hauptzielgruppen bewährt, wenn (z.B. bei Messen, Kongressen etc.) eine Zurechnung von Umsätzen nicht möglich ist.

⁵ Prozeßspezifische Kostenkennziffern (wie z.B. die Kosten je Besuch) sind damit jedoch nicht überflüssig, sondern Voraussetzung für die Berechnung der effektivitätsbezogenen Kennziffern.

Beispielsweise würden dann Werbeprospekte evtl. weiterhin im Vergleich zu externen Werbeagenturen zu teuer erstellt, Außendienstmitarbeiter zu hoch bezahlt etc. Marketing-Prozesse erreichen dann weniger Kunden und vermarkten weniger Titel, als dies bei effizienterer Durchführung möglich wäre, obwohl die vorgegebene Budget-Umsatz-Relation beachtet wird. Um Umsatzverluste durch Effizienzprobleme zu vermeiden, sollte die Geschäftsleitung jährliche Angebotsvergleiche mit externen Dienstleistern für häufig durchgeführte Marketing-Aktionen erstellen lassen und die geforderten Stundensätze vergleichen.¹ Voraussetzung dafür sind aussagefähige kostenbezogene Kennziffern.

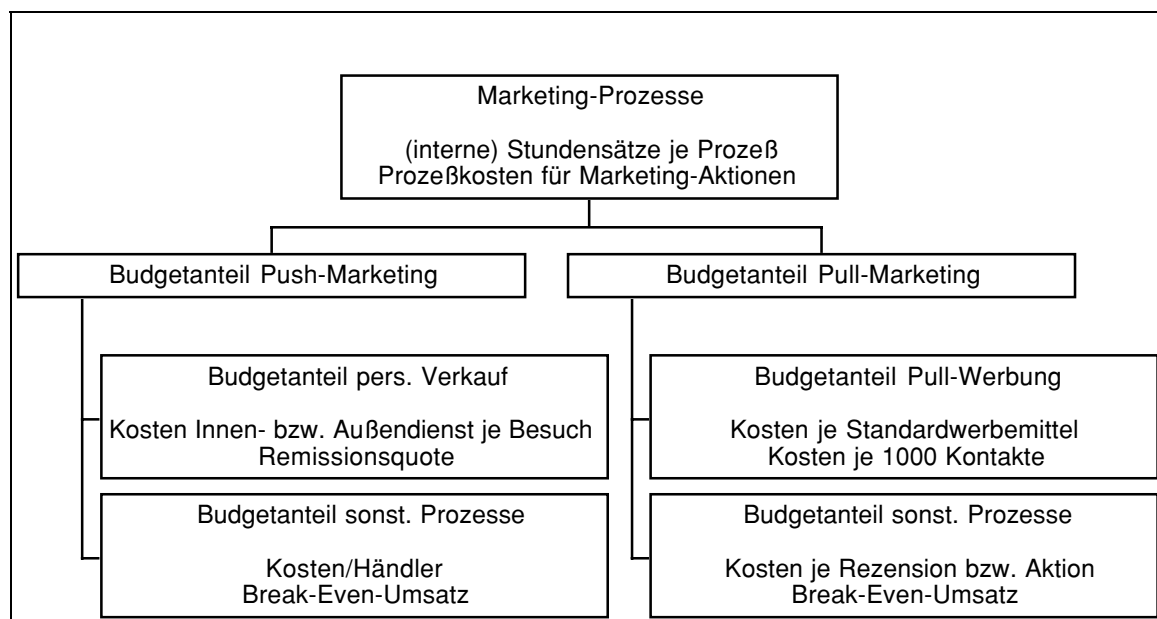


Abbildung D30: Prozeßbezogene Kennziffern (Auswahl)

Nützliche Kennziffern für die Prozeßeffizienz des Push-Marketing waren in Fallstudie 2.2. die Kosten je Besuch für den Außendienst und bei den anderen Marketing-Maßnahmen Break-Even-Umsätze und Kosten bzgl. Aktionen, Veranstaltungen, Händler bzw. Titel.² Beim Pull-Marketing besitzt die Endkundenwerbung bei den meisten handelsorientierten Fachverlagen einen bedeutenden Anteil am Budget. Deshalb bieten sich nach Standardwerbemitteln (wie Anzeigen, Prospekten und Verzeichnissen) differenzierende Kostenkalkulationen an, die Vergleiche mit externen Dienstleistern ermöglichen.³ Im Einzelfall könnten auf dieser Basis Prozeßkosten als Zielkosten definiert werden, wenn es sich um häufig vorkommende, budgetintensive Verrichtungen

¹ Probleme ergeben sich, wenn externe Anbieter keine Angebote mehr abgeben wollen, da sie in der Vergangenheit keine Aufträge erhalten haben. Hier bietet sich eine Kostenübernahme für die Angebotserstellung durch den Verlag an.

² vgl. Abschnitt 2.2.2.

³ Zu den Angebotspreisen externer Dienstleister müssen ggf. Kosten innerhalb des Verlags für Koordination, Prüfung und Abnahme addiert werden.

handelt.¹ Anhaltspunkte für die Effizienz der Öffentlichkeitsarbeit geben wie in Fallstudie 2.2.4. die Kosten je Rezension bzw. der Break-Even-Umsatz einzelner Maßnahmen. Die Fallbeispiele haben gezeigt, daß bei In-House-Strategie die Kosten der Verlagsmitarbeiter anteilig mitberücksichtigt werden sollten.² Der Anteil mitarbeiterbezogener Kosten am gesamten Marketingbudget gibt lediglich vage Hinweise darauf, wie gravierend eine Nichteinbeziehung dieser Kosten wäre, da der Einsatz verlagseigener Mitarbeiter von Prozeß zu Prozeß unterschiedlich sein kann.³ Die Fallstudie 2.2. hat gezeigt, wie Kostenkennziffern bei leitungsintensiven Prozessen (z.B. Verkaufsleitung) mit und ohne Leitungsanteil ausgewiesen werden können, um auf Ineffizienzen der Organisationsstruktur hinzuweisen. Darüber hinaus ließen sich Zusammenhänge zu der Anzahl der Mitarbeiter oder dem eingesetzten Budget herstellen.⁴

Zielt die Strategie des Fachverlags darauf, die jetzigen Schwerpunkte bei der Gewichtung der Marketing-Prozesse zu verändern (z.B. die Öffentlichkeitsarbeit zugunsten der Werbung auszubauen), bieten die Prozeßkostensätze wichtige Hinweise für die Budgetierung - Fallstudie 2.2.3. zeigte, wie sich die Werbekosten auf Basis der Prozeßmengen abschätzen lassen. Außerdem sollte die Budgetentwicklung je Marketing-Prozeß im Zeitablauf betrachtet werden. Dazu sind vorrangig Prozeßkosten heranzuziehen - eine kostenartenbezogene Betrachtung reicht nicht aus. So besagt die jährliche Umfrage des Börsenvereins, daß 1999 die Werbekosten der Buchverlage im Durchschnitt zum ersten Mal seit 1982 rückläufig waren. Die Abbildung zeigt, daß die Werbekosten gegenüber 1991 mit 47 Prozent stärker als die Verlagserlöse (35%) gestiegen sind. Da die Werbekosten jedoch keine anteiligen Personalkosten enthalten, eignen sich diese Zahlen kaum als Vergleichsmaßstab.⁵

¹ Zum möglichen Zusammenspiel der Konzepte vgl. Sakurai/Keating (1994, S.91).

² Die Durchführung verdeutlichte, daß auf Basis der Gesamtarbeitszeit der Mitarbeiter ermittelte Kostenkennziffern insbesondere für Koordinationstätigkeiten erheblich höhere Werte ergaben als ohne zugrundeliegende Prozeßanalyse abgefragte Zeitschätzungen. Bei Tätigkeitsgebieten mit hoher Kostenrelevanz sollte deshalb der höhere Zeitbedarf der Prozeßanalyse in Kauf genommen oder auf eine Kostenbestimmung ganz verzichtet werden, da ansonsten die Ergebnisse nicht verlässlich sind.

³ vgl. Beispiel in Abschnitt 1.1.3.

⁴ Als Meßgrößen bieten sich die Stunden je investierte Tsd. DM, die durchschnittliche Budgetverantwortung je Mitarbeiter und das Zeitbudget in Tagen je Mitarbeiter an. Bei ABB wurde die Anzahl der betreuten Mitarbeiter als Kenngröße für Benchmarking-Zwecke in der Personalverwaltung verwendet (Gerlach, 1997, S.148).

⁵ Ähnliches gilt für den Betriebsvergleich des Handelsinstituts Köln, der in 2000 wegen mangelnder Beteiligung nicht durchgeführt wurde. (Interview 2.5.4./2000)

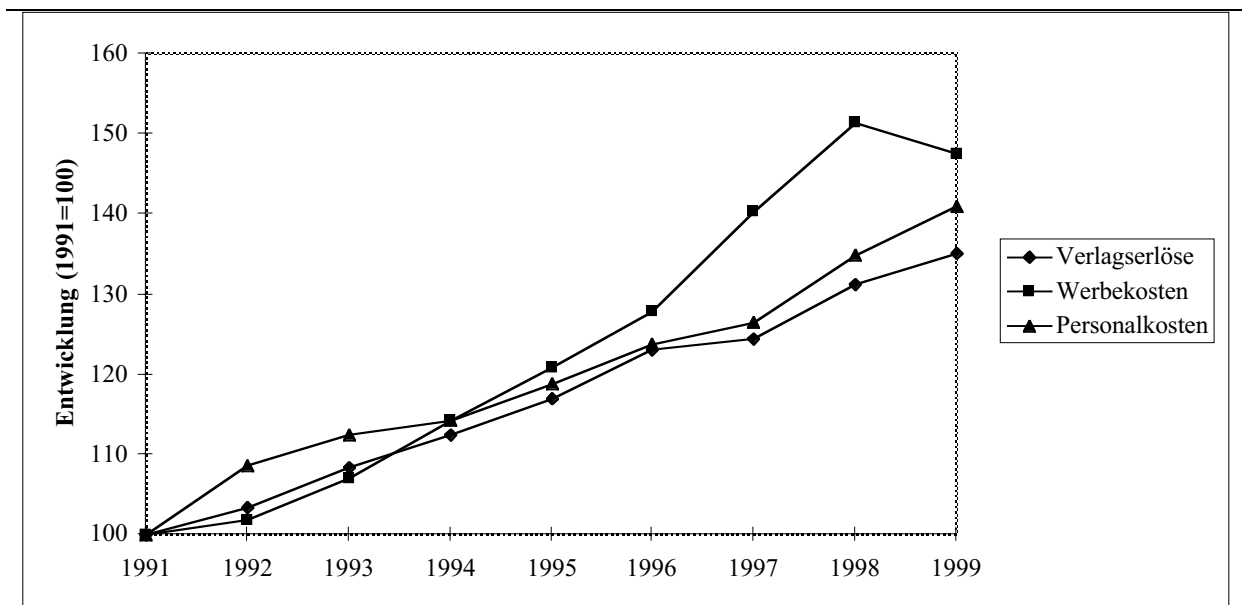


Abbildung D31: Ergebnisse Umfrage Verlagsbuchhandel¹

Ein Vergleich mit externen Dienstleistern sollte sich nur dann auf Kostenkennziffern beschränken, wenn keine bedeutenden Qualitätsunterschiede bestehen und Zeitvorteile der In-House-Erstellung unberücksichtigt bleiben können. Aussagen dazu lassen sich jedoch i.a. erst dann ableiten, wenn der Verlag entsprechende Erfahrungen mit dem Lieferanten gesammelt hat. Im Push-Marketing kann die Remissionsquote Hinweise dafür bieten, inwieweit der Außendienst den Handel beim Einkauf richtig beraten hat.² Die Distributionsquote dagegen wird im Gegensatz zu anderen Branchen kaum herangezogen.³ Sie differiert meist titelbezogen stark, sodaß eine Durchschnittsbildung wenig aussagefähig sein dürfte. Eine Beurteilung der Qualität des Pull-Marketing ist a priori schwierig durch Kennzahlen zu stützen. Es dürfte zweckmäßiger sein, Qualitätsunterschiede bei den kostenbezogenen Kennziffern direkt zu berücksichtigen.⁴

¹ Börsenverein (1996, S.75 + 2000, S.34). Die Umfrage deckt ca. 50% des Umsatzvolumens aller Verlage im Börsenverein ab; vgl. auch Schick (1990, S.145)

² Ein Prozentsatz von z.B. 10% zurückgeschickter Exemplare ist besonders bei Wissenschaftsverlagen mit einem hohen Bestand an Fortsetzungen typisch (Wörner, 1993, S.32; vgl. auch Hesse, 1999, S.7). Eine hohe Remissionsquote kann auch auf zu aggressives „Hineinverkaufen“ durch den Verlagsaußendienst hindeuten.

³ Die Distributionsquote (Böcker, 1988, S.145) bildet die Präsenz von Produkten im Handel ab und wird vorwiegend im Konsumgüterbereich genutzt.

⁴ So ließen sich die Kosten je Rezension durch einen größeren Verteiler manipulieren. In diesem Fall wäre vom Produktmanagement zu schätzen, wieviel % der Rezensionen durchschnittlich als wichtig angesehen werden und die Kennziffern auf dieser Basis zu errechnen. Ähnliche Mängel in der Aussagefähigkeit ergeben sich auch bei Multiplikatoren- und Kongreßkosten, wenn die Qualität der Kontakte unberücksichtigt bleibt; zur Messung von PR-Wirkungen vgl. Rolke (1995, S.173 ff.)

3.7. Medien¹

Jeder Buchtitel ist auf seine Weise einzigartig („each book is a new enterprise“²), ein hoher Titelausstoß und niedrigere Auflagen zwingen Verlage jedoch zur Standardisierung von Marketing-Prozessen. Im Beispiel steht die Etablierung und Förderung von Standardwerken im Mittelpunkt der Verlagsstrategie. Es gilt es deshalb, die Kennziffern für diese Titel zu trennen von den anderen Teilen des lieferbaren Programms.

Zusätzlich zum „Budgetanteil Standardwerke“ als gewählte Kernkennziffer könnten die lieferbaren Titel wie Fallstudie 2.2.5. weiter mit Hilfe einer ABC-Klassifizierung differenziert werden, um zu berücksichtigen, wenn ein Titel z.B. besonders werbeintensiv, ein anderer jedoch vor allem auf Rezensionen angewiesen ist. Probleme bei einzelnen Titelkategorien lassen sich wie in der Fallstudie gezeigt z.T. bereits anhand der Marketing-Kosten je Titel (in Relation zum Netto-Ladenpreis) erkennen, wenn diese dazu führen, daß unter Einbeziehung der geplanten Herstellungskosten, Autorenhonorare etc. kein Gewinnbeitrag zu erwarten ist.³

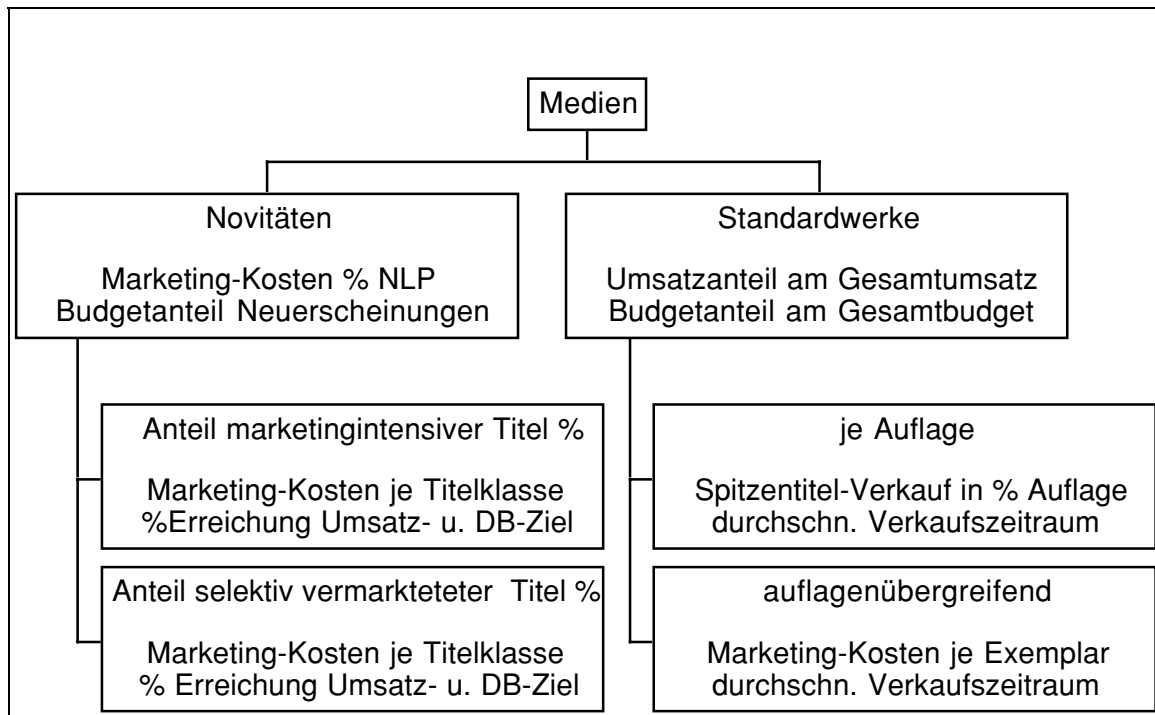


Abbildung D32: Medienbezogene Kennziffern

¹ Medienbezogene Kennziffern werden hier separat diskutiert. Wie in Abschnitt C festgestellt, können diese Kennziffern der Prozeßperspektive zugeordnet werden.

² s. Bailey (1990, S.77)

³ Dazu sei darauf hingewiesen, daß bei einer In-House-Strategie Aussagen zu titelbezogenen Gewinnbeiträgen nur dann sinnvoll sind, wenn nicht nur im Marketing-Bereich, sondern auch z.B. in der Herstellungsabteilung die Arbeitszeiten der Mitarbeiter bei den titelbezogenen Kosten berücksichtigt werden. (vgl. Abschnitt 2.4.3.)

Die Betrachtung titelbezogener Unterschiede bei den Marketing-Kosten ist eine zweckmäßige Ergänzung einer Durchschnittskennziffer wie der Budget-Umsatz-Relation, die über alle Titel ermittelt wird. Übersteigt diese Relation den Durchschnittswert vergleichbarer Verlage, muß dies nicht notwendigerweise auf Fehler hinweisen, denn für die Höhe des Budgets ist nicht die durchschnittliche, sondern die zusätzliche Absatzwirkung entscheidend. Umgekehrt muß ein Wert unterhalb des Referenzwertes nicht unbedingt auf ein besonders effektives Marketingmanagement hindeuten. Solange eine Erhöhung des Budgets ebenfalls den Gesamtgewinn erhöht, bedeuten Budgetkürzungen einen Gewinnverzicht.¹ Hier kann die titelbezogene Analyse klären, bei welchen Titeln die Marketing-Kosten zu einem negativen Ergebnisbeitrag geführt haben.²

Die titelbezogene Umsatzanalyse eines Jahres zeigt, welche Titel die Umsatzziele verfehlt haben und ob dies z.B. auf Terminverzögerungen zurückzuführen war. Das Marketing-Budget wird bei Fachbüchern i.a. vor allem für die Novitätenvermarktung eingesetzt. Der Budgetanteil Neuerscheinungen zeigt, inwieweit Budgetänderungen darauf zurückzuführen sein könnten, daß Erstauflagen am Markt einzuführen waren im Gegensatz zu Neuauflagen, die in der Berufsgruppe evtl. schon bekannt sind. Aus Vergangenheitswerten vergleichbarer Titel (z.B. hinsichtlich Zielgruppe, Preis, Thema etc.) lassen sich Aussagen darüber ableiten, welche Absatzhöhe im ersten Jahr des Erscheinens oder insgesamt über einen bestimmten Verkaufszeitraum gut oder schlecht wäre. Zur Beurteilung der Marketing-Leistung sind diese Erfahrungswerte jedoch nur eingeschränkt geeignet, da sie meist ohne Bezug zum eingesetzten Marketing-Budget abgeleitet und von titelbezogenen Besonderheiten (z.B. Aktualität des Themas, Anzahl und Qualität der Konkurrenztitel, Qualität des Manuskripts) überlagert werden, die von Marketing-Prozessen nicht beeinflussbar sind. Auf die Bedeutung der älteren Titel („Backlist“) deuten Budget- und Umsatzanteil hin. Dabei kommt oft einigen wenigen Titeln (sogenannte Spitzen- oder Highlight-Titel) besonderes Gewicht zu, da sie für kontinuierlichen Absatz sorgen. Die Analyse von Absatzdaten gibt i.d.R. weder bei Novitäten noch bei Backlist-Titeln hinreichend Aufschluß über die Wirkung einzelner Marketing-Maßnahmen, weil Lagerbewegungen im Handel diese verzerren können.³ Verlässlichere Hinweise auf die titelbezogene Wirksamkeit von Aktionen lassen sich dagegen aus Marktforschungsdaten ableiten.⁴

¹ s. Bailey (1990, S. 95). Befindet sich ein Verlag in einer Expansionsphase, was im Beispiel nicht gegeben sei, wäre es fragwürdig, mit der Budgeterhöhung solange zu warten, bis die entsprechenden Umsätze dies erlauben.

² Auch die handels- und endkundenbezogene Erfolgsanalyse trägt dazu bei. Bei der endkundenbezogenen Analyse wäre allerdings ein höherer Marktanteil des Verlags in der Zielgruppe und eine umfangreichere Stichprobe als in Fallstudie 2.1 notwendig.

³ vgl. Beispiel in Abschnitt 1.2.1.

⁴ vgl. Fallstudie 2.1.; dort erhielt der Projektpartner eine Liste der Marktanteile verschiedener Titel und der bei ihrem Kauf wirksamen Informationsquellen.

Ist die Verlagsstrategie darauf ausgerichtet, ausgewählte Titel über mehrere Auflagen als Standardtitel zu etablieren, bietet sich statt einer Betrachtung je Auflage ein Vergleich über mehrere Auflagenfolgen hinweg an. Ein Anstieg der Marketing-Kosten je abgesetztem Exemplar in % vom Nettoladenpreis sollte bei eingeführten Werken begründbar sein.¹ Ansonsten riskiert der Verlag, daß die Marketing-Leitung zur Markteinführung überdurchschnittlich viel Budget (in % vom geplanten Umsatz) einsetzt, weil das Werk in der Zielgruppe erst etabliert werden muß und in den folgenden Auflagen bei einer umsatzproportionalen Budgetierung mögliche Einsparungen unterbleiben.²

3.8. Interne Rahmenbedingungen³

Die Marketing-Leistung ist in der Regel nicht eindeutig von der anderer Prozesse (insbesondere der Produktentwicklung) zu trennen. Der erzielte Umsatz im Vergleich zum Planwert wird von handelsorientierten Fachverlagen beispielsweise nicht nur gebietsbezogen zur Beurteilung des Außendienstes, sondern auch titelbezogen zur Beurteilung des Lektorats eingesetzt.⁴ Da beide Prozesse maßgeblichen Einfluß auf den Umsatz besitzen dürften, ist dies m.E. auch gerechtfertigt.⁵ Zur Abgrenzung zwischen den Prozeßbeiträgen sollten folgerichtig trennschärfere Kennziffern herangezogen werden - wie im Beispiel der Marketingfaktor und der Empfehlungsumsatz.

Zur Beurteilung der internen Rahmenbedingungen der Vermarktung wären aber auch andere Kennziffern denkbar. So verschlechtern Terminverzögerungen die Vermarktungsbedingungen und könnten z.B. in Monaten je Titel gemessen werden. Expertenumfragen in den USA beurteilen die Produktqualität bezogen auf einzelne Verlagshäuser.⁶ Auch nutzungsbezogene Kennziffern können auf

¹ vgl. Beispiel in Abschnitt 1.2.1.

² Angesichts der Schwierigkeiten, diese alten Daten zusammenzutragen (Personalfluktuations in den Verlagen, Nichtverfügbarkeit in den IT-Systemen), dürften diese Analysen jedoch üblicherweise nicht durchgeführt werden.

³ Wie in Abschnitt C festgestellt, können diese Kennziffern den Basisperspektiven zugeordnet werden. Sie werden hier separat diskutiert.

⁴ Der Verlag Wiley&Sons berücksichtigt dies in Ergänzung zu der Anzahl der jährlich akquirierten, in Produktion gegebenen bzw. veröffentlichten Buchtiteln je Lektor p.a. - vgl. Woll (1998, S.149 f.)

⁵ Im Gegensatz dazu besitzt z.B. die Auftragsabwicklung m.E. nur geringen Einfluß auf den Umsatz und es wäre nicht zweckmäßig, diese danach zu beurteilen. Noch dominiert bei Auslieferungsleistungen allerdings eine umsatzabhängige Gebühr (Schönstedt, 1999, S.154).

⁶ Belkaoui (1993, S.28) verweist auf die Fortune-Umfrage, nach der sich z.B. McGraw-Hill mit einem Durchschnitt 1987-1991 von 6,9 Punkten von der New York Times (Durchschnitt: 8,4 Punkte) unterscheidet.

Qualitätsveränderungen hindeuten.¹ Da jedoch neben objektiven Kriterien (z.B. die Kosten je 100 Seiten, die Anzahl der Schreibfehler) vor allem der subjektive Eindruck der Berufsgruppen im Vordergrund steht und dieser auch von Marketing-Prozessen beeinflusst wird, lassen sich Veränderungen in der Produktqualität nicht ausschließlich der Produktentwicklung zurechnen. Besitzt eine Erhöhung der Produktqualität besondere Bedeutung für die Geschäftsleitung, sollten Handel, Endkunden und Autoren im Rahmen von Umfragen um ihre Einschätzung gebeten werden. Die Ergebnisse können die Beurteilung der Produktentwicklung fundieren und gleichzeitig Veränderungen bei den internen Rahmenbedingungen der Vermarktung anzeigen.

3.9. Marktdaten-Prämissen

Die marktbezogenen Kennziffern sollen Veränderungen externer Faktoren abbilden und anzeigen, ob diese den Planungsprämissen entsprechen.²

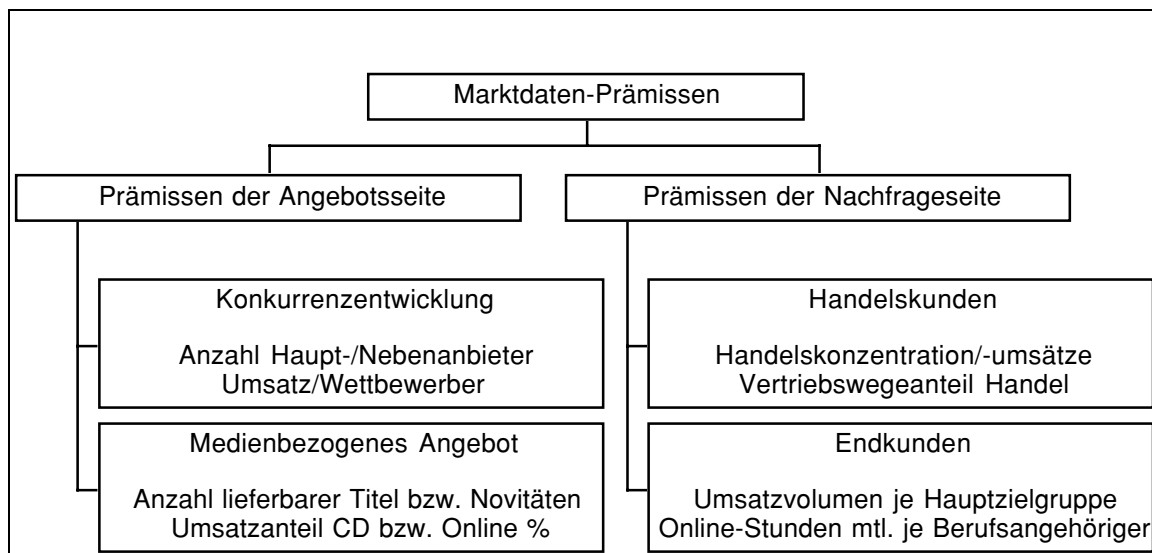


Abbildung D33: Marktdaten

Die im Beispiel gewählten Kennziffern könnten durch Indikatoren zur Angebots- und Konkurrenzentwicklung ergänzt werden. Inwieweit sich der Wettbewerb verschärft hat, lässt sich z.B. anhand der Umsatzentwicklung der Konkurrenz³ und der Anzahl angebotener Titel beurteilen.

¹ z.B. die durchschnittliche Nutzungsdauer oder Häufigkeit der Nutzung - vgl. Klein-Blenkers (1993, S.316 ff.) zum Nutzungsverhalten von Führungskräften und Anwälten bei Fachbüchern und Fachzeitschriften.

² Wie in Kapitel C festgestellt, können die Kennziffern den entsprechenden Basisperspektiven zugeordnet werden - im Beispiel z.B. der Vertriebswegeanteil Handel der Kundenperspektive.

³ Die Gewinnentwicklung wäre aussagefähiger, wird jedoch nur in wenigen Fällen offengelegt.

Ob sich die Nachfrageseite verändert hat, wäre zusätzlich anhand des Nachfragevolumens und der Handelskonzentration bzw. -umsatzentwicklung ablesbar. Darüber hinaus bieten sich Kennziffern zur Veränderung des Nutzungsverhaltens bei Online-Medien an, da diese z.T. eine Konkurrenz für Fachbücher und CD-ROM-Titel bedeuten, die der Verlag im Beispiel anbietet. Der Umsatzanteil elektronischer Medien bei Konkurrenzverlagen und die monatlich online verbrachten Stunden der Berufsgruppe wären mögliche Meßgrößen.

4. Gesamtsicht auf qualitative und quantitative Kriterien

4.1. Grenzen quantitativer Kriterien

Die Ergebnisse der Benchmarking-Umfrage und die Fallstudien mit handelsorientierten Fachverlagen zeigten, daß es in der Regel möglich ist, die Leistung von Marketing-Prozessen mit Hilfe der ausgewählten Kennziffern zu beurteilen. Deren Ermittlung kann jedoch im Einzelfall zu kostenintensiv sein, sodaß der Fachverlag wie beschrieben einfachere (aber ungenauere) Erhebungsverfahren einsetzen und Kunden bzw. Titel zu Klassen zusammenfassen muß. Das Rechnungswesen kann zwar durch die Ermittlung von Prozeßkosten Einblicke in die Kosteneffizienz der Marketing-Prozesse geben. Die Kontrolle des Pull-Marketing ist jedoch selbst durch Marktforschungsaktionen angesichts der gebotenen Einschränkung auf Hauptzielgruppen und der zu treffenden Annahmen nur begrenzt möglich. Auch lassen Abhängigkeiten zwischen Marketing- und anderen Prozessen keine eindeutige Zuweisung von Anteilen an Absatzerfolgen bzw. Mißerfolgen zu. Profit-Center-Strukturen können dieses Problem lösen, wenn es gelingt, akzeptierte Transferpreise zu finden.

Auf Wirkungszusammenhänge können die ausgewählten Kennziffern zwar hindeuten, diese jedoch nicht begründen, da sie sich vorwiegend auf ökonomische Größen beziehen und psychologische Aspekte nicht betrachten. So sind die zukünftigen Anforderungen an Marketing-Prozesse im sich durch elektronische Medien ändernden Markt nur teilweise mit Indikatoren abzuschätzen. Fehlerhafte Prognosen (z.B. über das „Aussterben“ von Loseblattwerken) haben gezeigt, daß sich zukünftiges Verhalten der Berufsgruppen schwer vorhersagen läßt. So stellt sich trotz der i.a. höheren Wirkungstransparenz der im Push-Marketing erzielten Umsätze dort häufig die Frage, wie sich diese entwickeln würden, wenn man auf einzelne Leistungen für den Handel verzichtete. Hier lassen sich ggf. wie auch im Pull-Marketing durch Budgetvariation Erfahrungen sammeln. Die im Marketing-Bereich eingesetzten Verfahren (z.B. der Budgetierung) lassen sich allerdings nicht kennzifferngestützt beurteilen.¹

¹ Die Marketing-Leistungsmessung sollte vorrangig Ergebnisse statt Methoden beurteilen, wie (in Kapitel A) bereits begründet wurde.

4.2. Nutzen qualitativer Kriterien

Qualitative Kriterien sollten zur Marketing-Leistungsmessung nur insoweit eingesetzt werden, als eine Beurteilung auf Kennzahlenbasis aus Sicht der Geschäftsleitung zu kostenintensiv ist. Auf diese Weise kann erreicht werden, daß die Leistungsmessung aus Sicht der Beurteilten nachvollziehbar ist und zu einer faktenbasierten Diskussion über Verbesserungen führt.¹ Um die Vollständigkeit der ermittelten Kennziffern zu überprüfen, bieten sich Audit-Checklisten an.²

Die Umfrage bei den umsatzstärksten Buchverlagen und die Fallstudien wiesen auf methodische Schwächen bei Planung und Kontrolle von Marketing-Prozessen hin.³ Angesichts des Nachholbedarfs bei der Weiterbildung in Buchverlagen⁴ bietet sich auch eine Überprüfung fachlicher Qualifikationen der Marketing-Mitarbeiter an, um vorhandene Wissenslücken zu schließen. Dazu lassen sich Anforderungsprofile aus dem Weiterbildungsbereich⁵ oder Stellenanzeigen heranziehen.

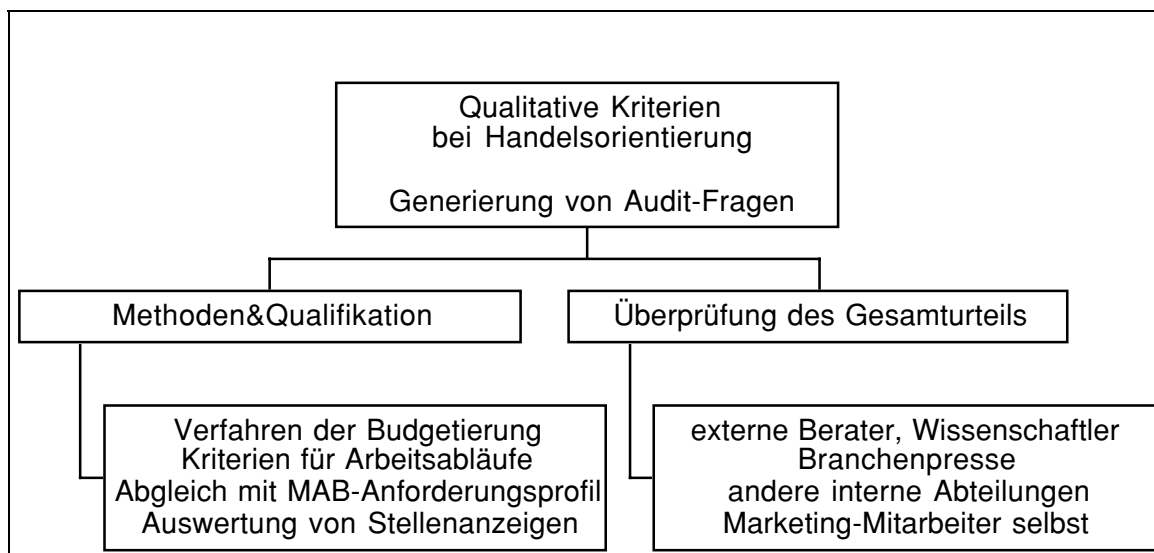


Abbildung D34: Qualitative Kriterien zur Marketing-Beurteilung

Zur Absicherung des Gesamturteils könnte die Geschäftsleitung zusätzlich die Ansichten Dritter einholen.⁶ In anderen Branchen schalten größere Firmen

¹ Dagegen sind die Beurteilungen auf Basis des EFQM-Modells weniger nachvollziehbar, da sie nicht durchgängig kennziffernbasiert ermittelt werden (vgl. Abschnitt 3.4., Kapitel A).

² s. Abschnitt 3.3., Kapitel A und insbesondere zur Werbung Franke (1995), Kaatz (1995, S.18 ff.), Schweiger (1986, S.57 ff.), Eichholz (1984, S.315 ff).

³ vgl. Anhang 2.1.

⁴ Behm et al (1999, S.133)

⁵ vgl. Book House Training Center (1990, S.129 ff.), zum Verlagsaußendienst s. Oblau (1997, S.149ff.),

⁶ vgl. z.B. den Preis des Branchenmagazins „Buchmarkt“ für die beste Marketing-Kommunikation (vgl. Schmidt-Friderichs, 2000).

häufig einen externen Berater als Auditor ein, um die Agenturleistung zu überprüfen.¹ Die Agenturen kritisieren allerdings, daß dabei sehr häufig Effizienzgesichtspunkte (insbesondere beim Einkauf von Werbeträger-Leistungen) im Vordergrund stehen und die Auditoren versäumen, die Qualität einer Strategie abzubilden. Dennoch sind bei fast allen größeren Wettbewerbspräsentationen der Agenturen Auditoren vertreten, die Mediaerfahrungen einbringen sollen, welche Einkaufsabteilungen und Controllern i.d.R. fehlen.²

4.3. Gesamtsicht

Zur Gesamtbeurteilung könnten Audit-Fragen und Kennziffern kombiniert herangezogen werden.³ So könnte die Geschäftsleitung prüfen, inwieweit die Kennziffern tatsächlich die wichtigsten Fragen zu Marketing-Prozessen beantworten.⁴ Sind strategierelevante Fragen nicht quantitativ zu klären, müssen sie anhand qualitativer Kriterien beantwortet werden.

Zur Gewichtung der verschiedenen vom Marketing-Bereich verfolgten Ziele bietet sich ein Scoring-Modell wie in Abbildung D26 an. Transparenz hinsichtlich der einzelnen Gewichtungsfaktoren ist für die Nachvollziehbarkeit der Beurteilung wichtig, damit die Marketing-Leitung gerade bei z.T. nicht komplementären Zielen weiß, welche Schwerpunkte die Geschäftsleitung setzt.⁵ Welches Gewicht qualitative Kriterien erhalten sollten, ist situationspezifisch in Abhängigkeit von den verfolgten Strategiezielen zu entscheiden. Gewichtet die Geschäftsleitung erstere jedoch stärker als die gewählten Kennziffern, wird dem Marketing-Bereich die Möglichkeit genommen, die Beurteilung anhand von nachvollziehbaren Fakten beeinflussen zu können. Die Heranziehung von Kennziffern ermöglicht, daß die Einschätzung der Geschäftsleitung nicht verzerrt wird, indem z.B. zuletzt gehörte Aussagen überbewertet oder von Stimmungen überlagert werden. Sonst wäre die angestrebte höhere Nachvollziehbarkeit durch eine Marketing-Leistungsmessung in ihr Gegenteil verkehrt.⁶

¹ Feldmeier (2000, S.76)

² Feldmeier (2000, S.75); vgl. Tabelle A-D6 zu den Aufgaben des Auditors

³ Dies berücksichtigt, daß das Marketing-Audit nicht unabhängig von Ergebniskontrollen ist, sondern zu deren Ergänzung dient (Böcker, 1988, S.53). vgl. dazu das Beispiel in Tabelle A-D7 im Anhang für die Handelsperspektive.

⁴ In Kapitel A wurde herausgearbeitet, daß Fehler im Marketing-Bereich z.T. deshalb nicht erkannt werden, weil die Geschäftsleitung versäumt, die richtigen Fragen zur Verwendung des Budgets zu stellen.

⁵ vgl. Gewichtungstabelle A-D8 im Anhang

⁶ Die Vorteile eines formalisierten Vorgehens wurden bereits herausgearbeitet (s. Abschnitt 2.1., Kapitel A).

Kapitel E: Leistungsmessung bei Direktstrategie

Bei Direktstrategie erhält der Fachverlag ohne Einschaltung des Handels direkte Rückmeldungen von Endkunden über die Vermarktung seiner Fortsetzungswerke.¹ Für den Wert eines solchen Fachverlags ist insbesondere die Anzahl/Qualität der Direktkunden und die Höhe des Abobestandes entscheidend.² Dies ist bei der Marketing-Leistungsmessung zu berücksichtigen.

1. Ausgewählte Probleme bei Direktstrategie

Einige Probleme dieser Strategiekombination werden im folgenden untersucht:

Nr.	Strategie	Grundprobleme
1	Fortsetzungswerke	Bewertung gewonnener Abonnements
2	Kundengewinnung	Bewertung von Kunden
3	Schwerpunkt Direktmarketing	Beurteilung von Marketing-Aktionen
4	Bedeutung der Online-Vermarktung	Effektivität und Effizienz von Prozessen

Tabelle E1: Ausgewählte Grundprobleme

1.1. Bewertung gewonnener Abonnements

Die Benchmarking-Ergebnisse zeigten, daß gewonnene Abonnements i.a. entsprechend langfristig beurteilt werden müssen. Allerdings sollen Marketing-Aktionen für Fortsetzungswerke nicht weiter ausgeweitet werden, wenn die generierten Ergebnisbeiträge das eingesetzte Budget nicht rechtfertigen. Ein gewonnenes Abonnement beginnt i.a. im ersten Jahr, Akquisitions- und laufende Kosten (Druck, Versand etc.) abzudecken.³ Die Haltbarkeit des Abos, d.h. die Loyalität des Abonnenten ist deshalb besonders wichtig.⁴

1.1.1. Kostenbezogene Kennziffern (CPC, CPI, CPO)

Einige Marketing-Aktionen zielen lediglich darauf ab, mit potentiellen Interessenten Kontakt aufzunehmen (um diese z.B. über eine neue Fachzeitschrift zu informieren). Fachverlage beurteilen diese Aktionen z.B.

¹ s. Abschnitt 2.3.1. des Kapitels B zur Direktstrategie

² Hippler (1999, S. 158); die Abonentengewinnung besitzt auch in anderen Branchen einige Bedeutung, z.B. im Personennahverkehr (vgl. Berens et al, 1995, S.98)

³ Zanetti (1998, S.212)

⁴ Bei eingeführten Fachzeitschriften wie „Der Betrieb“ oder „DStR“ weisen Mediadata eine durchschnittliche Abodauer von 11-13 Jahren aus. (Verlagsgruppe Handelsblatt 1999, S.11 und C.H. Beck 1995+2000, S.15+30). Ein Experte rechnete bei Fachzeitschriften mit 3 Jahren, bei Newslettern mit 8-10 Jahren durchschnittlicher Haltbarkeit. (Interview 2.4. Nr.5, 1999). Bei Loseblattwerken wurden 5 Jahre genannt (Interview 2.4. Nr. 6, 1999).

anhand der Kosten je Kontakt („Cost per Contact“=CPC).¹ Fordern Kunden weitere Informationen an (z.B. Leseproben), ließen sich die Kosten der Aktion außerdem auf die Anzahl der Interessenten beziehen („Cost per Interest“=CPI).² Da letztlich jedoch die Abonnementgewinnung im Vordergrund steht, sind die Kosten je Abonnement („Cost per Order“=CPO) bei Fachzeitschriftenverlagen am gebräuchlichsten.³ Wird der geplante CPO von Marketing-Aktionen überschritten, hat dies selbst bei teilweise anzeigenfinanzierten Fachzeitschriften z.T. einschneidende Ergebniswirkung.⁴ Um Richt-CPO-Werte zu bestimmen, geht man aus von einem Grenz-Deckungsbeitrag vor Berücksichtigung der Marketingkosten, da lediglich die Grenz-, nicht aber die Durchschnittskosten abzudecken sind.⁵ Ein entscheidender Faktor für die Zielkosten eines gewonnenen Abonnements ist die angenommene Haltbarkeit.⁶

Jahr	Bestand in %	Haltbarkeitsfaktor	Grenz-DB in DM	Richt-CPO in DM undiskontiert	Richt-CPO in DM bei 5% Zins
01	100				
02	80				
03	60	2,4	37	89	81
04	45				
05	35	3,2	37	118	105
06	30				
07	25				
08	23				
09	22				
10	21	4,4	37	163	136

Tabelle E2: Beispiel zur Errechnung des Richt-CPO⁷

¹ s. Braband (2000, S.54)

² s. Braband (2000, S.54)

³ Sie stehen im Zentrum der Marketing-Beurteilung im von der Betriebswirtschaftlichen Kommission der Deutschen Fachpresse herausgegebenen Controlling-Band. (Braband, 2000, S.42)

⁴ Braband (2000, S.44); dort machen die Kosten des Vertriebsmarketing 20% der objektbezogenen Kosten aus

⁵ siehe Lehmann (1997); Beispiel dazu im Anhang Tabelle A-E1

⁶ Wenn die Marketing-Aktion im Beispiel eine Amortisation nach 3 Jahren erreichen soll, sind z.B. von 100 gewonnenen Abos nur noch 60 vorhanden. Ein Abo darf dann nicht mehr als 89 bzw. 81 DM kosten, wenn man Zinseffekte berücksichtigt. Rechnet man dagegen mit einer längeren Haltbarkeit von z.B. 5 Jahren, dürfen die Marketingkosten höher sein, da sich die Akquisitionskosten auf einen längeren Zeitraum verteilen.

⁷ Lehmann (1997) geht dabei von einem Grenz-Deckungsbeitrag von 37 DM aus. Der Haltbarkeitsfaktor im Jahr 3 ergibt sich aus $1,0+0,8+0,6=2,4$ und berücksichtigt das Kündigungsverhalten bei neugewonnenen Abonnements.

Plant der Verlag dabei die Mindesthaltbarkeit zu kurz, kann der Marketing-Bereich nur noch die kurzfristig kostengünstigsten Abos akquirieren. Andererseits besteht bei zu langer Mindesthaltbarkeit die Gefahr, daß gewonnene Abos wesentlich früher gekündigt werden, als vorher angenommen. Die Beurteilung gewonnener Abos stützt sich damit nicht nur darauf, ob der Richt-CPO eingehalten wurde, sondern muß durch eine laufende Beobachtung der Abohaltbarkeit/Auflagenentwicklung ergänzt werden.¹

1.1.2. Umwandlungsquote und Marketing-Kosten je Abo (CPS)

Häufig bietet der Verlag den Interessenten an, das Fortsetzungswerk für einen bestimmten Zeitraum kennenzulernen und es dann ohne Einhaltung der üblichen Kündigungsfrist von einem Jahr vorher kündigen zu können („Probe-Abo“). Die Umwandlungsquote² zeigt an, wieviel % der Probe-Abonnements nicht gekündigt, sondern weiterbezogen wurden. Die durchschnittlichen Kosten pro neugewonnenem Jahresabo (CPS=Cost per sales)³ zeigt im Vergleich zu den Kosten pro Auftrag (CPO), inwieweit sich die Wirksamkeit durch Widerrufe nach Ende des Probe-Abos verschlechtert hat. Fachverlage nannten u.a. die in Tabelle E3 aufgeführten Faktoren, die Widerrufs- und Kündigungsverhalten beeinflussen.⁴

	Faktor	Beispiele
1	Art der Aktion, mit der Abo gewonnen wurde	Telefonmarketing generiert tendenziell weniger haltbare Abos im Vergleich mit Direct-Mail
2	Wichtigkeit der abgedeckten Themen	Themen mit höherem Gebrauchswert bedeuten i.a. haltbarere Abos als Modethemen
3	Dauer der Kundenbeziehung	langjährige Kunden äußern Bedauern, daß sie wegen Ruhestand das Abo kündigen
4	Produktqualität	bei besserer Leistung weniger Kündigungen
5	Art und Umfang der gebotenen Prämien/Einstiegspreis	ein hoher Prämienwert/niedriger Einstiegspreis führt tendenziell zu geringerer Haltbarkeit

Tabelle E3: Relevante Faktoren für Abohaltbarkeit

In einigen Ländern gestattet der Gesetzgeber den Verlagen keine unbefristeten Aboverträge, sodaß jedes Jahr bei den bestehenden Abonnenten um eine Aboverlängerung geworben werden muß.⁵ Entsprechend bieten sich für die

¹ Beispiele s. Lehmann (1997), Böhnke (1995, S.121)

² s. bei Zeitungen Köppl (1999, S.147); bei Zeitschriften beträgt die Umwandlungsquote häufig ca. 50% (Daly, 1997, S.97 und Westerholz, 1998, S.10).

³ Braband (2000, S.42), Köppl (1999, S.147), Drew (1989, S.70)

⁴ Experteninterviews 1999 Nr. 11 und 19b. Die Abo-Haltbarkeit bezieht sich auf Kündigungen nach Ablauf der Widerrufsfrist.

⁵ Wharton (1992, S.134); deshalb mußte z.B. die SAP ihre Branchenlösung IS-MSD für den amerikanischen Markt erweitern.

Erfolgskontrolle international tätiger Medienunternehmen jeweils länderspezifische Meßgrößen an.¹ Die Erneuerungsrate („renewal rate“) ist z.B. ein wichtiger Indikator, wenn die Rechtssysteme keine unbegrenzten Laufzeiten gestatten.²

1.1.3. Umsatzbezogene Kennziffern bzw. Break-Even-Zeitraum

CPO und CPS-Kennziffern ermöglichen zwar eine titelbezogene Abweichungsanalyse in Bezug auf Marketing-Prozesse, besitzen jedoch den Nachteil, als titelübergreifende Durchschnittswerte (insbesondere bei preislich nicht vergleichbaren Objekten) kaum aussagefähig zu sein. Die Budget-Neuumsatz-Relation bietet demgegenüber den Vorteil, nicht nur Kosten-, sondern auch Umsatzgrößen in die Beurteilung einzubeziehen. Das Beispiel³ zeigt, wie die Kennziffer zur Steuerung des Telefonmarketing im Verlag eingesetzt wird. Im Vergleich mit einem für Fachbücher üblichen Handelsrabatt von ca. 20-30%⁴ erscheinen die Marketing-Kosten in % vom Umsatz vorteilhaft, obwohl es zwischen den einzelnen Kontaktern Unterschiede gibt. Um zu berücksichtigen, inwieweit Mitarbeiter dabei viele Adressen zur Auftragserlangung „verbrauchen“, bietet sich zusätzlich die Kennziffer „Adressen je Auftrag“ an.⁵

Kontakter	Kosten DM	Aufträge	Adressen	Umsatz DM	Kosten/Umsatz DM	Adressen je Auftrag
A	2.500	20	100	25.000	10%	5
B	2.000	10	50	12.500	16%	5
C	5.000	50	200	62.500	8%	4
Summe	9.500	80	350	100.000	9,5%	4,4

Tabelle E4: Berichtsbogen für Telefonmarketing-Team⁶

Im Verlagsbereich ist außerdem der Umsatz-Kosten-Faktor gebräuchlich⁷ - im Beispiel E4 würde er durchschnittlich 10,5 betragen. Je höher der Faktor, desto erfolgreicher wird eine Aktion angesehen. Neben den Marketing-Kosten bezieht die Kennziffer keine anderen Kostenbestandteile ein, was die Berechnung

¹ International unterschiedliche rechtliche Regelungen erhöhen so die Komplexität der Marketing-Erfolgskontrolle - vgl. Auerbach/Meißner (1995, S.281), und Schmitz (2000, S.387 ff.).

² Verlage streben i.a. eine Quote von 60-70% an (Daly, 1997, S.98).

³ Reiter (1995, S.81)

⁴ Bramann/Münch (2000, S.75)

⁵ Die Anzahl der verfügbaren Adressen ist häufig ein Engpaß, sodaß eine zügige, aber oberflächliche Kundenbearbeitung nicht im Verlagsinteresse ist.

⁶ Reiter (1995, S.81)

⁷ Experteninterview 2.1. Nr.2 (1995) und Projektpartner 2.3.1, Buchmarkt (2000a, S.194)

vereinfacht.¹ Allerdings kann auf dieser Basis auch keine Aussage darüber gemacht werden, inwieweit die Aktionen das Betriebsergebnis erhöht haben. Produktbezogene Profitabilitätsunterschiede bleiben damit unberücksichtigt. Nachteilig ist ferner die aktionsbezogene Zusammenfassung von Abonnements und Einmalverkäufen, weil erstere Folgeumsätze generieren.

Aus diesem Grunde bietet es sich an, CPO bzw. CPS in Relation zum jeweiligen Jahresabopreis zu setzen. Eine Faustregel besagt, daß die Aboakquisitionskosten den Jahresabopreis (bei Fachzeitschriften i.a. zwischen 240 und 500 DM) nicht überschreiten sollten.² Bei überdurchschnittlicher Abohaltbarkeit sind Fachverlage jedoch auch bereit, den doppelten Jahresabopreis für Marketing-Prozesse einzusetzen.³ Bei elektronischen Medien mit ungünstiger Produktprofitabilität werden dagegen 10% des Abopreises angegeben.⁴

Der Einfluß der Abohaltbarkeit legt nahe, zeitbezogene Marketing-Ziele zu formulieren. Nach wieviel Monaten die zur Abogewinnung genutzten Marketing-Budgets einen positiven Ergebnisbeitrag liefern müssen, wird bei einigen Fachverlagen zur Orientierung herangezogen.⁵ Ein Fachverlag gab an, im Gegensatz zu Wettbewerbern nur durchschnittlich 10 Monate zur Amortisation der Akquisitionskosten bei Fachzeitschriften zu benötigen.⁶

1.1.4. Zukunftsbezogener Abo-Wert

Der Abonnentenstamm ist ein entscheidender Vermögenswert des Verlags⁷, der aber in der externen Rechnungslegung in Deutschland nur mit den Aufwendungen und Erträgen der Periode berücksichtigt wird. In den USA dagegen besitzen Verlage die Möglichkeit, Aufwendungen für die Akquisition von Abonnements auf die geschätzte Abolaufrzeit zu verteilen.⁸ Bei steigenden Auflagen und hohem Budgeteinsatz zeigen Verlage in diesem Fall einen Gewinn, bei zurückgehender Akquisitionstätigkeit und hohem Mittelrückfluß

¹ Entsprechende Kostendaten sind vielfach im Marketing-Bereich nicht bekannt. (Benchmarking-Umfrage, s. Kapitel C, Abschnitt 2.2)

² Zanetti (1998, S.212)

³ Interview 2.4. Nr. 7a (1999)

⁴ Interview 2.4. Nr. 7a (1999). Auch bei Fachzeitschriften und Online-Medien wurden titelindividuell ähnliche Prozentsätze genannt (Interviews 2.4. Nr. 2 +17 in 1999).

⁵ Die Angaben in den Experteninterviews 2.4. (1999) differieren zwischen 1-3 Jahren. (Interview Nr. 5 gibt 3 Jahre bei Fachzeitschriften, bei elektronischen Medien weniger an, Interviews Nr. 7a+8 beziehen sich auf 1,5-2 Jahre)

⁶ Interview 2.4. Nr. 11 (1999).

⁷ Köppl (1999, S.147)

⁸ Kobak (1976g)

jedoch einen Verlust. ¹ Auch eine Aufteilung in Abhängigkeit von Marketing-Prozessen wird z.T. praktiziert. Im Beispiel kann der Verlag aus den USA durch eine Ausweitung des Vertreterereinsatzes seinen Gewinnausweis nach vorn verlegen, da er im Gegensatz zu durch Briefwerbung akquirierten Abos die Akquisitionskosten des Vertreterereinsatzes verteilt (s. Tab. E5).

	Jahr 01	Jahr 02	Jahr 03	Jahr 04	Jahr 05
Abonnements akquiriert durch Briefwerbung					
Erlöse eines 5-Jahres-Abos verteilt	10	10	10	10	10
Aufwendungen zur Akquisition	30				
Gewinn (Verlust)	(20)	10	10	10	10
Abonnements durch Vertreter akquiriert					
Erlöse eines 5-Jahres-Abos verteilt	10	10	10	10	10
Aufwendungen verteilt	6	6	6	6	6
Gewinn	4	4	4	4	4

Tabelle E5: Beispiel zur Periodisierung in USA²

Für die interne Steuerung deutscher Fachverlage bietet sich eine Ergänzung der periodenbezogenen Betrachtung an, um den Wert gewonnener Abos in der Zukunft zu berücksichtigen (Zukunftsergebnis). Die Wertveränderung errechnet sich als Summe von Perioden- und Zukunftsergebnis (s. Tabelle E6).

Wertveränderung 96 TDM	
Periodenergebnis -728 TDM	Zukunftsergebnis +824 TDM
Umsatz 170 TDM	Anzahl akquirierter Abos 1.900
	Wert je Abo undiskontiert DM 364,5
	Diskontierungsfaktor 0,85
	Haltbarkeit in Jahren 1,4
Herstellung 70 TDM	Errechnung Abowert:
Redaktion/Honorare 158 TDM	Umsatz je Abo DM 450,00
Marketing 570 TDM	Kosten je Abo DM 85,50
Auftragsabwicklung 30 TDM	
Produktmanagement 50 TDM	
sonstige Kosten 20 TDM	
gesamt 898 TDM	

Tabelle E6: Errechnung der Wertveränderung³

Auf Basis der Wertveränderung entscheidet der Verlag, inwieweit das Marktpotential des Werkes weiter durch Marketing-Aktionen ausgebaut werden

¹ Fehler bei der Interpretation der Ergebnisse durch das Management haben allerdings zu größeren Krisen in einigen Unternehmen geführt. (Kobak 1976g, S.232)

² s. Kobak (1976g, S.233)

³ Konzeption bei Projektpartner 2.3.2. - Zahlen wurden verändert.

sollte oder statt dessen verstärkt Neuprodukte zu fördern sind. Die Berechnung des zukünftigen Ergebnisses basiert allerdings auf Annahmen über die Haltbarkeit der gewonnenen Abos und die künftige Kostenentwicklung. Deshalb sind die Prämissen bei der Wertberechnung kritisch zu hinterfragen. Wichtige Größen sind dabei die Anzahl der zusätzlich gewonnenen Abos, der Ergebnisbeitrag je Abo und die Haltbarkeit des Abonnements. Im Beispiel E6 weist ein Fortsetzungswerk im Jahr X einen negativen Ergebnisbeitrag von mehr als 700 TDM aus. Insbesondere die Marketingkosten von 570 TDM haben dazu beigetragen. Betrachtet man nur das aktuelle Produktergebnis auf Basis der Zahlen der Finanzbuchhaltung, könnte sich der Eindruck aufdrängen, daß der Verlag den Titel aufgeben sollte. Bezieht man jedoch die zukünftig erwarteten Ergebnisbeiträge von 824 TDM der in dieser Periode gewonnenen Abos mit ein, ergibt sich eine andere Einschätzung. Der Periodenverlust wird dann mehr als ausgeglichen und es verbleibt eine Werterhöhung von fast 100 TDM. Betrachtet man die Wertveränderung, so handelt es sich demnach um einen Titel mit hohem Ergebnispotential. Der Verlag hatte also die Marketingaktionen ohne Rücksicht auf das Periodenergebnis immer weiter ausgedehnt, um neue Abos zu gewinnen, weil der zukünftige Ergebnisbeitrag¹ die zusätzlichen Kosten überkompensiert. Die Berechnung des Zukunftsergebnisses erfolgt auf Basis der Neu-Abos und nicht auf Basis der Abo-Steigerung, da die Abbestellungen sich auf Abos beziehen, die in den Vorperioden akquiriert wurden.

Zentral für die Aussagefähigkeit der Wertveränderung ist die genaue Schätzung der späteren Abo-Haltbarkeit durch den Fachverlag. In einem dynamischen Marktumfeld ist eine Steuerung allein auf Basis der Wertveränderung riskant, da vorzeitige Kündigungen früher ausgewiesene Erfolge wieder relativieren, ohne daß der Verlag gegensteuern kann. Andererseits ist die Wertveränderungsrechnung aber für die Zuweisung von (Marketing-) Ressourcen für Produkte geeignet, da sie im Gegensatz zur herkömmlichen Ergebnisrechnung periodenübergreifende Wirkungen berücksichtigt.

Wenn man sich gegenüber einem eingeführten Konkurrenztitel langsam am Markt durchsetzen muß und Marketing-Aktionen mit Zeitverzögerung wirken, dürfte die Wertveränderungsrechnung problematisch sein.² In den ersten Jahren wird wegen ausbleibender Abos eine Wertvernichtung ausgewiesen, auch wenn

¹ Die „Anzahl der Neu-Abos“ steht für diejenigen Abonnements, die innerhalb der Periode gewonnen wurden. Der Wert je Neu-Abo ergibt sich aus der Multiplikation von Haltbarkeit, Diskontfaktor und Ergebnisbeitrag. Für die Auftragsgewinnung gibt diese Größe eine wichtige Orientierung, da eine Wertvernichtung eintritt, wenn die durchschnittlichen Kosten/Abo größer sind als der durchschnittliche Wert des Neu-Abos.

² So wurde vermutet, daß bei einigen Kunden erst das 4. Direkt-Mailing wirksam wird, ohne die vorhergehenden (scheinbar erfolglosen) Mailings jedoch nicht gekauft worden wäre (Interview 2.4. Nr.6, 1999).

die Marketing-Aktionen bereits wirken sollten. In diesem Fall erschwert die Periodisierung des Budgets den Ausweis aussagefähiger Ergebnisse.

1.1.5. Marketing-Budget und Produktlebenszyklus

Grundannahme des Lebenszykluskonzeptes ist, daß Produkte i.a. eine begrenzte Lebensdauer besitzen und damit dem „Gesetz des Werdens und Vergehens“ unterliegen.¹ Der typische Verlauf ist durch zunächst steigende und dann sinkende Absatzzahlen gekennzeichnet, wobei sich unabhängig von der absoluten Lebensdauer des Produkts einzelne Phasen voneinander abgrenzen lassen. Bei Fachzeitschriften unterscheidet sich die Phase der Markteinführung erheblich von den nachfolgenden Phasen, weil der Marketing-Budgetanteil in % i.a. stark absinkt. Im Beispiel ² wird nach dem Erreichen einer kritischen Abonentengrenze durch die Einführungswerbung die Abogewinnung i.a. immer schwieriger, während die generierten Abos in der Folgezeit die Kosten der Herstellung und des Versands erhöhen und damit den Marketing-Budgetanteil c.p. weiter reduzieren.

Kennziffern	1993	1994	1995	1996	1997
Einzelkosten TDM	932	871	989	949	988
Bereichskosten TDM	325	355	360	375	380
Gesamtkosten TDM	1.257	1.226	1.349	1.324	1.368
Abogewinnung TDM	320	160	160	80	80
Budgetanteil	25,5%	13,1%	11,9%	6%	5,8%

Tabelle E7: Marketing-Budgetanteil bei einer Fachzeitschrift³

Setzt man das Gesamtbudget in Relation zum Gesamtumsatz, erhält man eine globale Budget-Umsatz-Relation, die voraussetzt, daß Marketing-Aktionen zwischen kurz- und mittelfristiger Erfolgserzielung ausbalanciert sind. Bezieht man das Budget nur auf den Umsatz neugewonnener Abonnements, erhält man eine akquisitionsbezogene Budget-Umsatzrelation, die anzeigt, wie kostenintensiv die Abogewinnung war.⁴ Das Beispiel in Tabelle E8 zeigt, daß die globale Budget-Umsatzrelation im Lebenszyklus aufgrund der in Vorperioden gewonnenen Abonnements stetig sinkt. Die akquisitionsbezogene Kennziffer dagegen blieb auf hohem Niveau.⁵ Bei der Interpretation von periodenbezogenen Budgetkennziffern ist deshalb zu fragen, ob ein Ausgleich zwischen

¹ s. Link et al (2000, S.103); vgl. bei Zeitschriften Horizont (1997, S.56), Kobak (1976a)

² Die Grunddaten stammen aus Röpke (1992, S.52.)

³ Kalkulationsbeispiel bei Röpke (1992, S.52); bei wissenschaftlichen Zeitschriften betragen die Marketingkosten häufig nur 1-2% des Umsatzes (Page, 1987, S.64)

⁴ vgl. das Vorgehen bei der Benchmarking-Umfrage (Abschnitt 2.2.1, Kapitel C)

⁵ Dabei wurde zur Vereinfachung davon ausgegangen, daß die Aboentwicklung nur von der Neugewinnung abhängt und keine Kündigungen zu berücksichtigen sind.

Neu- und Stammgeschäft durch ein ausgewogenes Produktmix stattfindet oder auf Abogewinnung verzichtet worden ist.

Kennziffern	1993	1994	1995	1996	1997
Neu-Abonnements	4.000	2.000	2.000	1.000	1.000
Abos Stück	4.000	6.000	8.000	9.000	10.000
Neu-Umsatz TDM	462	231	230	116	115
Abo-Umsatz TDM	462	693	923	1.039	1.154
Abogewinnung TDM	320	160	160	80	80
globale Budget-Umsatz-Relation	69%	23%	17%	8%	7%
akquisitionsbezogene Budget-Umsatz-Relation	69%	69%	70%	69%	70%

Tabelle E8: Budget-Umsatz-Relation bei einer Fachzeitschrift¹

1.1.6. Beurteilung der Markenbildung

Verfolgt der Verlag eine Markenstrategie, dienen Marketing-Aktionen v.a. dazu, sich gegenüber Wettbewerbern klar abzuheben. Bei Produkten mit hoher Austauschbarkeit wie Waschmitteln, Getränken etc. hat sich dies zunehmend als problematisch erwiesen, da Kunden immer weniger bereit waren, dies durch höhere Preise zu honorieren („value gap“).² Die geringere Austauschbarkeit von Medienprodukten und die durch das Abonnement institutionalisierte Bindung bietet den Verlagen tendenziell mehr Schutz. Deshalb spielen Markenstrategien zunehmend auch bei Publikumsverlagen eine Rolle.³ Bei Fachmedien profitiert der Verlag i.a. von einer geringeren Preiselastizität. Die Fachzeitschrift „Der Betrieb“ ist Beispiel für eine Markenstrategie, bei der CD-ROM-Produkte, Online-Auftritte, eine Buchreihe und Seminare um die Zeitschrift herum gruppiert sind.⁴

Zur Bewertung von Marken wurden verschiedene Ansätze entwickelt, die einstufig (auf Basis von Markenkosten, Lizenzeinnahmen etc) oder zweistufig vorgehen (über die Messung der nichtmonetären Markenstärke, die danach in einen monetären Wert transformiert wird).⁵ Ist der Abonnent bereit, mehr für die als Marke eingeführte Fachzeitschrift zu zahlen bzw. diese deshalb anderen Titeln vorzuziehen, besitzt sie evtl. einen Markenwert. Dieser könnte z.B. für eine Fachzeitschrift als derjenige Betrag begriffen werden, den ein anderer Verlag für den Erwerb der Titelrechte (nicht der Abonnenten) entrichten würde.

¹ Kalkulationsbeispiel bei Röpke (1992, S.52)

² Maklan/Knox (1998, S 42ff.)

³ Schaefer-Dieterle (1997, S.17 ff.) für Zeitungen, Wickmann (1996) für Zeitschriften, für Bücher Schüsseler (1998) und Rieppel/Meyer (2000)

⁴ Auch andere Fachverlage verfolgen Markenstrategien (z.B. Interview 2.4. Nr. 10 1999).

⁵ s. Überblick bei Günther/Kriegbaum (2001) und u.a. Esch/Geus (2001), Heider/Strehlau (2000), Bekmeier (1998), Franzen/Josse (1997)

Dieser Wert kann als Ausgangspunkt für die Beurteilung der markenbezogenen Aktionen dienen, indem gefragt wird, wie hoch das dafür eingesetzte Budget maximal sein darf, um den Wert zu rechtfertigen.¹ Bei Markenfamilien sind zusätzlich die positiven Ausstrahlungseffekte der Dachmarke auf die anderen Mitglieder der Markenfamilie rechnerisch zu berücksichtigen. Das für eine Fachzeitschrift einsetzbare Marketing-Budget wäre dann umso höher, je stärkere Auswirkungen dies auf den Absatz der Fachbücher, CD-ROM etc. hat.

1.2. Bewertung von Kunden

Die klar definierten und überschaubaren Zielgruppen der Fachverlage beinhalten die Chance, daß die Medienprodukte innerhalb der Berufsgruppe weiterempfohlen werden und sich Kundenloyalität bilden kann. Dies zeigt sich z.B. bei Fachzeitschriften-Abonnements, die oft über Jahrzehnte bestehen.² Andererseits hat der Verlag nur geringe Möglichkeiten, abwandernde Kunden durch neue zu ersetzen, da die Zielgruppe begrenzt ist. Zentral für die Erfolg des Fachverlags ist es demnach, loyale Kunden zu gewinnen.

Viele größere Fachverlage haben den Erfolg der Marketing-Maßnahmen bisher vorwiegend auf Produkt- und nicht auf Kundenebene kontrolliert.³ In der Vergangenheit wurde deshalb in vielen Fällen ein kostengünstig akquiriertes kurzlebige Abo dem kostenintensiveren langlebigen Abo vorgezogen, weil es gleichgültig erschien, wer der Abonnent ist. Online-Dienste dagegen verwenden verstärkt kundenbezogene Controlling-Instrumente, da der Aufbau eines Kundenstammes als erfolgskritisch angesehen wird.⁴

1.2.1. Kundenumsatz und -deckungsbeitrag

Verlage mit Direktstrategie können im Gegensatz zu ihren handelsorientierten Wettbewerbern jedem einzelnen Endkunden aus den Auftragsdaten Umsätze zuordnen und für weitergehende Analysen (z.B. ABC-Klassifikationen) nutzen.

Der Deckungsbeitrag einzelner Kundengruppen läßt sich mit Hilfe einer

¹ Rechnet die Geschäftsleitung z.B. damit, für die Titelrechte einer Zeitschrift maximal 800 TDM erzielen zu können, wäre ein über drei Jahre laufendes Marketing-Budget von 250 TDM p.a. zur Markenbildung zumindest kritisch zu hinterfragen.

² So beziehen 37% der DStR-Empfänger die Zeitschrift seit 20 und mehr Jahren (Verlag C.H. Beck, 2000, S.15).

³ Interview 2.4. Nr. 19b (1999); zu Zielgrößen der Kundenbindung s. Heesch (2000, S.466)

⁴ Anding/Hess (2001, S.13), Schwandtner (1999, S.191). So rechnet ein medizinischer Online-Dienst mit 20 Tsd. Kunden, die er zum Erreichen des Break-Even benötigen würde (Schwandtner, 1998).

Kundenerfolgsrechnung ermitteln.¹ Der periodenbezogene Kundendeckungsbeitrag der Zielgruppen bezieht sich jedoch sowohl auf neu akquirierte als auch auf bestehende Abonnements. Die Kennziffer gibt deshalb zwar Anhaltspunkte dafür, ob das laufende und das Neugeschäft innerhalb einzelner Kundengruppe ausgewogen ist. Die Marketing-Aktionen der Periode schlagen sich darin jedoch kaum wieder, vielmehr die Auswirkungen der vergangenen Jahre. Auf Einzelkundenebene ist die Kennziffer für eine Attraktivitätsbewertung deshalb gefährlich, da neugewonnene Kunden im ersten Jahr fast automatisch einen negativen Deckungsbeitrag besitzen. Bei hohem Fortsetzungsanteil ist es deshalb für die Beurteilung der Marketing-Leistung besonders sinnvoll, zukunftsbezogene Kennziffern heranzuziehen.

1.2.2. Kundenwert und -lebenszyklus

Der Kundenwert betrachtet die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung.²

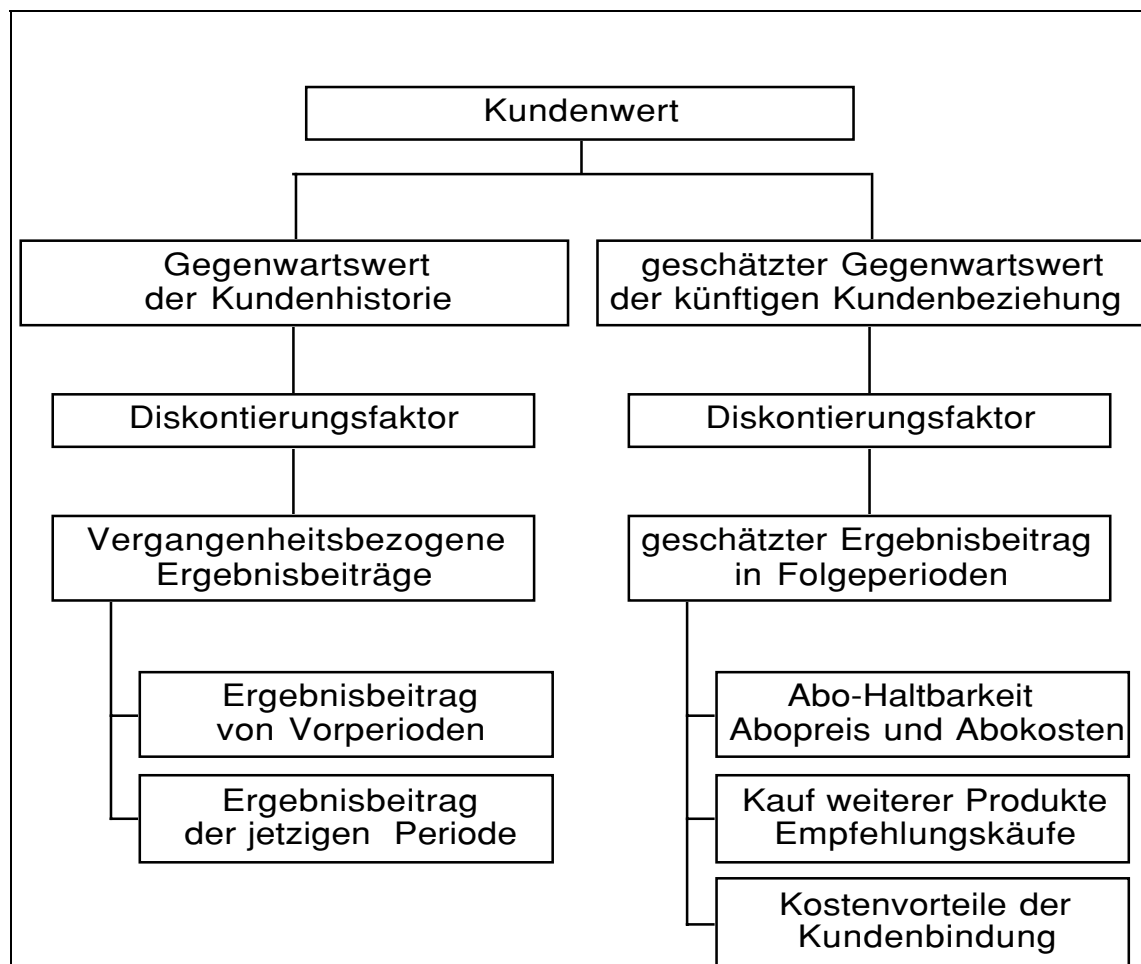


Abbildung E1: Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts³

¹ s. Beispiel in Kapitel C, Abschnitt 1.6.2.

² Reichheld (1996, S.224), Blattberg/Deighton (1997), Link et al (2000, S.146).

³ Im Gegensatz zu anderen Darstellungen (vgl. u.a. Reichheld (1996, S.225), Sauerbrey (2000, S.30)) wird hier nach zeitlichem Anfall der Kundenumsätze differenziert.

Er berücksichtigt, daß der Wert eines Kunden ähnlich wie eine Investition betrachtet werden kann, indem zurechenbare Ein- und Auszahlungen nach ihrem zeitlichen Anfall verzinst werden.¹ Die Abbildung E1 zeigt, daß der Kundenwert bei bestehenden Kundenbeziehungen eine auf Istdaten basierende Vergangenheitskomponente enthält und eine Zukunftskomponente, die mit Hilfe von Annahmen und Schätzwerten ermittelt wird.² Bei Neukunden entfällt die Vergangenheitskomponente, sodaß der Kundenwert dem geschätzten Gegenwartswert der künftigen Geschäftsbeziehung entspricht.

Abbildung E2 zeigt die Wertentwicklung neugewonnener Kunden am Beispiel, in dem ein abgeschlossenes Fachzeitschriften-Abo ab dem zweiten Jahr die Akquisitionskosten trägt. Das Weiterbestehen des Abonnements generiert Umsätze, die auch nach Abzug der Grenzkosten und Diskontierung der Einzahlungsüberschüsse lukrativ für den Verlag sind, sodaß der Gegenwartswert eines 7 Jahre haltbaren Abonnements 327 DM (fast das Dreifache des Jahres-

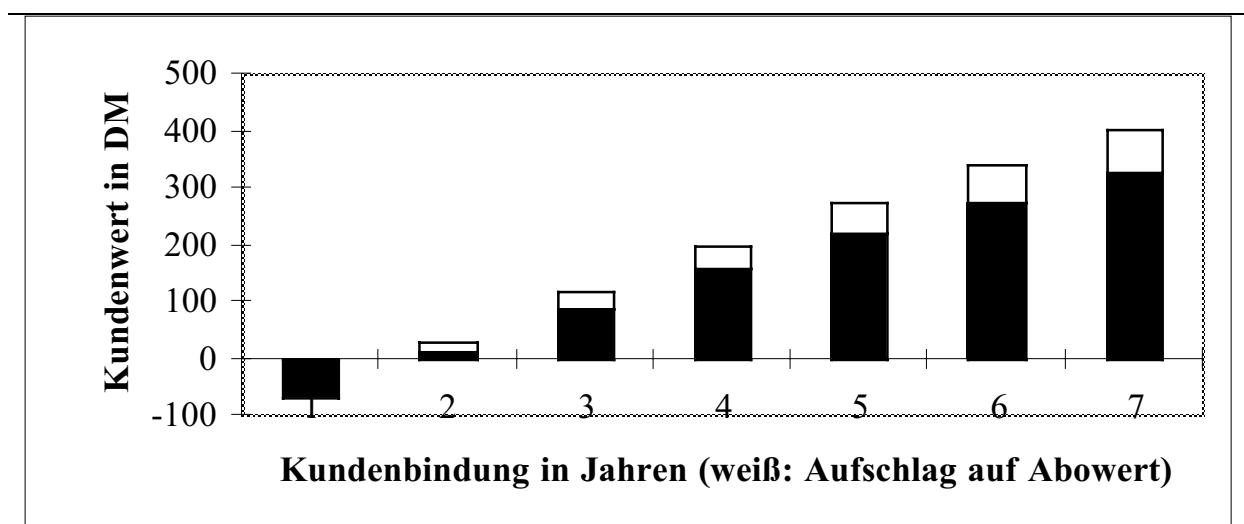


Abbildung E2: Kundenwert in Abhängigkeit von der Kundendauer³

¹ Meist wird (wie in Abb. E1) unterstellt, daß keine zeitlichen Verschiebungen zwischen Kosten/Erlösen und Auszahlungen/Einzahlungen bestehen (Link et al., 2000, S.147). Gleichlautend mit dem Kundenwertbegriff wird dabei auch vom Customer Lifetime Value gesprochen, (Link et al, 2000, S.146 und Sauerbrey,2000, S.73). Reichheld (1996, S.224) dagegen bezeichnet ihn als Kundenbarwert („Customer Net Present Value“), um zu verdeutlichen, daß er (wie der Kapitalwert) ebenfalls Auszahlungen für die Gewinnung des Kunden umfaßt.

² So wird betont, daß der Kundenwert eine Ist- und eine Zukunftsdimension besitzt (Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S.81).

³ Dabei wurde von einem Abopreis von 115 DM p.a.=Höhe der Akquisitionskosten, einem Cross-Selling- bzw. Empfehlungsumsatz von 5 bzw. 10% des Jahresumsatzes ab Jahr 2, einer diesbezüglichen Umsatzrendite von 15%, einer Diskontierung von 10% und den auszahlungsgleichen Grenzkosten aus dem Kalkulationsbeispiel einer Fachzeitschrift bei Braband (2000, S.72) ausgegangen.

abopreises) beträgt.¹ Empirische Untersuchungen in verschiedenen Branchen (wie z.B. Kfz-Versicherungen, Kreditkarten) deuten an, daß der Wert eines Kunden nicht nur von der Treue zum Produkt allein abhängig ist, sondern auch durch Käufe von weiteren Produkten, Kosteneinsparungen, Empfehlungen und durchsetzbaren Preisauflagen.² Die Ergebnisse der Benchmarking-Umfrage zeigen, daß Fachverlage mit einer Empfehlungsquote von durchschnittlich ca. 10% rechnen. Nimmt man an, daß Kunden für 5% des Umsatzes weitere Fachmedien erwerben, ergibt sich im Beispiel bei einer Haltbarkeit von 7 Jahren ein Aufschlag von (diskontiert) 73 DM, der rund ein Fünftel des gesamten Kundenwertes ausmacht.³ Dies macht deutlich, warum die Kundendauer von Fachverlagen mit Direktstrategie als wichtiges Kriterium für die Bedeutung einzelner Kunden angesehen wird und ein Verlust dieser Kunden erhebliche Ergebnisverschlechterungen bedeuten würde.⁴

Bei Online-Diensten wird der Kundenwert für die Beurteilung von Marketing-Aktionen herangezogen, da CPO-Werte nichts über die Qualität der gewonnenen Kunden aussagen.⁵ Allerdings darf dabei nicht übersehen werden, daß die Schätzung der künftigen Abodauer und anderer Faktoren (unter Heranziehung von Erfahrungswerten) Unsicherheiten unterliegt, sodaß veränderte Annahmen zu erheblichen Auswirkungen beim Kundenwert führen können.⁶ So gelangen Analysen des Kundenwertes für Amazon.com zu Werten zwischen 26 und 1905 Dollar je Kunde, was vor allem durch das geschätzte künftige Einkaufsvolumen beeinflusst wurde.⁷

Bei bestehenden Kundenbeziehungen eignet sich ein über den gesamten Lebenszyklus berechneter Kundenwert m.E. nicht zur Beurteilung von Marketing-Entscheidungen, da es für den Fachverlag nicht aussichtsreich ist, Aktionen z.B. an pensionierte Berufsangehörige zu richten.⁸ Statt dessen sollten nur zukunftsbezogene Größen herangezogen werden⁹ - also der rechte Teil von Abb. E1. Daß

¹ Hier wurden die zusätzlichen Kosten für Papier, Herstellung und Versand miteinbezogen. Kosten für die Anlage der Kundendaten etc. sind nicht einbezogen.

² Reichheld (1996, S.39)

³ Dieser Aufschlag ist in der Abbildung E2 weiß dargestellt, während der Abowert (schwarz) die Basis für den Kundenwert darstellt.

⁴ Interview 2.4. Nr. 11 (1999); vgl. auch das Beispiel des Bertelsmann-Buchclubs (Eckert, 1994, S.40), wonach der Durchschnittskunde erst im 8.Jahr die Gewinnschwelle erreicht.

⁵ Schwandtner (1999, S.191)

⁶ Krafft/Albers (2000, S.518) sehen dies als Ursache für die mit 8% geringe Verbreitung kundenwertbezogener Berechnungen in der Investitionsgüterindustrie.

⁷ Zschäpitz (2000), Silverman/Cristello (2000, S.24)

⁸ Deren Kundenwert wäre aufgrund der in der Vergangenheit getätigten Käufe hoch, auch wenn der Zukunftswert gering ist.

⁹ Aus diesem Grunde dürften auch Versuche, kundenbezogene Erfolgsbeiträge über mehrere Jahre fortzuschreiben (vgl. Welling, 2000, S.214), wenig entscheidungsrelevant sein.

der Kundenwert damit nicht den gesamten, sondern nur noch den verbleibenden Zeitraum der Geschäftsbeziehung abbildet, ist im Hinblick auf die stärkere Entscheidungsrelevanz angemessen.¹ Der Lebenszyklus eines Kunden beginnt z.B. als Student, wenn er Lehrbücher des Verlags erwirbt, später als Angestellter Anschaffungsentscheidungen in der Steuerberaterkanzlei mitbestimmt und sich danach evtl. als Selbständiger über die zur Erstausrüstung seiner eigenen Kanzlei anzuschaffende Fachliteratur entscheidet.² Die Phasen Ausbildung und Studium erscheinen dabei aufgrund der geringeren Fachmediennpreise bzw. der Nutzung von Bibliotheken weniger attraktiv für den Fachverlag. Dennoch wird der Verlag versuchen, den Kunden möglichst früh an sich zu binden, da er später zunehmend umworben wird. Allerdings kann der Verlag davon ausgehen, daß nur ein Teil der Kunden diesem Entwicklungsmuster folgen wird.³ Eine lebenszyklusbezogene Kundenanalyse kann z.B. einer Überalterung der Kunden vorbeugen. Die Altersstruktur dürfte sich z.B. auch auf die Akzeptanz gegenüber angebotenen Mediengattungen auswirken.⁴

1.2.3. Kundenbasis/Neukunden- bzw. Abwanderungsrate

Für die Beurteilung der kundenbezogenen Marketing-Leistung werden weniger einzelne Kunden, sondern Kundengruppen im Vordergrund stehen. Dazu bietet sich eine Kundenbilanz („Customer Balance Sheet“) an, die Kunden danach klassifiziert, ob sie die Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen begonnen („new customers“), beendet („defectors“), ausgeweitet („gainers“) oder reduziert („decliners“) haben.⁵ Eine Schätzung der Kundenbarwerte für diese Gruppen soll helfen, Prioritäten für die Kundenbearbeitung zu setzen.

Fachverlage stellen die Aboentwicklung einzelner Titel detailliert dar,⁶ sodaß eine produktbezogene Angabe (zumindest der Ab- und Zugänge) wie in Tabelle E9 unproblematisch wäre. Die Kündigung eines Abonnements muß jedoch nicht zu einer Abwanderung des Kunden führen, wenn dieser andere Titel weiterbezieht, sodaß die produktbezogene Sicht bei Fachverlagen i.a. nicht

¹ vgl. die Beispiele bei Reichheld (1996, S.226), Link et al (2000, S.149)

² Biermann (1991, S.11) zeigt, wie der Kundenlebenszyklus den Markt der Schulbuchverlage beeinträchtigt, dessen Attraktivität stark von den Schülerzahlen abhängt.

³ Da z.B. bei Durchfallquoten von 40-60% nur ein Teil der StB-Kandidaten die Prüfung besteht (vgl. Gilgan 1996, S.74) und später Wirtschaftsprüfer wird etc.

⁴ So werden stagnierende RWS-Umsätze bei Loseblattwerken von den Verlagen z.T. mit der Altersstruktur der Kunden begründet (Jaeckel, 1999b, S.25). Franzen (1990, S.242 ff.) zeigt den Einfluß des Alters auf die Wahl von Verlagsprodukten im Rahmen einer Kundenstrukturanalyse.

⁵ Reichheld (1996, S.225 f.)

⁶ s. Abschnitt 1.6.1 in Kapitel C zu den Datenquellen

ausreicht.¹ Das Beispiel zur Kundenbilanz differenziert dabei zwischen Abgängen, die der Verlag verhindern möchte (z.B. Kündigungen) und der Beendigung der Geschäftsbeziehung wegen fehlender Kundenbonität. Im Beispiel ist die Kundenloyalität sehr gering, sodaß mehr als die Hälfte der alten Kunden durch neue zu ersetzen waren.² 8% der mit Kündigung abwandernden Kunden konnten durch Rückgewinnungsaktionen gehalten werden.³ Die mit den Kunden verlorenen Kundenbarwerte und Umsatzanteile waren jedoch geringer als ihre zahlenmäßige Bedeutung.

	Kennziffern	Anzahl	%	Umsatz-anteil	Kundenwert-Anteil
	Kunden-Anfangsbestand 1.1.	6.428	100 %	100%	100%
-	Abgänge	4.270	66 %	50%	20%
	davon Kündigungen	3.813	59 %		
	davon Storni etc.	457	7 %		
=	bestehende Kundenbeziehungen	2.158	34 %	60%	80%
+	Zugänge	2.777	43 %	20%	10%
	davon zurückgewonnene Kunden	320			
	davon echte Neukunden	2.457			
=	Endbestand 31.12.	4.935	77 %	80%	90%

Tabelle E9: Zahlenbeispiel zur Kundenbilanz⁴

Untersuchungen ergaben, daß das Verlagswesen nach der Werbe- und Versicherungsbranche zu den Branchen gehört, in denen Kundenloyalität die stärksten Wirkungen auf den Erfolg besitzt. So soll eine 5%-Erhöhung der Kundenbindungsrate zu einer Erhöhung des Kunden-Kapitalwerts um 85% führen.⁵ Diese Ergebnisse erscheinen nachvollziehbar, da mit einer Erhöhung

¹ Im Gegensatz zu Zeitungsverlagen, wo eine Abokündigung meist das Ende der Kundenbeziehung darstellt. De Souza (1992, S.25) empfiehlt branchenübergreifend eine Umsatzgewichtung der Kundenbindungsrate („Retention Rate“).

² Durchschnittliche Kündigungsquoten bei Fachzeitschriften betragen 1-10% p.a. (Zanetti, 1998, S.211).

³ Beispiele aus dem Fachzeitschriftenbereich beziehen sich auf eine Rückgewinnungsquote von 10% (Zanetti, 1998, S.214).

⁴ Für den Zeitschriftenbereich modifiziert und erweitert auf Basis der Darstellung bei Reichheld (1996, S.226). Die bestehenden Kunden könnten dabei weiter nach solchen mit Umsatzverlusten, Wachstumskunden und stagnierenden Kunden differenziert werden.

⁵ Reichheld (1996, S.36); die Grundlagen der Berechnungen für den Verlagsbereich legt er jedoch nicht offen. Dabei ist allerdings einzuschränken, daß damit keine Erhöhung um 85% des laufenden Ergebnisbeitrags, sondern lediglich der zukünftig erwarteten (und diskontierten) Beiträge gemeint ist.

der Kundenbindung um 5% eine Verlängerung der durchschnittlichen Kundendauer um mehrere Jahre verbunden sein kann.¹

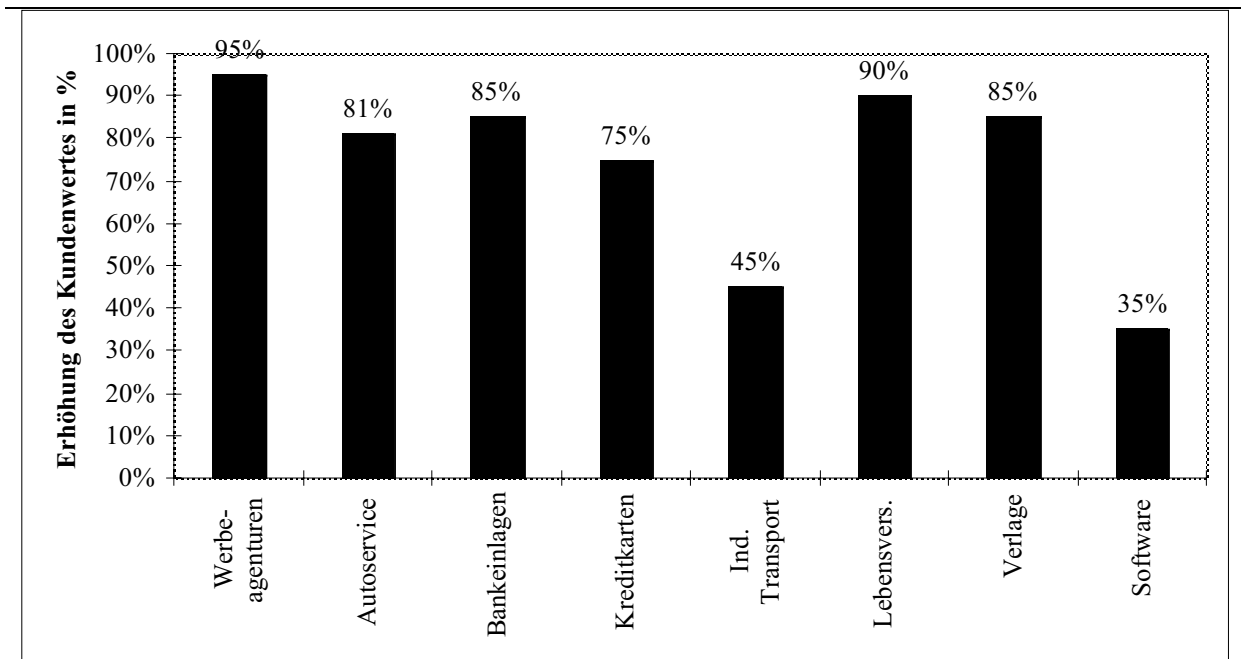


Abbildung E3: Wirkung einer fünfprozentigen Erhöhung der Kundenbindung²

Zielen Marketing-Prozesse lediglich darauf ab, kurzfristig möglichst viele Abonnements an Zielgruppen zu vermarkten, fallen spätere Reklamationen, Kündigungen etc. eher in die Zuständigkeit von Produktmanagement/Redaktion. Diese enge Sichtweise berücksichtigt jedoch nicht, daß Marketing-Aktionen durch die Auswahl der potentiellen Kunden Einfluß auf die Haltbarkeit der Abos nehmen und deshalb für Kündigungen mitverantwortlich sein können.³ Da Zielgruppen zahlenmäßig begrenzt sind, besteht die Gefahr, daß Marketing-Aktionen bevorzugt Aufträge von „schlechten“ Kunden gewinnen, die zwar leichter zu gewinnen sind, aber nach kurzer Zeit abbestellen.⁴ Eine Beurteilung,

¹ Anhand der Zahlen aus 1.2.2. Dabei wird angenommen, daß von 7 Kunden der erste am Ende des ersten Jahres, der zweite am Ende des zweiten Jahres etc. die Geschäftsbeziehung beendet. Dabei ergibt sich eine Kundenbindungsrate von $6/7$ (=86%), die allerdings mit den Jahren abnimmt, wenn die Neukundengewinnung unberücksichtigt bleibt. Die durchschnittliche Kundendauer steigt von 4 auf 6 Jahre, wenn statt einer Person nur noch 0,6 Personen p.a. kündigen. Ohne Berücksichtigung potentieller Vorteile bei Neugewinnungskosten steigt danach der Kundenwert bereits um 66%.

² Ausschnitt aus Reichheld (1996, S.36); die Angaben für den Autoservice weichen jedoch von Reichheld/Sasser (1990, S.110) ab, wo 30% angegeben war.

³ Zum Beispiel bei sog. Prämienabholern, Gewinnspielkunden etc. (s. dazu die Tabelle in Abschnitt 1.1.3.).

⁴ Reichheld (1996, S.69) zeigt am Beispiel der Kreditkartenindustrie, wie ein Unternehmen mit (hinsichtlich Zahlungsverhalten und Einkommen) hervorragenden Kunden den Wettbewerbern vorrangig weniger attraktive Kundengruppen übrig ließ, deren Akquisition für die Wettbewerber z.T. sogar von Nachteil war.

inwieweit Marketing-Prozesse den Verlust von Kunden bewirkt haben, sollte sich deshalb z.B. auf eine Auswertung der Kündigungsgründe stützen.¹ Zielgruppenübergreifend sollten Marketing-Kosten außerdem nach Stamm- und Neukunden differenziert werden, um Subventionierungen der Neu- durch Stammkunden zu erkennen.

1.2.4. RFM-Kennziffern

Die Beurteilung gewonnener Kunden mit Hilfe eindimensionaler Ansätze (auf Basis von Umsatz-, Deckungsbeitrags- oder Kundenwerten) geht davon aus, daß es ausreicht, dafür nur ein Kriterium heranzuziehen². Angesichts der Komplexität von Geschäftsbeziehungen besteht dann jedoch die Gefahr, wichtige Zusammenhänge zu übersehen.³ Scoring-Modelle besitzen als mehrdimensionale Bewertungsverfahren den Vorteil, explizit mehrere Kriterien zu berücksichtigen. Die RFM-Analyse betrachtet den Zeitpunkt des letzten Kaufes („Recency“), die Bestellhäufigkeit („Frequency“) und die wirtschaftliche Bedeutung („Monetary“) von Kunden.⁴ Sie wurde in den zwanziger und dreißiger Jahren von amerikanischen Versandhandelsunternehmen entwickelt, um die Qualität der Kunden zu bewerten.

Faktoren						
Startwert	25 Punkte					
letztes Kaufdatum	bis 6 Mon. +40 Punkte	bis 9 Mon. +25 Punkte	bis 1 Jahr +15 Punkte	bis 1, 5 Jahre + 5 Punkte	bis 2 Jahre - 5 Punkte	früher -15 Punkte
Häufigkeit der Käufe in letzten 3 Monate	Zahl der Aufträge multipliziert mit dem Faktor 6					
Umsatzdurchschnitt der letzten 3 Käufe	bis 50 DM + 5 Punkte	bis 100DM +15 Punkte	bis 200 DM +25 Punkte	bis 300 DM +35 Punkte	bis 400DM +40 Punkte	> 400 DM + 45 Punkte
Anzahl Retouren (kumuliert)	0-1 + 5 Punkte	2-3 -5 Punkte	4-6 - 10 Punkte	7-10 - 20 Punkte	11-15 - 30 Punkte	> 15 - 40 Punkte
Zahl der Werbesendungen seit letztem Kauf	Hauptkatalog je - 12 Punkte		Sonderkatalog je -6 Punkte		Mailing je -2 Punkte	

Tabelle E10: Beispiel zur RFM-Methode⁵

¹ Aboverwaltungen verfügen über Datenbanksysteme mit bis zu 1000 Eingabefeldern für verschiedene Arten von Kündigungsgründen. (Zanetti, 1998, S.215). Zur sog. Churn-Analyse im Zeitschriftenverlag vgl. Kehl (2001, S.209).

² Auch wenn dazu u.U. mehrere Kriterien in die Berechnung eingehen.

³ Krafft/Albers (2000, S.519)

⁴ van der Lühe (1999); Link et al (2000, S.130) bezeichnen sie auch als RFMR-Analyse. MR steht dann für Monetary Ratio.

⁵ s. Link et al (2000, S.130)

Dahinter steht die Idee, die Kaufwahrscheinlichkeit von Kunden mit einem Punktsystem abzubilden. Je höher die aktuelle Gesamtpunktzahl eines Kunden, desto günstiger erscheinen die Erfolgsaussichten eines Angebots.¹ Ausgehend von einem Punktwert erhalten die Kunde je nach Kaufverhalten zusätzliche Punkte oder Abschläge. Dabei erhalten Kunden, die in jüngerer Zeit gekauft haben einen höheren Zuschlag als solche, die länger nicht mehr gekauft haben (Recency). Kunden, die innerhalb einer Periode häufig bestellen, erscheinen wertvoller als Einmalkunden (Frequency) und solche mit höheren Bestellwerten wichtiger als solche mit niedrigen (Monetary).

Die RFM-Analyse bietet einen ersten Einstieg, um auf Zusammenhänge zwischen kundenbezogenen Kriterien aufmerksam zu machen. Sie hilft dem Fachverlag außerdem, Defizite bei der Qualität der Kundendaten zu erkennen.² Die Anwendung im Verlagswesen zeigt jedoch, daß diese Kriterien an die Besonderheiten des jeweiligen Marktsegments angepaßt werden müssen. Die Dauer der Kundenbeziehung („Recency“) ist besonders bei Fachverlagen mit einem herausragenden Fortsetzungswerk wichtig, weil hier berücksichtigt wird, daß wegen unterschiedlicher Haltbarkeiten Abo nicht gleich Abo ist. Besitzt der Verlag jedoch mehrere bedeutende Fortsetzungswerke, so wirken sich Abo-Abbestellungen solange nicht auf die Kundendauer aus, bis das letzte Abo abbestellt ist.³ Die Bestellhäufigkeit ist bei Nicht-Fortsetzungswerken hilfreich, wenn einige Kunden ihre Bestellungen verteilen, während andere ihre Fachmedien auf einmal ordern und damit dem Verlag Kosten der Auftragsabwicklung einsparen (z.B. Erstausstattung neugegründeter Kanzleien). Bei Fortsetzungswerken bietet sich stattdessen die Anzahl der aktiven Abos als Kennziffer an, insbesondere bei titelbezogenen Preisunterschieden. Für das monetäre Kriterium reicht bei höherauflagigen und eingeführten Fachzeitschriften evtl. eine umsatzbezogene Betrachtung aus, da sich die Ergebnisbeiträge kaum unterscheiden dürften - bei größeren Unterschieden in Abopreisen und/oder Produktprofitabilität gilt dies nicht.

Neben den RFM-Kriterien wären weitere Faktoren denkbar, die die Qualität von Kunden beeinflussen. Meist besitzt der Verlag bereits Vermutungen darüber,

¹ Werbeaktionen lassen sich dann abstufen, indem z.B. alle Kunden mit mehr als 75 Punkten einen Katalog erhalten, andere nur ein Mailing mit Bestellkarte und die restlichen Kunden nicht beworben werden.

² Bei der RFM-Analyse in einem Verlag ergab sich z.B., daß in der Auftragserfassung Kundennummern häufig doppelt angelegt wurden, weil dies für die Sachbearbeiter weniger zeitaufwendig als eine Recherche nach bereits angelegten Kunden erschien.

³ In diesem Fall kann eine Kanzlei mit geringerer Kundendauer wertvoller für den Verlag sein, wenn sie mehrere Abos besitzt. Aussagekräftiger ist dann evtl. die kumulierte Abo-Haltedauer (z.B. 8 Jahre, wenn ein Kunde ein Abo 5 Jahre und ein anderes 3 Jahre hält).

welche weiteren Faktoren den Wert einer Kundenbeziehung bestimmen könnten.¹ Dabei besteht jedoch die Gefahr, wesentliche Kundenmuster im umfangreichen Datenbestand nicht zu erkennen. Data Mining-Software erlaubt eine Analyse der Zusammenhänge innerhalb der Kundendaten.² Dies ist flexibler als die RFM-Analyse, da es nicht auf drei Kriterien beschränkt ist und evtl. weitere Kriterien offenlegt. Dies setzt voraus, daß der Verlag entsprechende Kundenmerkmale erfaßt. Auch diese Erweiterungen der RFM-Analyse besitzen allerdings den Nachteil, daß sie aus Vergangenheitsdaten abgeleitet sind.³

1.2.5. Qualität des Leistungsaustauschs

Die hohe Bedeutung der Kundenloyalität bei der Vermarktung von Fortsetzungswerken legt nahe, nicht nur den Nutzen des Kunden für den Verlag, sondern auch den Wert der Verlagsleistungen für den Kunden miteinzubeziehen. Das von Bain&Company entwickelte Wertveränderungsblatt versucht, beide Perspektiven abzubilden.⁴

Wert an den Kunden				Wert erhalten von Kunden			
	eigene Firma	Wettbewerber A B			eigene Firma	Wettbewerber A B	
Qualitätskennziffern				Wert Neukunden			
Kundenbindungsrate				Wert Stammkunden			
Umsatzanteil am Kundenbedarf				Wert verlorener Kunden			
Neukundenanteil				Deckungs b. je Kunde			
Umwandlungsrate				Umsatz je Kunde			
Preis							

Tabelle E11: Ausschnitt aus einer Wertveränderungsübersicht⁵

Marketing-Prozesse beeinflussen dabei vor allem den Neukundenanteil und die

¹ siehe Tabelle in Abschnitt 1.2.2.

² Zur Software vgl. Türling (2000, S.165), Bissantz (1998). So hat die UNICEF herausgefunden, daß die Höhe des Spendenaufkommens bei einigen Spendern von der Themenwahl im Anschreiben abhing (z.B. „Hunger in Afrika“ mit höherer Affinität als „Katastrophenhilfe in Asien“). Diese Themennähe stand wiederum in Zusammenhang mit anderen Kundenmerkmalen (wie z.B. Alter). Die Adreßoptimierung erbrachte einen um 65% höheren Renditewert als in der Kontrollgruppe (von der Lühe 1999).

³ Dies gilt im Gegensatz dazu nicht oder nur eingeschränkt für den Kundenwert-Ansatz.

⁴ Reichheld (1996, S.226). Analogien zur Kundenperspektive der Balanced Scorecard (s. Abschnitt 3.5. in Kapitel A) bestehen - beide Instrumente verwenden z.T. auch ähnliche Kennziffern.

⁵ in Anlehnung an Reichheld (1996, S.226)

Ausschöpfung des Kundenbedarfs.¹ Nur indirekt über die Auswahl potentieller Interessenten ist die Kundenbindungs- und Umwandlungsrate relevant, während auf Preis und Qualitätskennziffern geringer Einfluß bestehen dürfte. Die auf der linken Seite der Tabelle gewählten Kennziffern jedoch können stark von Marketing-Prozessen beeinflussbar sein, selbst der Wert verlorener Kunden ist durch Rückgewinnungsaktionen veränderbar. Die Erhebung dieser Kennziffern wäre für den Verlag angesichts der bisher produktbezogenen ausgerichteten Controlling-Systemen z.T. bereits schwierig, obwohl gerade bei den zahlenmäßig genau eingrenzbaaren Zielgruppen im Fachmedienbereich der Kundennutzen besonders bedeutsam für Segmentierungen sein dürfte.² Die Schätzung der Wettbewerberdaten dürfte jedoch kaum praktikabel sein.³

1.3. Beurteilung von Marketing-Aktionen

Anhand welcher Kennzahlen beurteilen Fachmedienunternehmen den Erfolg einzelner Direktmarketing-Aktionen? Idealerweise sollten Kennziffern trotz der Unterschiedlichkeit der Marketing-Prozesse einen prozeßübergreifenden Vergleich erlauben. Neben CPO/CPS und Budget/Umsatz-Kennziffern⁴ besitzt der Fachverlag dabei weitere Alternativen.

1.3.1. Rücklaufquote/Break-Even-Quote

Die Rücklaufquote ergibt sich, indem die Anzahl der Bestellungen auf die ausgesandte Menge bzw. die Anzahl der Kontakte bezogen wird. Dies ermöglicht einen aktionsübergreifenden Vergleich mit dem Industriedurchschnitt. So wird ein Bestellrücklauf von 2% für Briefwerbung häufig als gut beurteilt.⁵ Zur Beurteilung einer einzelnen Aktion besitzt dieser Durchschnittswert allerdings wenig Bedeutung, da ein Rücklauf von 0,5% sehr erfolgreich (z.B. beim Verkauf sehr hochpreisiger Produkte), einer von 20% bei anderen Aktionen (z.B. Gewinnung von Interessenten) jedoch sehr ungünstig

¹ Dies entspricht weitgehend dem in der Benchmarking-Umfrage geschätzten Marktanteil in einer Zielgruppe.

² So betreute eine Fachbuchhandlung zum Zeitpunkt der Kundenanalyse neben Berufsschulen und Steuerberatern nur 2 Schulungsstätten für technische Erwachsenenbildung. Letztere profitierten jedoch vom gebotenen Service besonders, sodaß sich die Fachbuchhandlung erfolgreich auf dieses Segment spezialisierte (Fraenkler, 1994, S.11).

³ Eine Ausnahme besteht bei werbeorientierten Fachzeitschriften, deren Auflagen publiziert werden. Aber auch in den Mediadaten finden sich keine Angaben darüber, wieviel % der Abonnements durch Marketing-Aktionen neu akquiriert wurden bzw. wie hoch der Kündiger-Anteil ist. Da sich die Kennziffern auf Kunden und nicht auf Abonnenten beziehen, wäre selbst diese Information nicht ausreichend.

⁴ vgl. dazu die Abschnitte 1.1.1.-1.1.3.

⁵ Kotler (1997, S. 726). Bei einer branchenübergreifenden Umfrage gaben 27% eine Spanne von 2,5 bis 5 % an. (Weber, 2000, S.26)

sein kann.¹ Die Interviews mit Fachverlagen² bestätigen, daß z.B. eine Responsequote von 1% bei einer eingeführten Fachzeitschrift als erfolgreich angesehen wurde, während bei neuen Loseblattwerken 2-8% gefordert wurden. Bei der Vermarktung von Online-Abos wiederum ist bei der Beurteilung zu trennen zwischen Interessentengewinnung (5% wird als gut beurteilt) und nachfolgender Umwandlung in ein Abo (40% der Interessenten).

Das Beispiel zur Vermarktung von Fachbüchern mit Hilfe von Direct-Mail und Telefonmarketing zeigt, daß sich die Kennziffer nicht für den prozeßübergreifenden Vergleich eignet, da sie Kostenunterschiede nicht berücksichtigt. ³ Vergleicht man die beiden Aktionen, erscheinen die Kosten je Bestellung beim Telefonmarketing niedriger - trotz der höheren Kosten je Kontakt.

	Briefwerbung	Telefonmarketing
Kosten (engl. Pfund)	4.500	1.500
Anzahl Bestellungen	48	23
Anzahl Informationsanforderungen	115	25
Anzahl potentieller Kontakte	20.000	140
% Rücklauf Bestellungen	0,2%	16,4%
% Rücklauf Informationsanforderungen	0,6%	17,9%
	0,8%	34,3%
Kosten je Bestellung (engl. Pfund)	93,75	62,21
Kosten je Informationsanforderung (engl. Pfund)	27,6	10,71

Tabelle E12: Vergleichskennzahlen Briefwerbung/Telefonmarketing⁴

Ob eine Marketing-Aktion zum Unternehmenserfolg beigetragen hat, läßt sich z.B. mit Hilfe der Break-Even-Responsequote beurteilen.⁵ Sie gibt an, welche Responsequote erzielt werden muß, um die zurechenbaren Kosten zu decken. Die Aussagefähigkeit kann durch die Genauigkeit der Kostenzurechnung auf Produkte beeinträchtigt werden.⁶

¹ vgl. Beispiele bei Clancy/Shulman (1995, S.222)

² Interviews Nr. 2.4. der Benchmarking-Umfrage (1999)

³ Baverstock (1993b, S.152f.). Im Vergleich mit dem Industriedurchschnitt ist die Telemarketing-Aktion nicht zu teuer. Ebenso liegt die Rücklaufquote von Beilagen oft niedriger als bei Briefwerbung, ist aber mit günstigeren Kosten je Tausend verbunden.

⁴ Baverstock (1993b, S.152)

⁵ Baverstock (1993b, S.146 ff.). vgl. Beispiel im Anhang Tabelle A-E2.

⁶ Bei hohen Gemeinkostenanteilen wäre statt einer ungenauen Zuschlagskalkulation eine prozeßbezogene Kostenverrechnung vorzuziehen. Bei unterschiedlich kostenintensiven Adreßquellen ist es außerdem problematisch, mit einem Durchschnittswert je Tausend Mailings zu rechnen.

Die Break-Even-Responsequote ermöglicht nur Aussagen darüber, ob die Aktionen ihr Ziel erreicht haben oder nicht.¹ Aus ihr ließe sich eine aktionsbezogene Floprate ermitteln.² Wieviel die Aktionen zum Betriebsergebnis beigetragen haben, sagt die Responsequote nicht aus.

1.3.2. Cross-Selling-Quote bzw. Potentialausschöpfungsquote

Die Cross-Selling-Quote zeigt, inwieweit es möglich war, andere Produkte mitzuverkaufen. Bezieht man die Anzahl der mitverkauften Exemplare auf die Anzahl der titelbezogen eingesetzten Adressen, läßt dies Aussagen zur relativen Bedeutung des Cross Selling für die Produktvermarktung zu. Dies setzt jedoch eine aktionsbezogene Trennung in Haupt- und Nebenprodukte voraus.³

	I Titel A	II Titel B	III Titel C	gesamt
Abgearbeitete Adressen	1.159	207	823	2.189
Verkäufe direkt	190	0	113	303
Cross Selling I	-	0	0	0
Cross Selling II	0	-	1	1
Cross Selling III	0	4	-	4
Verkaufsquote Cross Selling	0%	1,9%	0,1%	0,2%

Tabelle E13: Beispiel für eine Telefonmarketing-Aktion mit Cross-Selling⁴

Im Gegensatz zum Beispiel ließen sich die Mitverkäufe aber auch auf die aktionsbezogen genutzten Adressen beziehen, um herauszufinden, ob z.B. bei jedem hundertsten Gesprächspartner Zusatzverkäufe generiert wurden.⁵ Eine auf den einzelnen Kunden bezogene Cross-Selling-Quote besagt dagegen, wieviel unterschiedliche Produkte ein Kunde jeweils gekauft hat.⁶

¹ Die Renditeerwartungen des Verlags lassen sich durch Aufschläge berücksichtigen.

² Erreichen 70% der Aktionen die geforderte Responsequote, beträgt die Floprate 30%.

³ Verleihen Marketing-Aktionen den Zusatzangeboten größeres Gewicht, verliert die Kennziffer einen Teil ihrer Aussagekraft, denn dies entwertet die dahinterstehende Idee, kostengünstig Zusatzverkäufe zu generieren.

⁴ Zur Verfügung gestellt von der Direktmarketing-Abteilung des Projektpartners 2.3.4.

⁵ Bei Aktion III (für Titel C) wurden 4 Exemplare von Titel B mitverkauft. Bezogen auf die 823 Adressen ergäbe dies eine aktionsbezogene Cross-Selling-Verkaufsquote von 0,5%. Die produktbezogene Quote beträgt dagegen 1,9%, weil die Aktion II (für Titel B) wegen des geringen Erfolges bald abgebrochen wurde.

⁶ Homburg/Schäfer (2000, S.42). Für Fachverlage ist letzteres jedoch angesichts der unterschiedlichen Preise je Produkt im Vergleich zur Umsatzhöhe weniger relevant.

Aussagefähiger wäre eine potentialbezogene Kennziffer, die anzeigt, inwieweit eine Aktion das beim Kunden vorhandene Cross-Selling-Potential genutzt hat.¹

1.3.3. Aktionserfolg und ROI

Bezieht man auch die Kosten anderer Prozesse (wie Herstellung, Distribution etc.) mit ein, ergibt sich ein umfassenderes Bild des Aktionserfolgs. Zielt die Aktion auf die Gewinnung von Abonnements, lassen sich dazu zukunftsbezogene Größen heranziehen.² Beziehen sich diese Abos auf neugewonnene Kunden, könnte ein Aufschlag für Empfehlungen, Cross-Selling etc. miteinbezogen werden, was den Aktionserfolg erhöhen würde.³

Setzt man die Marketing-Kosten in Relation zum Aktionserfolg, ergeben sich aktionsbezogene ROI-Größen, die branchenübergreifend vor allem im Direktmarketing eingesetzt werden.⁴ Die Abhängigkeit des ROI von der Haltbarkeit zeigt die Abbildung E4.

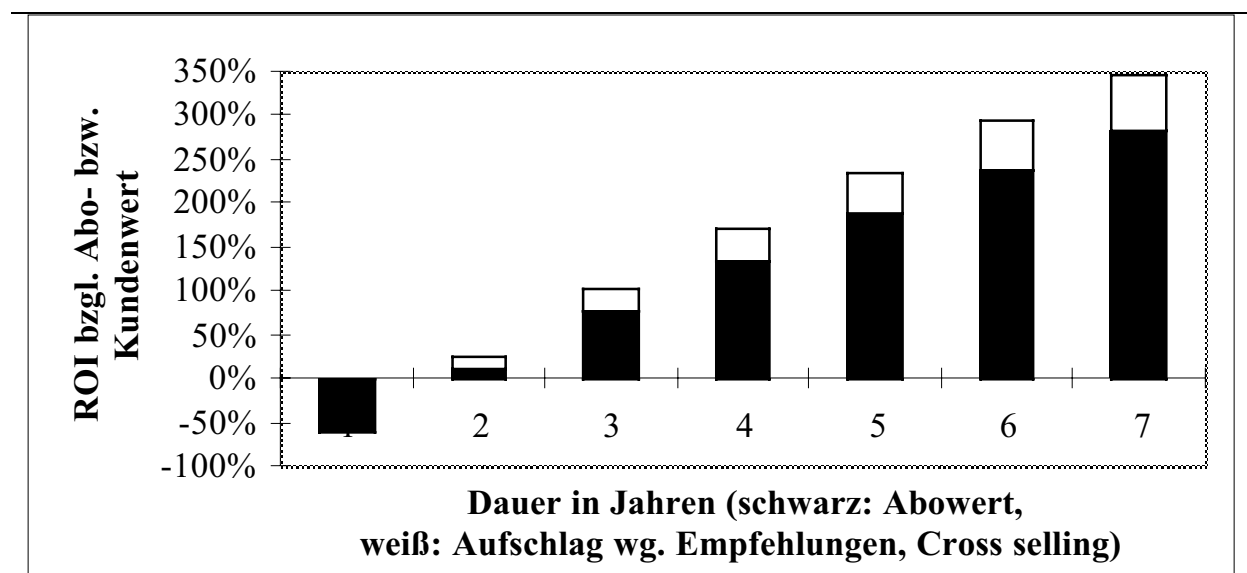


Abbildung E4: Beispiel zur ROI-Berechnung⁵

Bei Fortsetzungswerken ist ein ROI-Vergleich von Aktionen nur dann aussagefähig, wenn auch die Annahmen zur Haltbarkeit zutreffend sind,

¹ vgl. Homburg/Schäfer (2000, S.43). Wurde z.B. ein zusätzlicher Bedarf von 50 DM je Kunde geschätzt, würde ein durchschnittlicher Umsatz mit weiteren Produkten in Höhe von 25 DM das Potential nur zu 50% ausgeschöpft haben.

² Im Beispiel wurde bei einer unterstellten Abolaufzeit von 5 Jahren und einem CPO in Höhe des Jahresabopreises von 115 DM ein Wert von 219 DM je Abo ausgewiesen, was mit der Anzahl der gewonnenen Abos zu multiplizieren wäre.

³ Durch Aufschläge für Empfehlungen und Cross-Selling ergab sich ein Wert von 272 DM.

⁴ Sauerbrey (2000, S.19), Freeman (1998, S.26)

⁵ Der Kunden- bzw. Abowert wurde aus dem Beispiel in Abschnitt 1.2.2. übernommen.

während dies bei Nicht-Fortsetzungswerken keine Rolle spielt. Umfragen im Dienstleistungsbereich deuten daraufhin, daß Unternehmen den ROI ihrer Marketing-Aktionen häufig nicht kennen.¹

Die Interviews mit Fachverlagen zeigen, daß zwar vereinzelt Interesse an der ROI-Kennziffer bestand,² meist aber die Kosten je Bestellung oder Responsequoten betrachtet werden. Ließe sich der Aktionserfolg mit diesen beiden (einfacher zu ermittelnden Kennziffern) mit ausreichender Genauigkeit beurteilen, wäre die ROI-Berechnung nicht notwendig. Die Schwächen der stark produktorientierten CPO-/CPS-Kennziffern legen aber eher das Gegenteil nahe.

1.3.4. Aktionsübergreifende Kennziffern/Quote positiver Kontakte

Bei mehrstufigen Aktionen erhalten unentschlossene Kunden z.B. nach dem ersten Telefongespräch ein schriftliches Angebot zugesandt und werden später noch einmal angerufen, falls sie nicht bestellt haben. Die Quote positiver Kontakte setzt dann Verkäufe und Informationsanforderungen auf den verschiedenen Kontaktstufen in Relation zu den Gesamtanrufen. Im Beispiel sinkt die Quote positiver Kontakte bei Nachfaßaktionen erheblich, da der Anteil der unentschlossenen Kunden mit jeder Bearbeitungsstufe geringer wird.

	I Titel A	II Titel B	III Titel C	gesamt
Abgearbeitete Adressen	1.159	207	823	2.189
Verkäufe total	190	4	114	308
Verkaufsquote	16,4%	1,9%	13,9%	14,1%
schriftliches Angebot	266	78	139	483
Positive Kontakte	456	82	253	791
Quote positiver Kontakte	39,3%	39,6%	30,7%	36,1%
Nachfaßadressen	271	38	99	408
Verkäufe Nachfaßaktion	10	2	9	21
Verkaufsquote	3,7%	5,3%	9,1%	5,1%
erneutes Angebot	14	5	7	26
Positive Kontakte	24	7	16	47
Quote positiver Kontakte	5,2%	18,4%	16,2%	11,5%

Tabelle E14: Beispiel für eine mehrstufige Telefonmarketing-Aktion³

Die Kennziffer dürfte bei der Beurteilung einzelner Kontaktstufen und hinsichtlich des Interesses am Produkt hilfreich sein, letztlich ist aber das

¹ 53% bei einer Expertenurfrage (n=28), die sich auf Kundenrückgewinnungsaktionen bezog und 1999 durchgeführt wurde. (Sauerbrey, 2000, S.10 ff.)

² Interviewpartner 2.2. Nr. 5 (1997)

³ Zur Verfügung gestellt von der Direktmarketing-Abteilung des Projektpartners 2.3.4.

endgültige Ergebnis relevant. Liegen dem Fachmedienunternehmen die Ergebnisse der erneuten Angebote in der letzten Bearbeitungsstufe (in Tabelle E14) noch nicht vor, kann die Kennziffer Anhaltspunkte über die evtl. noch zu erwartenden Verkäufe aus der Nachfaßaktion geben.

Diese Zusammenhänge zwischen verschiedenen Aktionen bildet eine aktionsbezogene ROI-Betrachtung wie in 1.3.3. nicht ab. Wird z.B. nach einer telefonischen Rückgewinnungsaktion von gekündigten Abonnements eine zweite Aktion per Direktmailing durchgeführt¹, so sollte diese zweite Aktion nicht isoliert betrachtet werden, da ihre Wirksamkeit von der ersten beeinflusst wird. In diesem Falle bietet sich eine aktionsübergreifende ROI-Betrachtung an.

1.3.5. Prozentsatz verärrgerter Kunden/Akzeptanz-Rating

Direktmarketing kann Kunden verärrgern, die z.B. unangekündigte Telefonanrufe oder Mailings ablehnen.² Fachmedienunternehmen laufen dabei Gefahr, z.B. traditionell im Handel bestellende Kunden zu verlieren.³ Ein einfaches Mittel der Akzeptanzmessung ist eine Einteilung der Gesprächspartner nach ihrer Aufgeschlossenheit wie im Beispiel unten.⁴

Gesprächsatmosphäre	☺	☹	☹	gesamt
Anrufe	1.259	850	80	2.189
%-Anteil	57%	39%	4%	100%

Tabelle E15: Aufgeschlossenheit ggü. Telefonmarketing im Beispiel ⁵

Verärrgert das Fachmedienunternehmen z.B. langjährige Kunden, ist dies wirtschaftlich bedeutsamer als bei potentiellen Kunden, da Kündigungen abonniertes Werke als negative Ergebnisbeiträge bei der Aktionsbeurteilung berücksichtigt werden müßten.⁶ Besitzt ein Titel nur eine geringe Anzahl von potentiellen Kunden, läßt sich der Verlust von Interessenten evtl. kaum

¹ Starke (2000, S.137)

² So empfanden 11% der Anwälte Briefwerbung als störend, weitere 8% beachteten diese nicht. Bei Führungskräften war die Nichtbeachtung noch stärker. (Klein-Blenkers, 1993, S.344)

³ vgl. Hansen (1992, S.78) zur Zielgruppe der Ingenieure

⁴ Welche Konsequenzen die Verärrgerung von 80 Kunden für den Fachverlag haben könnte, läßt sich auf Basis dieser Daten nicht feststellen. Die beauftragte Agentur wertete die Ergebnisse als positiv. Zur Schadensberechnung wird vorgeschlagen (o.V. 1996a, S.42), den Prozentsatz verärrgerter und deshalb nicht mehr kaufender Kunden mit Auftragswerten, Kundenanzahl und Gewinnspanne zu verknüpfen.

⁵ Zur Verfügung gestellt von der Direktmarketing-Abteilung des Projektpartners 2.3.4.

⁶ Richten die Verlage Call-Center ein, um die Reklamationsbearbeitung zu verbessern, besteht die Gefahr, daß die aus Auslastungsgründen betriebenen Direktmarketing-Aktionen den verbesserten Service durch Kundenverärrgerung konterkarieren.

ausgleichen, die sonst z.B. durch andere Marketing-Prozesse angesprochen werden könnten.

1.3.6. Erfolgsquoten/Kosten-Verhältnis der Rückgewinnung

Die Gewinnung eines neuen Abonnenten ist durchschnittlich viermal so teuer wie die Rückgewinnung eines bisherigen.¹

Die Erfolgsquote der Rückgewinnung sagt aus, wieviel Prozent der verlorenen Kunden zurückgewonnen wurden. Da diese Aktionen häufig per Telefon durchgeführt werden, wird die Erfolgsquote auf Basis der erreichten Zielkunden bezogen.² Im Dienstleistungsbereich wird von Erfolgsquoten bis zu 40% berichtet.³

Rückgewinnung		Anzahl Fälle	%	Kosten für Rückgewinnung (Jahresabopreis 300 DM)
Bruttokontakte Telefon	Anrufversuche	4.414		
	Wiedervorlagen	56		
Nettokontakte Telefon	mit Rückgewinnung	723	27 %	durchschnittlich 102 DM
	ohne Rückgewinnung	<u>1.930</u>	<u>73 %</u>	
	Gesamt	2.653	100 %	durchschnittlich 30 DM
Mailing	mit Rückgewinnung	54	3 %	
	ohne Rückgewinnung	<u>1.876</u>	<u>97 %</u>	
	Angeschrieben	1.930		

Tabelle E16: Beispiel zur Abonnentenrückgewinnung⁴

Die Tabelle zeigt, daß die telefonische Rückgewinnung 27% aller Zielkunden zurückgewonnen und durchschnittlich nur ca. 1/3 des Abopreises gekostet hat.⁵ Auf einen nachfolgenden Brief an alle Kündiger, die einen Weiterbezug am

¹ Zanetti (1998, S.212). Im Dienstleistungsbereich wurden Kostenverhältnisse von 1:3 zwischen Kunden-Rückgewinnung und Neukunden-Akquisition berichtet (Sauerbrey, 2000, S.18 - Medienunternehmen waren in der Stichprobe ebenfalls enthalten). 70% gaben ein Kostenverhältnis von 1:3 an (Dabei ist zwischen Kunden- und Abonnentenrückgewinnung zu differenzieren, da ein Kunde nach der Kündigung eines Abos evtl. noch über andere Abos verfügt.)

² Zur Gesamtbeurteilung der Marketing-Prozesse sollten nur die vom Verlag erwünschten Kunden unabhängig von ihrer telefonischen Erreichbarkeit berücksichtigt werden, da es neben der telefonischen Bearbeitung andere Alternativen gibt.

³ Expertenbefragungen zeigen, daß besonders in der Telekommunikationsbranche Quoten von 21-40% angegeben wurden. (Sauerbrey, 2000, S.13)

⁴ Starke (2000, S.135 ff.)

⁵ Starke (2000, S.135 ff.). Dort konnte durch eine direkte Weiterleitung von Kündigungen an das externe Call-Center Reaktionszeit und Erfolgsquote erhöht werden, was die Bedeutung der prozeßübergreifenden Schnittstellen für den Marketing-Erfolg unterstreicht.

Telefon abgelehnt hatten, reagierten 2,8% mit einer Rücknahme der Kündigung. Für die Beurteilung des Marketing-Bereichs ist deshalb bedeutsam, wieviel % der gekündigten Abos bearbeitet wurden und ob dabei im Vergleich zur Neukquisition entsprechende Kosteneinsparungen realisiert wurden.¹ In ähnlicher Weise könnten Maßnahmen zur Kundenbindung beurteilt werden.

1.4. Bewertung der Prozeßeffektivität und -effizienz

Während für die langfristige Bewertung von Kunden und Abonnements entsprechende Konzepte vorgestellt wurden, ist die strategische Beurteilung von Prozessen angesichts der zunehmenden Attraktivität des Online-Marketing für Fachmedienunternehmen ebenfalls von hoher Bedeutung. Vergleiche aus den USA weisen auf Vorteile des Online-Marketing gegenüber Briefwerbung hin.²

Kennziffern	Direktmailing		E-Mail-Werbung		Banner
	gekaufte Adressen	eigene Adressen	gemietete Adressen	eigene Kunden	
Materialkosten je 1000	462\$	462\$	keine	keine	keine
Adreß-/Schaltungsk. je 1000	118\$	keine	195\$	keine	15\$
Versandkosten je 1000	270\$	270\$	5\$	5\$	1\$
Gesamtkosten je 1000	850\$	732\$	200\$	5\$	16\$
Klickrate	entfällt	entfällt	3,5%	10%	0,8%
Kaufrate	1,2%	3,9%	2,0%	2,5%	2,0%
Kosten je Verkauf	71\$	19\$	285\$	2\$	100\$

Tabelle E17: Kosten für unterschiedliche Direktmarketing-Formen³

Die Kosten je Verkauf werden im Beispiel von den Gesamtkosten und der Kaufrate bestimmt, wobei sich letztere bei Bannern/E-Mails auf die Anzahl derjenigen bezieht, die den Inhalt geöffnet haben.⁴ Dabei darf allerdings nicht übersehen werden, daß eine höhere Effizienz des Online-Marketing (gemessen anhand der Kosten je Bestellung) mit niedrigerer Effektivität verbunden sein

¹ Darüber hinaus sollte überprüft werden, ob redaktionell bedingte Kündigungen durch Veränderung des Inhalts verhindert werden könnten (Zanetti, 1998, S.212) und ob durch verbesserte Reklamationsbearbeitung die Kundenbindung erhöht werden kann (o.V. 1996a).

² Schwarz (2000, S.90) und dort angegebene Quellen. Dabei wird (mit Ausnahme der Banner-Anzeigen) zwischen Aktionen zur Neukundengewinnung und solchen an bestehende Kunden differenziert, da für erstere erst entsprechende Adressen angekauft werden müssen - vgl. auch Schida et al (2000, S.254)

³ Schwarz (2000, S.90) und dort angegebene Quellen

⁴ Beispiel Banner: dort klicken 0,8% von 1000=8, wovon wiederum 2% (=0,16) kaufen. Bezieht man die 16 \$ auf 0,16 Verkäufe, erhält man 100 \$ je Verkauf.

kann, wenn z.B. das Vertrauen der Kunden nicht gewonnen wird.¹ Bei der Online-Vermarktung von Büchern z.B. ist ähnlich wie bei Fortsetzungswerken typischerweise erst im zweiten Jahr ein Gewinnbeitrag je Kunde festzustellen.² Im Gegensatz zu Bekleidung oder Lebensmitteln steigen die Ergebnisbeiträge mit der Kundendauer jedoch nur langsam an, sodaß eine stärkere Kundenbindung besonders wichtig ist.³ Kundenbefragungen zeigten, daß für Web-Käufer die Merkmale „günstigster Preis“ und „breiteste Auswahl“ weit hinter der Bekanntheit bzw. dem Vertrauen in die Website rangierten.⁴ Kundentreue ist folglich auch bei Online-Marketing besonders bedeutsam und der Kundenwert als Beurteilungskriterium für die Neukundengewinnung nützlich.

1.4.1. Anteil wertschöpfender Kosten/Budgetanteile je Prozeß

Im Produktionsbereich von Unternehmen lassen sich die geschätzten Nutzen- und Kostenanteile gegenüberstellen, um sicherzustellen, daß die Prozesse vom Kunden honoriert werden.⁵ Die Wichtigkeit einzelner Produktmerkmale läßt sich dabei beim Kunden mittels Conjoint Measurement relativ genau abschätzen⁶, während die Kostenzuordnung oft auf Ergebnissen der Prozeßkostenrechnung basiert.⁷ Dennoch lassen sich nichtwertschöpfende Tätigkeiten z.T. nicht eindeutig ausmachen.⁸ Zwar besteht Einigkeit, daß z.B. die Korrektur einer falschen Rechnung zu den nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten gehört, da diese nicht nötig wären, wenn der Prozess fehlerfrei abgelaufen wäre. Analog dazu wäre im Marketing-Bereich die Versendung von 98% der insgesamt verschickten Briefe nicht wertschöpfend, wenn nur 2% der

¹ Amazon ermöglicht das Vertrauen der Kunden (z.B. das Überlassen von Kreditkartennummern oder Bankverbindungen), diesen bequeme Wiederholungskäufe mit einem einzigen Mausclick anzubieten und damit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Anbietern. Als Medienberichte 1999 aufdeckten, daß sich Amazon (angeblich unabhängige) Buchrezensionen von Verlagen bezahlen ließ, wurde diese Praxis sofort beendet, weil Amazon das Vertrauen seiner Kunden nicht verlieren wollte (Reichheld/Schefter, 2001, S.73 f.)

² vgl. Reichheld/Schefter (2001, S.71)

³ Eine Parallele dazu bilden die Buchclubs, die ebenfalls auf eine mehrjährige Kundendauer angewiesen sind (vgl. Eckert, 1994, S.40).

⁴ Diese produktübergreifenden Ergebnisse werden von Reichheld/Schefter jedoch nicht näher nach Produktklassen differenziert.

⁵ Link et al (2000, S.100 f.) zur Conjoint-Analyse.

⁶ Link et al (2000, S.101). Auch Fachverlage nutzen diese Methode vereinzelt für die Neuproduktentwicklung (vgl. Interview 27.11.1998, Projektpartner 2.3.4).

⁷ Zur Prozeßkostenrechnung s. Kapitel A (Abschnitt 3.1.6.) und D (Abschnitt 1.1.3.)

⁸ Kaplan/Cooper (1997, S.157)

Angeschriebenen reagieren.¹ Ein hoher Nutzen der Marketing-Maßnahmen aus Sicht der Endkunden muß dabei aber nicht bedeuten, daß dies auch für den Verlag vorteilhaft ist.²

In ähnlicher Weise zielt die Unterteilung in strategische und nichtstrategische Kosten darauf ab, jene Kosten zu identifizieren, die nicht unmittelbar zur Erreichung der Unternehmensziele nötig erscheinen. Auf den ersten Blick erscheint die Anwendung des Konzepts einfach: „Strategische Kosten sind definiert als diejenigen Bereiche, die einen klaren Geschäftszuwachs mit sich bringen und das Ergebnis verbessern. Typische Kosten in dieser Kategorie sind solche für Verkäufer (nicht aber Verkaufsmanager), Werbung (falls sie funktioniert) und kommerziell verwertbare Forschung und Entwicklung.“³

Beide Ansätze schließen jedoch eine subjektive Wertung mit ein, welcher Teil des Marketingbudgets strategische Ziele bzw. Wertschöpfung unterstützt. Aus diesem Grund setzen sie z.T. die Kenntnis dessen voraus, was sie anzeigen sollen. Angesichts des Umbaus der Verlagshäuser wegen der zunehmenden Bedeutung der elektronischen Medien ist es nützlich, den Anteil des für Online-Marketing genutzten Budgets am gesamten Marketing-Budgets laufend zu verfolgen.⁴

1.4.2. Wert von Kundendaten u.ä.

Die Erkenntnis, daß das Rechnungswesen den Wert wichtiger immaterieller Werte des Unternehmens nicht abbildet, war ein Ausgangspunkt der Balanced Scorecard-Konzeption.⁵ Die Bedeutung dieser Werte wurde auch für das Verlagswesen erkannt.⁶ Angesichts der Prozeßveränderungen in Fachverlagen ist eine Schätzung der Wertentwicklung besonders bedeutsam. Der Adressbestand

¹ Adreßfirmen nehmen dies zum Anlaß, um den Adreßbestand der Verlage um weitere Merkmale anzureichern, indem z.B. Ärzte nach Alter, Praxisgröße, Fachzusatzgebieten etc. qualifiziert werden. (Zanetti, 1998, S.215)

² Für Marketing-Aktionen dürfte der Kunde nichts bezahlen wollen - ausgenommen evtl. für erbrachte Serviceleistungen. In Ergänzung zum Kundenurteil sollte evtl. der interne Kunde (z.B. das Produktmanagement) in die Bewertung der Marketing-Prozesse eingebunden werden.

³ Fifer (1996, S.33); er empfiehlt, Kostenberichte nach diesen beiden Kategorien aufzubauen. Ähnlich bezeichnet Baverstock (1993a, S.126) das Verlagsdistributionssystem als „marketing asset“, Kosten für die Verbesserung als „investment“.

⁴ vgl. Bedeutung der Marketing-Prozesse am Beispiel des WEKA-Verlags (Ruf, 1997, S.31 und Tabelle B13 in Kapitel B, Abschnitt 2.3.1)

⁵ Kaplan/Norton (1996, S 7)

⁶ Wallinger (1994, S.41)

eines Verlages ist ein wichtiger Faktor für einen Fachverlag mit Direktstrategie.¹ Die Aktualität des Adreßbestandes beurteilen die Verlage u.a. nach der Zustellbarkeit. So wird gefordert, daß ca. 97% der Adressen an den richtigen Empfänger gelangen sollten². Das Alter der Adresse steht insofern damit in Zusammenhang, da der Verlag jährlich einen %-Satz umziehender Firmen berücksichtigen muß. Weiterhin wirkt der Anteil doppelter Adressen³ („Doubletten“) auf die Kosten ein. Eine Firmenadresse ist außerdem wertvoller, wenn sie zusätzlich zu den Mindestmerkmalen (wie Kundenr., Branchencode, Firma, Anrede, Titel, Name, Berufsbezeichnung, Position, Abteilung, Anschrift) weitere Informationen enthält (z.B. Interessengebiet, ABC-Klasse), die zielgenauere Marketing-Aktionen ermöglichen.⁴ In Zukunft dürfte die Gewinnung von E-Mail-Adressen eine wichtige Aufgabe des Marketing-Bereichs sein. Die Gesamtbeurteilung der Datenbank (z.B. auf Basis der extern zu zahlenden Preise⁵) wäre demnach für die Leistungsmessung evtl. sinnvoll.

	Wertveränderung ggü. Vorjahr	Grundlagen der Berechnung
Abonnenstamm		Kundenbarwert bzw. Abowert
Kunden- und Interessentendaten		Preis je neugewonnene Adresse bei Fremdeinkauf über Adreßfirmen
Mitarbeiterqualifikation im Marketing-Bereich		vergleichbare Provision für Personalberater; Einarbeitungs- versus Schulungskosten
IT für Marketing-Prozesse		Kostenvorteil gegenüber Outsourcing

Tabelle E18: Ansatzpunkte zur Verfolgung der Wertentwicklung

Die Qualifikation der Marketing-Mitarbeiter dürfte ebenfalls ein wichtiger Faktor sein, da diese durch Erfahrungen⁶ aus vergangenen Aktionen zu einer stetigen Verbesserung und höheren Zielgenauigkeit beitragen können. Entsprechend ließen sich Vermittlungsgebühren für Personalberater zur Anwerbung für gleichartig qualifizierte Kräfte und Einarbeitungskosten als Opportunitätskosten ansetzen, wobei Schulungskosten abgezogen werden

¹ Zanetti (1998, S.215) bezeichnet die Abo-Datenbank auch als „Herz“ eines Verlagshauses. Zwar nimmt die Auftragsbearbeitung die Adressen der Besteller auf, der Marketing-Bereich stellt jedoch die Anforderungen an den Aufbau und die Selektionskriterien, vgl. Greger (1997)

² Krüger (1995, S. 47)

³ Krüger (1995, S.47), Hier rechnet man mit ca. 4-6% Doubletten je Adreßpool.

⁴ Krüger (S.40, S.57). Die Anzahl verfügbarer Adressen kann deshalb die Annahme/Ablehnung eines Titels beeinflussen (Lohmann, 1997, S.106)

⁵ Beim Verkauf von Verlagen wird der Adreßstamm z.T. separat nach Anzahl der Adressen wertmäßig angesetzt.

⁶ So ließ sich anhand von Zahlen belegen, daß z.B. eine Halbierung der Kündigungsrate bei einer Transportfirma das Betriebsergebnis um 50% steigern würde - zur Berechnung des Ergebnisbeitrags der Mitarbeiterloyalität s. Reichheld (1996, S. 91 ff.)

müßten. Angesichts der zunehmenden IT-Bedeutung für Fachverlage¹ wäre auch eine wertmäßige Betrachtung der Verbesserung von IT-Systemen im Marketing-Bereich ein denkbarer Ansatz.

1.4.3. Prozeßbezogene Effizienz-Kennziffern

Auch befriedigende Werte bei den Erfolgskennziffern können Effizienzprobleme verdecken, da der Marketing-Bereich die Aktionen evtl. so abstimmen kann, daß die Zielwerte erreicht werden können. Bei höherer Effizienz könnten aber evtl. weitere Aktionen durchgeführt und mehr Abos gewonnen werden. So bietet die Standardisierung der für ein Direct-Mail benötigten Leistungen eine hohe Vergleichbarkeit, die ein Benchmarking ermöglicht. Dabei werden die Vergleichskosten meist auf 1000 Briefe bezogen und als Spanne angegeben.² Qualitative Unterschiede der Leistungen sind mit Hilfe dieser Kostenkennziffern kaum transparent zu machen. Jedoch kann die Geschäftsleitung beurteilen, ob sich der Einkauf externer Leistungen an der oberen oder unteren Grenze dieser Spannen bewegt. Dabei ist zwischen Kauf und Miete von Adressen zu unterscheiden.³

Beim Telefonmarketing stehen die Kosten je Gespräch im Mittelpunkt. Zunehmend nutzen die Verlage eigene Call-Center⁴, wo die Kosten des Telefonmarketing vom Kundenservice abzugrenzen sind. Die Kosten je Gespräch nehmen hier mit zunehmendem Anrufvolumen ab (siehe folgende Tabelle), da die Agenten besser ausgelastet werden. Zusätzlich verteilen sich die Einführungskosten des Call-Centers entsprechend auf mehrere Anrufe.

Nr.	Leistungen	DM
1	Beantragen Rufnummer, freischalten	180,-
2	lfd. Kosten Nr. und techn. Support p.a.	4.560,-
3	Briefing je Berater und Thema	250,-
4	Einrichten Erfassungsmaske (Modifikationen der Maske jew. 120 DM)	480,-
5	Mo-Fr. 9-18 Uhr für 80 eingehende Anrufe je Woche	328,-
6	jeder Anruf Nr. 81-200 (jeder weitere Anruf 2,28 DM)	2,68
7	Preis je erfaßte Adresse	1,80

Tabelle E19: Call-Center-Kosten⁵

¹ Hippler (1999, S.176)

² vgl. Übersicht A-E3 im Anhang

³ Eine branchenübergreifende Umfrage zeigt, daß ein Drittel der Befragten die Kosten je Adresse mit unter 2,50 DM je Adresse, 27% zwischen 2,50 und 5 DM angab, während ein Drittel keine Angaben machte. (Weber, 2000, S.26)

⁴ Jaeckel (1999a, S.7)

⁵ Jaeckel (1999, S.7); vgl. auch Musterrechnungen (o.V. 1996b, S.12) zum Kostenvergleich zwischen Brief- und Telefonmarketing.

Die Kosten für Online-Publishing sind in hohem Maße abhängig von der geforderten Komplexität der Internet-Seite (z.B. Anzahl der Bilder) und der Qualität der Vorlagen.¹

Leistungen	Ausführungsvariante	Std.	Stück	DM
Texteingabe/Übernahme Tabelle	Konvertierung&Überarbeitung	0,17	1	22
	einfach	0,33	1	44
Scannen/Datenübernahme Bildbearbeitung	kleines Bild	0,25	3	33
	normale Qualität/Verändern	0,50	3	66
Editor Programmieren	Text mit Bildern/Tabellen	1,00	1	132
Gesamt				297

Tabelle E20: Beispiel zur Kalkulation von Online-Seiten²

Für die Beurteilung der Marketing-Leistung ist es hilfreich, die Kostendaten mit den konkreten Nutzungsdaten des Online-Marketing zu kombinieren.³

¹ Bucher (1997, S.89 ff.)

² Bucher (1997, S.89). Der Stundenfaktor bezieht sich auf den Zeitbedarf je Einheit bezogen auf eine Stunde (z.B. 10 Min.=0,17 Stunden). Für die Kostenberechnung wurde ein Stundensatz von 132 DM angesetzt. Zur Kalkulation von Multimedia-Produkten vgl. Leidig (1998a).

³ Sokol (1999, S.426) nennt z.B. die Anzahl der jährlichen Einzelansichten (56.962), Benutzer (5.256) und Bestellungen (2.948) eines Online-Bestellkatalogs für Fachmedien.

2. Fallstudien zur Marketing-Leistungsmessung

Die folgenden Fallstudien stammen aus Projekten mit Fachverlagen im Rahmen der Dissertation.¹ Im Mittelpunkt stehen die Ergänzungen interner Kennziffern durch externe Daten, Besonderheiten bei ausgewählten Marketing-Prozessen und prozeßübergreifende Auswirkungen auf die Auftragsabwicklung.

2.1. Beurteilung der Marktausschöpfung

Die Geschäftsleitung vermutete bei einer Fachzeitschrift, daß das vorhandene Marketing-Team² nur einen Teil des Umsatzpotentials ausgeschöpft habe und favorisierte deshalb den Aufbau eines weiteren Teams. Die Marketingleitung vertrat dagegen die Auffassung, daß die aussichtsreichen Kunden im wesentlichen bearbeitet wurden. Um die Diskussion mit Zahlen zu fundieren, sollte die Marktdurchdringung in verschiedenen Zielgruppen transparent gemacht werden. Im ersten Schritt waren dazu die vorhandenen Kunden den Branchen zuzuordnen. Datenbank-Abfragen zeigten jedoch, daß das Branchenfeld bei vielen Kunden nicht sauber gepflegt war. Die Gegenüberstellung der Kundenanzahl je Branche mit dem Adreßpotential eines externen Anbieters („Potentialmatrix“) zeigte an, daß bisher nicht ausgeschöpftes Kundenpotential vorhanden wäre.

	Branche 1	Branche 2	Branche 3	Branche 4
Umsatzanteil	19,9%	2,3%	3,5%	6,9%
Großhandel allg.	4%	0%	5%	5%
GH Mittel- u. Großbetriebe	8%	1%	9%	13%
Importeure	87%	k.a.	57%	k.a.

Tabelle E21: Matrix zur Potentialausschöpfung (Ausschnitt)

Allerdings zeigte sich hier die Problematik der Zielgruppenabgrenzung. Definiert die Marketingleitung den gesamten Bereich des Großhandels als Zielgruppe, ist die Marktdurchdringung gering. Sie steigt, wenn lediglich Mittel- und Großbetriebe als Kernzielgruppe definiert werden. Konzentriert sich die Vermarktung lediglich auf einen kleinen, als besonders aussichtsreich erachteten Kundenkreis der Importeure, so ist das Marktpotential z.T. stark ausgeschöpft. Die Potentialmatrix wurde weiter nach Handelsstufe, Unternehmensgröße und Rechtsform differenziert und lieferte so Hinweise für die Priorität der Kundenbearbeitung durch das neue Marketing-Team.

Die Marketingaktivitäten des neuen Teams zeigten jedoch, daß die mit Hilfe eines Adressenabgleichs herausgefilterten Potentialadressen meist nicht die

¹ s. Anhang 2.3.2.-2.3.4. zu Einzelheiten der Projekte

² Das Beispiel wurde vom Anzeigenbereich auf die Abonentengewinnung übertragen.

notwendige Qualität besaßen, was spätere Untersuchungen mit verlässlicherem Adreßmaterial bestätigten. Nach mehr als einem Jahr wurde die Vermarktung der Fachzeitschrift nur noch vom ursprünglichen Team durchgeführt, da die Umsätze des neuen Teams nicht den Erwartungen entsprachen.

Insgesamt zeigt das Beispiel, daß die Ausschöpfung des Kundenpotentials eine wichtige Kennziffer für die Marketingsteuerung sein kann¹, die jedoch Hypothesen über die Attraktivität von Zielgruppen einschließt. Das Problem der Datenqualität kann die Aussagefähigkeit der Ausschöpfungsquote dabei erheblich einschränken.

2.2. Marktdaten zur Beurteilung des Budgeteinsatzes je Berufsgruppe

Der Marketing-Budgeteinsatz für einzelne Zielgruppen wäre fraglich, wenn Berufsausübung und wirtschaftliche Situation der Zielgruppe langfristig nicht gesichert sind. So hat sich z.B. die Anzahl der Steuerberater von 1962 (24.100), 1975 (31.300), 1986 (46.700) bis zum Jahr 2000 (67.900) erheblich erhöht.² Während der Zustrom von Berufsanfängern in der Vergangenheit durch zusätzliche Aufgaben in der Steuerberatung ohne Schwierigkeiten bewältigt wurde, ist dies in Zukunft fraglich.³ Für die Marketing-Beurteilung stellt sich die Frage, inwieweit sich der Budgeteinsatz zu Recht weiterhin auf diese Zielgruppe bezieht.

Die Anzahl der Berufsangehörigen könnte deshalb durch weitere Indikatoren ergänzt werden, die für das Verlagsmarketing relevante Veränderungen im Kundenumfeld anzeigen. Die Gesamtbetrachtung der verschiedenen Einflußfaktoren führt zu der Einschätzung, daß „man für die berufliche Tätigkeit der Steuerberater und der in ihren Diensten Stehenden keine Sorgen zu haben“ braucht.⁴

Im einzelnen sind dabei zahlreiche positive und auch negative Einflüsse zu berücksichtigen, die in der Tabelle zusammengefaßt sind und im folgenden erläutert werden.⁵

¹ s. Beispiel zur Leserpotential-Bestimmung eines medizinischen Fachverlags bei Zanetti (1998, S.216).

² Gemessen an der Zahl der Kammermitglieder, wobei 1975 Steuerberater und Steuerbevollmächtigte zusammengeführt wurden.(Dann, 1998, S.7; Bundessteuerberaterkammer 2000c) - vgl. hierzu den Umsatzvergleich in Abschnitt 1.4.1. von Kapitel C

³ Dann (1998, S.7); Die Anzahl der Selbständigen ist insgesamt ebenfalls gestiegen (Oberlander/Wasilewski, 1999, S.271).

⁴ Dann (1998, S.12)

⁵ Dabei werden neben veröffentlichter Daten die Ergebnisse der Experteninterviews Nr. 2.4. der Benchmarking-Umfrage verwendet.

Nr.	Einflußfaktoren	Ausgewählte Kriterien
1	Gesamtwirtschaftl.Einflüsse	Anzahl mittelständischer Firmen, BSP-Veränderung
2	Rechtsentwicklung	Anzahl anhängiger Verfahren, Textseiten Bundessteuerbl; Steuerbelastung (im Vergleich);
3	Weiterbildung	Weiterbildung in h mtl.; Weiterbildung DM je Kanzlei
4	Bedeutung einzelner Leistungen	durchschn. Umsatz- bzw. Ergebnisbedeutung; Anzahl länderübergreifender Titel in %
5	Wettbewerbsdruck	StB/Kanzlei, Konzentrationsmaße; StB je Einwohner; BSP/StB im EU-Vergleich
6	Attraktivität des Berufs	Ertragskraft, Durchschnittsalter StB, Anzahl BWL-Absolventen
7	Online-Nutzung	% Online-Arbeitszeit; % Online-Anschluß

Tabelle E22: Attraktivität der Steuerberater als Zielgruppe

1. Indikatorenbereich: Gesamtwirtschaftliche Einflüsse

Die Nachfrage nach Steuerberatung hängt in großem Maße von den kleinen und mittelständischen Betrieben und damit auch von der Zahl der Existenzgründungen ab.¹ In wirtschaftlichen Krisenzeiten erreichten insbesondere die RWS-Fachverlage im Vergleich mit anderen Fachinformationsbereichen Umsatzzuwächse.² Hier profitierten besonders Verlage mit starker Buchproduktion, während Verlage mit starkem Loseblatt-Anteil die Bindungsvorbehalte ihrer Kunden spürten³. 1991 sind die Umsätze der Fachverlage aus den Disziplinen Recht, Wirtschaft, Steuern und Verwaltung um durchschnittlich 20% gewachsen, was entscheidend durch öffentliche Mittel beim Aufbau einer Infrastruktur in den Neuen Bundesländern zurückzuführen war.⁴

2. Indikatorenbereich: Einfluß der Rechtsentwicklung

Die RWS-Fachverlage und ihre Kunden sind insbesondere vom Gesetzgeber abhängig.⁵ Nach dem Regierungswechsel in Deutschland Herbst 1998 erwarteten die Fachverlage eine Vielzahl neuer Gesetzgebungsvorhaben⁶. Zunehmend spielen neben der nationalen Gesetzgebung auch europäische

¹ Dann (1998, S.5)

² Sund (Fachbuchhandlung Struppe&Winkler, Bielefeld, o.V. 1999f): „Wenn die Konjunktur zurückgeht, dann haben Steuerberater und Anwälte ganz gut zu tun. Und das kommt letztlich auch uns zugute.“

³ Schmidt, Uwe (1993, S.32),

⁴ Schmidt, Uwe (1992, S.33). Dabei haben diejenigen RWS-Verlage besonders profitiert, die vorrangig Fachinformationen für den Tagesgebrauch produzieren, während die Verlage mit Grundsatz-Literatur erst allmählich nachgezogen haben.

⁵ Luczak (2000)

⁶ Buchreport (1999a, S.58)

Regelungen eine Rolle.¹ Aber auch ohne diese Veränderungen von Seiten des Gesetzgebers bringen Rechtsprechung und Verwaltungsanweisungen neues steuerliches Material und damit neue Erlösquellen für die Verlage. In Deutschland fordert der Berufsstand der Steuerberater seit Jahrzehnten eine Vereinfachung der steuerlichen Regelungen. „Ein einfacheres Steuerrecht allerdings würde die Suche nach Rosinen unwichtiger werden lassen. Alle würden davon profitieren - außer Anwälten und Steuerberatern“.² Eine grundlegende Steuerreform wurde bereits 1957 diskutiert, ohne daß diese bisher durchgeführt wurde, sodaß Knief³ bis zum Jahr 2010 keine einschneidenden Vereinfachungen erwartet und den Berufsstand weiterhin durch ein kompliziertes Steuersystem geschützt sieht. Der Fachverlag kann die Änderungsdynamik messen, indem er z.B. die Anzahl der Seiten im Verkündungsblatt (in Deutschland das „Bundessteuerblatt“) betrachtet. Hier schlägt sich sowohl die Tätigkeit des Bundesfinanzministeriums als auch die des Bundesfinanzhofs nieder.

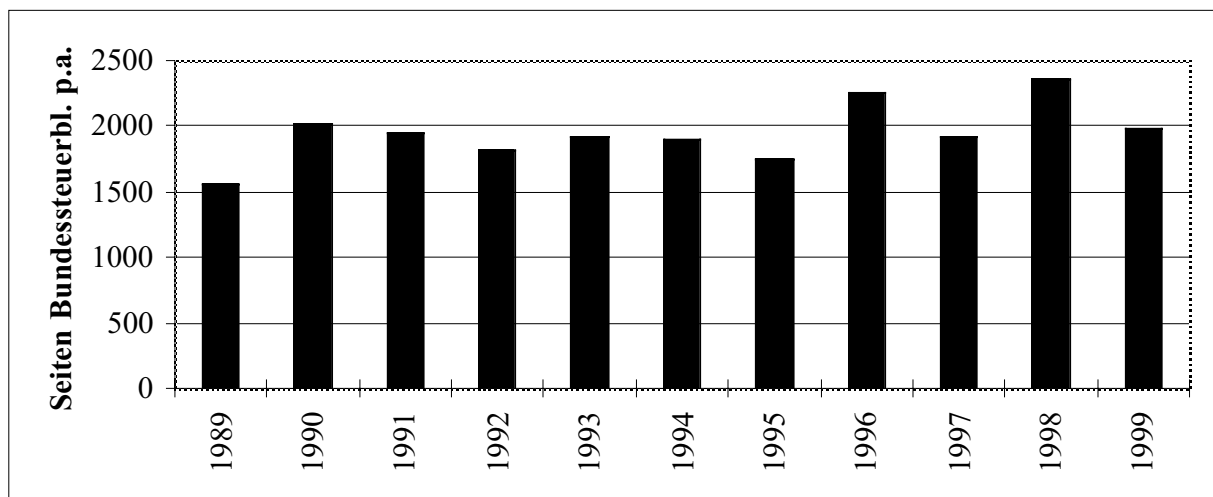


Abbildung E5: Seiten im Bundessteuerblatt⁴

Trennt man beide Einflüsse, so zeigt sich, daß das neue Material durch den BFH im Vergleich zu 1989 eher etwas abgenommen hat. Demgegenüber haben die Veröffentlichungen des Bundesfinanzministeriums stark zugenommen, insbesondere in 1996 und im Jahr des Regierungswechsels 1998.⁵ Die Änderungsdynamik dürfte sich insbesondere bei Loseblattwerken positiv auf die Anzahl der Lieferungen und damit c.p. auf den Umsatz auswirken. Hohe Änderungs-

¹ Siegmund (Fachbuchhandlung Schweitzer Sortiment, vgl. Langendorf 2000, S.180)

² (G.B., 1994, S.1). 60-70% der weltweit anfallenden Steuerliteratur erscheint in deutscher Sprache (Borchers 1996).

³ Knief (1988, S.94)

⁴ Auf Basis der Bundesteuerblätter Teil 1 und 2 (BMF 1989-1999) ausgewertet - ohne Einbeziehung der Sondernummern und der Beilage über die anhängigen Verfahren.

⁵ vgl. Abbildung A-E1 im Anhang - Über die inhaltliche Relevanz des neuen Materials sagen diese Zahlen allerdings nichts aus.

dynamik hemmt jedoch die Konzeption von gebundenen Werken, da diese inhaltlich schneller veralten. Je geringer die Halbwertszeit der Information, desto schwieriger wird aber auch die erfolgreiche und schnelle Vermarktung.¹ Im Jahr 2000 hat der Handel ggü. dem Vorjahr z.T. eher eine Zurückhaltung der steuerberatenden Berufe bemerkt, was auf die andauernden steuerlichen Diskussionen zurückgeführt wird.²

Hohe Komplexität allein ohne hohe Steuerbelastung bedeutet jedoch nicht notwendig auch hohen Beratungsbedarf, da die Ratsuchenden nur geringe Steuerersparnisse zu erwarten hätten.³ Hohe Steuerbelastung allein ohne hohe Komplexität versetzt den Belasteten wiederum in die Lage, seinen steuerlichen Verpflichtungen selbst nachzukommen.⁴ Die Anzahl der rechtshängigen Verfahren in Steuersachen berücksichtigt Komplexität und Höhe der Belastung gleichzeitig, da klare Regelungen wenig Aussicht für Verfahren böten und eine geringe Belastung das gerichtliche Verfahren unwirtschaftlich machen würde. Nachteil dieser Meßgröße ist jedoch, daß sie sich auf z.T. längst revidierte rechtliche Grundlagen bezieht und deshalb keine Indikatorfunktion besitzt⁵.

3. Indikatorenbereich: Weiterbildung

Die für Weiterbildung genutzte Zeit liefert Hinweise auf die Komplexität des Steuerrechts und besitzt für Fachverlage einen wichtigen Stellenwert, da man vor allem um die Zeit des Steuerberaters konkurriert.⁶ Nimmt die in Weiterbildung investierte Zeit ab, dürften sich langfristig auch die Fachmedien-Umsätze reduzieren. Kurzfristig muß eine geringere Nutzung von Fachmedien jedoch nicht das Marktvolumen tangieren, da es sich für Berater aus Gründen der Beratungsqualität und Haftungsvermeidung dennoch lohnt, auch selten genutzte Fachmedien anzuschaffen.⁷

¹ Uwe R. Müller, Haufe Verlag in: Buchreport (1999a, S.62)

² Experteninterview Nr. 2.5.5. (2000)

³ Dann (1998, S.5) sieht die Belastungshöhe als wichtigen Faktor für die Prozeßfreudigkeit der Steuerbürger.

⁴ Berechnungsprogramme haben dazu beigetragen, die Komplexität für Steuerpflichtige zu senken und reduzierten damit indirekt die Nachfrage nach steuerlicher Beratung bei Privatpersonen. Insofern haben auch Verlage selbst die Beratungsumsätze in einem Segment beeinflußt (Experteninterview 2.4. Nr. 6, 1999).

⁵ Hier wirkt sich auch die gestiegene Bereitschaft der Steuerbürger zur gerichtlichen Auseinandersetzung aus, was z.T. auf Rechtsschutzversicherungen zurückzuführen ist (Dann, 1998, S.5).

⁶ So haben Untersuchungen ergeben z.B., daß fast dreiviertel der Berater kaum mehr als 5 Stunden monatlich für das Studium von Fachzeitschriften aufwenden. Ein knappes Fünftel investiert immerhin mehr als 15 Stunden monatlich. Ein Drittel der Berater besucht keine Tagungen oder Seminare. (Ossola-Haring (1996), S.133 ff.)

⁷ Ossola-Haring (1996, S.130)

Die Kosten für Weiterbildung betragen je nach Kanzleityp 0,9-1,3% des Umsatzes.¹ Gewichtet man die verschiedenen Praxisformen mit ihren Umsätzen, ergeben sich durchschnittliche Weiterbildungskosten von 13 TDM p.a. Trotz der geringen Kostenbedeutung der Fachmedien ist angesichts der hohen Personalkostenrelevanz (und deshalb der Kosten der Nutzung von Fachmedien) deutlich, daß qualitativ hochwertige Produkte kostbare Mitarbeiterzeit einsparen und zugleich ein Mittel darstellen können, um sich über eine höhere Mitarbeiterqualifikation zu profilieren. Kanzleien mit höheren Umsätzen erzielen dabei im Durchschnitt einen höheren Pro-Kopf-Umsatz.² Die Gewinnung größerer Kanzleien könnte für die Fachverlage deshalb einige Vorteile bieten.³

4. Indikatorenbereich: Bedeutung einzelner Beratungsleistungen

Die Hauptleistungen einer Steuerberaterkanzlei sind wirtschaftlich unterschiedlich attraktiv (s. Tabelle).⁴ Im Beispiel werden über 60% der Arbeitszeit für Finanz- und Lohnbuchhaltung verbraucht, die nur 45% des Gesamtumsatzes ausmachen und um über 25% unter den durchschnittlich erzielbaren Stundensätzen liegen.⁵ Da es sich zudem um die zeitkritischsten und haftungsintensivsten Bereiche handelt, versuchen viele Steuerberater, diese Bereiche auf den Mandanten zurückzuverlagern.⁶ Die Beratung ist dagegen ein lukratives Tätigkeitsfeld für die Kanzlei.

¹ Dies schließt Seminare und Fortbildungsveranstaltungen mit ein (vgl. Abb. A-E3 zu den Auswertungen auf Basis der Zahlen des Statistischen Bundesamtes). Steuerberater, die gleichzeitig Wirtschaftsprüfer sind, stellen für Weiterbildungszwecke durchschnittlich höhere Beträge als Nur-Steuerberater bereit, erzielen aber auch höhere Durchschnittsumsätze. Kapitalgesellschaften sind im Vergleich zu Personengesellschaften/ Sozietäten attraktiver, letztere wiederum sind absolut gesehen weiterbildungsintensiver als Einzelpraxen.

² Wehmeier (1999, S.281)

³ Zwar können größere Kanzleien eine Kostendegression bei Fachliteratur erzielen. Sie wenden aber bei einem ähnlich hohen Fachmedienanteil am Umsatz einen höheren Beitrag je Mitarbeiter für Weiterbildung auf.

⁴ Die ersten vier Bereiche beziehen sich auf die Steuerdeklaration, während sich die Beratung auf die Vertretung des Mandanten gegenüber den Finanzbehörden, Gestaltung von Verträgen etc. bezieht. (Dann 1998, S. 2 ff.)

⁵ Wenning (1998, S.43, 5. Erg.-Lfg. März)

⁶ Nach dem Praxenvergleich 1994 machte die Finanzbuchhaltung durchschnittlich 34%, die Abschlußerstellung 34% und Steuererklärungen 21% der Tätigkeitsverteilung aus, während der Anteil der drei Gebiete Steuer-, betriebswirtschaftliche Beratung und Prüfungstätigkeiten jeweils unter 8% betrug (Gilgan, 1996, S.75).

Sachgebiet	Stunden	Umsatz	Stundensatz
	%	%	DM
Finanzbuchhaltung	33%	25%	75
Lohnbuchhaltung	28%	20%	72
Abschluß	19%	25%	135
Steuererklärungen	11%	15%	135
Beratung	9%	15%	162
	100%	100%	

Tabelle E23: Beispiel zur Attraktivität der Beratungsleistungen¹

In Zukunft erwarten die Steuerberater, daß die Mandanten zunehmend eine Beratung aus einer Hand für rechtliche, wirtschaftliche und steuerliche Fragen fordern.² Neue Beratungsthemen schaffen entsprechend weitere Nachfrage für die Fachverlage. So fordern selbst mittelständische Mandanten immer öfter Beratung zu Auslandssachverhalten.³

5. Indikatorenbereich: Konkurrenzdruck

Deutschland besitzt im europäischen Vergleich viele Angehörige in steuerberatenden Berufen. Berücksichtigt man jedoch die unterschiedliche wirtschaftliche Bedeutung der einzelnen Länder auf Basis des Bruttosozialprodukts, relativiert sich diese Einschätzung.⁴

Steuerberater konkurrieren zum einen mit den anderen steuerberatenden Berufen wie Steuerbevollmächtigten, Fachanwälten für Steuerrecht und z.T. auch mit Wirtschaftsprüfern⁵. In einer erweiterten Abgrenzung konkurrieren die Steuerberater im Bereich der Lohn- und Finanzbuchhaltung mit Buchführungshelfern, im Bereich der Steuererklärungen mit Lohnsteuerhilfevereinen und im Bereich der Beratung mit Banken, Versicherungen und Unternehmensberatern.⁶ Der Wettbewerb unter den Steuerkanzleien dürfte sich bis 2011 weiter verschärfen, so rechnet Knief nach einem Rückgang der Unternehmen/Berater-Relation von 42,5 in 1961 auf 39,3 in 1986 mit einer Relation von 26 im Jahre 2011, wenn die Anzahl der Steuerberater weiter wie bisher wächst.⁷

¹ Wenning (1998, S.43, 5. Erg.-Lfg. März)

² Franke, Dieter (1999); 28% der StB vermuten, daß der Mandant künftig auch bei Rechtsfragen aus einer Hand bedient werden möchte; vgl. auch Oberlander/Wasilewski (1999, S.260).

³ Fickus/Scheller (1999, S.195), CFE (1999, S.24)

⁴ vgl. Abb. A-E2 im Anhang; s.a. Büschges (1995)

⁵ 12,3% der Steuerberater sind zusätzlich Wirtschaftsprüfer, 3,1% zusätzlich Rechtsanwalt. Die Selbständigenquote beträgt 76,2%. (Bundessteuerberaterkammer 2000c).

⁶ s. z.B. Knief (1988, S.87 ff), Dann (1998, S.7ff.)

⁷ Knief (1988, S.63)

Wesentliche Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg einer Kanzlei und der Ausnutzung von Marktchancen sind dabei die Größe einer Kanzlei sowie die Qualifikation der Inhaber und ihrer Mitarbeiter.¹ Die Personalkosten sind der bedeutendste Block einer Steuerberaterkanzlei. Kostenstrukturstatistiken zeigen, daß beim größten Teil der Kanzleien der Reinertrag rund ein Drittel des Umsatzes ausmacht.² Um die Tätigkeit des Praxisinhabers selbst zu berücksichtigen, wäre das betriebswirtschaftliche Ergebnis ein besserer Indikator für die wirtschaftliche Lage der Steuerberatungskanzleien.³

6. Indikatorenbereich: Berufsattraktivität

Das durchschnittliche Einkommen der Steuerberater aus selbständiger Tätigkeit hat sich von 1986 (120 TDM) auf 1991 (174 TDM) um 45% erhöht.⁴ Auch hinsichtlich der angehobenen fachlichen Anforderungen dürfte der Beruf für Hochschulabsolventen attraktiv sein.⁵ In diesem Zusammenhang ist auch die Entwicklung der Studentenzahlen im Bereich der Wirtschaftswissenschaften von Bedeutung.⁶ Das Durchschnittsalter der Berufsangehörigen im Steuerbereich hat sich in den vergangenen 10 Jahren leicht erhöht, wobei ca. 60% zwischen 30 und 50 Jahren und 17% älter als 60 Jahre sind.⁷

7. Indikatorenbereich: Online-Nutzung

Steuerberater arbeiten i.a. bereits computergestützt, da die Mandanten-Daten in der Kanzlei erfaßt, im Rechenzentrum weiterverarbeitet und die Auswertungen dem Mandanten zur Verfügung gestellt werden.⁸ Rund 80% der Steuerberaterkanzleien in Deutschland nutzen dabei den IT-Dienstleister DATEV, der als eingetragene Genossenschaft die FIBU-Daten von ca. 2 Mio vorwiegend mittelständischen Mandanten der Steuerberater verarbeitet und dessen Umsatz mehr als eine Milliarde DM beträgt.⁹ Nur ca. 15% der Steuerberater dürften

¹ Knief (1988, S.69ff.). So ist der Umsatzanteil der Privatpersonen und der Anteil abrechnungstechnischer Tätigkeiten umso höher, je kleiner der Ort der Niederlassung und je niedriger das Ausbildungsniveau des Praxisinhabers ist. Umgekehrt ist der Umsatzanteil von Steuerrechtsdurchsetzung, Gestaltungsberatung, Prüfung und treuhänderischen Tätigkeiten umso höher, je größer die Praxis ist.

² Wehmeier (1999, S.291)

³ Laut DATEV-Betriebsvergleich 1998 beträgt es durchschnittlich ca. 13% des Umsatzes - Datev (1999): vorläufiger Jahresberichtsvergleich 1998; vgl. Abb. A-E4 im Anhang.

⁴ Gilgan (1996, S.75)

⁵ Gilgan (1996, S.80)

⁶ Haenel, Bertelsmann Fachinformation (1998, S.92)

⁷ Bundessteuerberaterkammer (2000c) - vgl. Abb. A-E5 im Anhang

⁸ Die DV-Kosten betragen ca. 5% des Umsatzes (Lorch, 1999, S.4).

⁹ DATEV (1998, S.70)

Online-Datenbanken nutzen, ca. 20% CD-ROM-Produkte.¹ Dabei wurde vor allem die LEXINFORM-Datenbank der DATEV (neben der mehr an Juristen gerichtete JURIS-Datenbank und dem Anbieter GENIOS) in Literatur² und Befragungen³ häufiger genannt.

2.3. Beurteilung von Direct-Mail -Aktionen

Das Fachmedienunternehmen wollte durch den Auf- und Ausbau einer Direktmarketing-Abteilung Voraussetzungen schaffen für einen Ausbau des Loseblattgeschäftes. Für ein bisher ausschließlich über den Handel bedientes Fachbuchsegment konzipierte man mehrere Direct-Mail-Aktionen. Ziel dieser Aktionen war es, Direktverkäufe bereits erschienener Titel zu realisieren und neue Adressen zu erhalten. Der Bericht an die Geschäftsleitung kommt zu dem Schluß, Direktmarketing in diesem Segment auszubauen. Ein Vergleich der Kosten je Bestellung von 250 DM mit dem Umsatz je Bestellung von über 330 DM ergab eine Deckung der Marketingkosten von mehr als 130%. Unter Einbeziehung der gewonnenen Adressen würde die Marketingkostendeckung 180% betragen und das Minimalziel einer 100%igen Kostendeckung übertroffen. Bei der Rücklaufquote zeigte sich, daß die eigenen Adressen (Response über 1%) mehr als 6 Mal besser reagierten als gemietete Fremdadressen.

Nr.	Position	Wert
01	Aktionsumsatz	62 TDM
02	Wert der generierten Adressen	3 TDM
03	Zurechenbarer Umsatz	65 TDM
04	Kosten der Marketing-Aktion	45 TDM
05	Auslieferungskosten (5% des Umsatzes)	3 TDM
06	Aktionsbeitrag I	17 TDM
07	anteilige Personalkosten incl. Umlagen	17 TDM
08	Aktionsbeitrag II	0
09	Herstellungskosten Bücher (30% des Umsatzes)	17 TDM
10	Aktionsbeitrag III	-17 TDM

Tabelle E24: Aktionserfolgsrechnung im Beispiel⁴

Die kritische Durchsicht des Berichts zeigte jedoch, daß die Aktion evtl. anders

¹ Umfrage bei Empfängern der Zeitschrift DStR (Verlag C.H. Beck, 2000, S.17)

² Späth, Wolfgang (1999, S.29)

³ Eine Befragung weist bei Anwälten und Führungskräften aus der Wirtschaft auf die hohe Bedeutung von JURIS (und im Wirtschaftsbereich von Genios -vgl. Verlagsgruppe Handelsblatt, 1996, S.192 ff.) hin, während LEXINFORM von zwischen 10 und 20% der Befragten genannt wurde (Klein-Blenkers, 1993, S.361).

⁴ vgl. zur Aktionserfolgsrechnung branchenübergreifend Böcker (1988, S.114)

bewertet werden müßte (s. Tabelle E 24). Auf der Umsatzseite war die Bewertung der generierten Adressen optimistisch, da im Segment keine Titel angekündigt waren, die weitere Aktionen rechtfertigen könnten.¹

Erstellt man eine Aktionserfolgsrechnung, war der Aktionsbeitrag I positiv, da die Kosten für Fremdleistungen (Lettershop, Porto etc) abgedeckt waren. Die Kennziffer kann als Beurteilungskriterium für eine Aktion dienen, deren Ziel der Abverkauf von Titeln ist, die über herkömmliche Vertriebswege nicht abfließen werden und deshalb die Herstellungskosten der Titel als nicht entscheidungsrelevant gelten können.² Wenn andere erfolgversprechende Aktionen möglich waren, muß gefordert werden, daß auch die anteiligen Personalkosten der Marketing-Mitarbeiter abzudecken sind, d.h. ein positiver Aktionsbeitrag II. Ansonsten besteht die Gefahr, lediglich die externen Leistungen zu berücksichtigen, nicht aber die (interne) Adreßpflege, Werbemittelerstellung, Konzeption und Koordination der Aktion. Eine Prozeßanalyse lieferte hier wichtige Kostendaten. Der Aktionsbeitrag III zeigt, daß die Aktion die Herstellungskosten der Titel nicht abdecken konnte. Unterstellt man, daß ein Teil der verkauften Titel auch über den Handel abgeflossen wäre, war die Aktion also kurzfristig nicht erfolgreich.

Allerdings stellt sich die Frage, ob eine aktionsbezogene Auswertung den Rahmenbedingungen einer im Aufbau befindlichen Abteilung gerecht werden kann, denn der Erfolg von Aktionen hängt wesentlich von der Qualität der vorhandenen Adressen ab. Deshalb wäre folgerichtig, auf Aktionen auch bei negativen kurzfristigen Ergebnissen nicht zu verzichten, um die Kundendatenbank zu erweitern und Folgeaktionen erfolgreicher zu machen. Im Beispiel jedoch war der Nutzen gewonnener Adressen zweifelhaft und deshalb auch nicht durch strategische Ziele zu rechtfertigen. Die Ergebnisse der Erfolgsrechnung deuten daraufhin, daß eine Beurteilung von Aktionen die Kosten der gesamten Prozeßkette miteinbeziehen müßte und nicht nur die Kosten externer Dienstleister.

2.4. Erfolgskontrolle im Call-Center

Das Call-Center bestreitet die mündliche Kommunikation mit Kunden, sowohl bei eingehenden Gesprächen, als auch im Telefonmarketing. Die Call-Center-

¹ Schwer zu beantworten war, inwieweit die Adressen für andere Titel genutzt werden können. Geht man von einem Durchschnittspreis für Fremdadressen von 2,50 DM je Stück aus und beträgt der Wert einer Kundenadresse nach Auskunft der Verlagsmitarbeiter 10 Mal soviel, so lassen sich 100 gewonnene Adressen mit rd. 3000 DM bewerten.

² Als weitere Annahme ist zu berücksichtigen, daß sich keine erfolgversprechenderen Aktionen angeboten haben, die zu einer Deckung von Personalkosten geführt hätten. Unter diesen Umständen wäre die Aktion mit positivem Aktionsbeitrag I als erfolgreich anzusehen.

Leitung erhält über die Auswertungsoptionen der ACD-Anlage („Automatic Call Distribution“ =automatische Anrufverteilung) zahlreiche Auswertungen angeboten, die Daten für den wöchentlichen Controlling-Bericht liefern (s. Tabelle E25). Er differenziert nach übergreifenden Kennziffern, Wochentagen und Mitarbeitern.

Die Call-Center-Leitung konnte allerdings keine Aussagen dazu machen, wie hoch die Call-Center-Kosten je betroffenem Titel oder einzelner Titelgattungen waren. Eine produktbezogene Kostenzurechnung erfolgte deshalb auf Basis der einzelnen Teilprozesse. Für die eingehenden Gespräche ließen sich z.B. zwei Fallgruppen unterscheiden, für die in etwa der gleiche Zeitbedarf geschätzt wurde. Auf Basis dieser Schätzungen konnten die titelbezogenen Call-Center-Kosten grob einzelnen Mediengattungen zugeordnet werden.

Gesamtkennzahlen		Verteilung Wochentage	Einzelne Mitarbeiter
Anrufe gesamt	6.000	Anrufe je Tag	Gespräche je Mitarbeiter
Forecast	5.900	Forecast je Tag	durchschn. Gesprächsdauer je Mitarbeiter (Ziel: unter 2 Minuten)
Abweichung	1,7%	Abweichung je Tag	
abgebrochene Gespräche	250		durchschn.Nachbearbeitungszeit je Mitarbeiter (Ziel: ca. 17 Sekunden bis zum nächsten Anruf)
Abbruchrate (aufgelegt wg. Warteschleife)	4,2%		
abgewiesene Gespräche	25		
ausgehende Gespräche	800		ausgehende Gespräche je Mitarbeiter
Anteil	13%		

Tabelle E25: Elemente des Wochenberichts Call-Center (Ausschnitt)¹

2.5. Prozeßübergreifende Aspekte von Marketing-Aktionen

Das Fachmedienunternehmen besaß eine eigene, aber rechtlich selbständige Auftragsbearbeitung, der körperliche Versand wurde dagegen von einem Dienstleister übernommen. Die Versandkosten konnten deshalb im Gegensatz zu den Kosten der Auftragsbearbeitung auf Basis von Rechnungen den Produkten zugeordnet werden.

Die Gesellschaft besaß 8 Kostenstellen: Zentrale, EDV-Abteilung, Mailservice, Auftragsortierung, Adressenerfassung, Disposition, Call-Center und Debitorenbuchhaltung/Mahnabteilung. Die Abrechnung der Leistungen erfolgte auf Umsatzbasis, d.h. die einem Titel zurechenbare Auftragsbearbeitungsgebühr hing ab von der Anzahl der Abos und vom Abopreis. Die

¹ Zur Verfügung gestellt von Projektpartner 2.3.2.- Zahlen wurden verändert. Zusätzlich wäre der Servicelevel zu berücksichtigen (Greff, 2000, III/8.1. S.21ff.), der z.B. 80% in 20 Sekunden beträgt, wenn mindestens 80% aller Gespräche innerhalb von 20 Sekunden entgegengenommen werden.

Geschäftsleitung wollte überprüfen lassen, inwieweit diese Form der (vereinfachten) Abrechnung zu größeren Verzerrungen des Produkterfolgs führte und Aboanzahl und -preis die Kosten der Auftragsbearbeitung beeinflussten. ¹ Das Vorgehen zeigt Tabelle E26.

Nr.	Ziel	Vorgehen
1	Grobgliederung Abläufe	Gespräch mit Geschäftsleitung
2	Teilprozesse feststellen	Termine mit Abteilungsleitung
3	Zuordnung der Tätigkeitsanteile	Befragung der Mitarbeiter
4	Kennzahlen ermitteln	Auswertung aus 1.-3.
5	Bewertung mit Kosten	Auswertung Kostenstellenberichte
6	Inanspruchnahme durch Produkte	Beispielrechnungen mit Mengengrößen
7	Vergleich produktbez. Kosten	Vergleich mit umsatzbezogener Gebühr
8	Vorschlag für neues Abrechnungsmodell	Zusammenfassung von Kennziffern, um Detaillierungsgrad der Abrechnung zu senken

Tabelle E26: Vorgehen bei der Analyse der Auftragsabwicklung

Die Analyse ergab, daß Zu- und Abgänge von Abonnenten incl. Versendung von Informationsmaterial ca. 40% der Gesamtkosten ausmachten. Die umsatzbezogene Abrechnung erfaßte diese Tätigkeiten nicht direkt. ² Eine Abrechnung auf Kostenbasis hätte die Gebühren einzelner Produkte erheblich verändert. Neuprodukte beanspruchten die Auftragsbearbeitung durch unberechnete Fluktuationskosten erheblich (s. Produkt 1 in der Tabelle). Dagegen wirkten sich bei Produkt 2 die Kündigungen von 50% des Abostamms aus, obwohl die Kundenfluktuation hier geringer ist als beim Neuprodukt. Bei Produkt 3 belasten mehrstufige Marketing-Aktionen die Auftragsbearbeitung.

	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3
Info-Anforderungen	300	200	10.000
Produkt-Anforderungen	17.500	6.300	6.500
Widerrufe	10.000	2.500	4.000
Kündigungen	1.200	4.000	3.000
Summe	29.000	13.000	23.500
Anzahl Abos	3.000	8.000	3.500
% Abostamm	967%	163%	671%

Tabelle E27: Kundenfluktuation im Produktvergleich³

Im Ergebnis begünstigte die Abrechnung auf Umsatzbasis tendenziell

¹ Je nach Produkt machten die zugeordneten Auftragsbearbeitungsgebühren bis zu 10% der Gesamtkosten aus.

² Weitere ca. 40% der Kosten waren abhängig von der Anzahl der Abos, da die Aktualisierungen laufend verschickt und Adreßänderungen zu berücksichtigen waren.

³ Zahlen aus Vertraulichkeitsgründen geändert

unvorteilhafte Marketingaktionen, die durch Probebestellungen und Infoanforderungen die Auftragsbearbeitung beanspruchten. Da Kündigungen und Widerrufe ohne Berechnung bearbeitet werden, subventionierte das Abrechnungssystem erfolglose Marketing-Prozesse und schlechte Produktqualität. Dagegen bestrafte es eine hohe Abhaltbarkeit, da die Abrechnung auf Basis der laufenden Umsätze stattfand.

Im übrigen bevorzugte das umsatzbezogene System mehrstufige Marketing-Aktionen, da die erste Stufe unberechnet abgewickelt wurde. Für die Marketingverantwortlichen gab das System Anreize, niedrigpreisige Produkte auch dann zusätzlich zu bewerben, wenn dies unter Einbeziehung der Auftragsbearbeitungskosten unwirtschaftlich gewesen wäre. Dagegen war die Vermarktung hochpreisiger Werke weniger attraktiv. Neuprodukte bevorzugte das Abrechnungssystem tendenziell, indem es statt dessen bei eingeführten Produkten (mit konstantem Abostamm) Gebühren erhob.

Die Kosten der Abonnentenfluktuation wurden so mit einer Mischkalkulation verteilt. Eine Abrechnung auf Basis des Abo-Bestandes in Kombination mit fluktuationsbezogenen Kennziffern (Infoanforderungen/Widerrufe/Kündigungen) wäre trotz höherer Komplexität eine bessere Alternative.

3. Leistungskennziffern bei Direktstrategie

Dieser Abschnitt zeigt anhand eines zusammenfassenden Beispiels eines Fachverlags mit Direktstrategie, wie Marketingkennziffern strategiespezifisch ausgewählt und in ein System integriert werden könnten.¹ Dabei werden folgende Annahmen (s. Tabelle E28) getroffen.

Kriterien	Ausprägung
Verlagsgröße	mittelständische Verlagsgruppe
Zielgruppen	eine RWS-Hauptzielgruppe, mehrere Nebenzielgruppen
Mediengattungen	vor allem Loseblattwerke/Fachzeitschriften, aber auch el. Medien
lieferbare Titel	unter 100 Titel mit Abopreisen von jeweils 100-500 DM p.a.
Vertriebsweg	vor allem Direktvertrieb, kaum Handelsabsatz
Schwerpunkte Marketing-Prozesse	Direct-Mail, Telefonmarketing; aber auch Online-Marketing und Außendienst
Eigenerstellung/ Fremdbezug	Marketing-Maßnahmen überwiegend von Agenturen durchgeführt
Organisation	Marketing-Leiter ist Dienstleister für die Produktverantwortlichen und steuert vor allem externe Firmen

Tabelle E28: Annahmen für den Fachverlag mit Direktstrategie

3.1. Ziele des Fachmedienunternehmens

Ausgangspunkt ist das Ziel der Geschäftsleitung, in den nächsten 5 Jahren das Geschäft mit elektronischen Medien mit einer überdurchschnittlichen Wachstumsrate auszubauen.² Dennoch wird insgesamt eine branchenübliche Umsatzrendite angestrebt.³ Um diese zu erreichen, soll jedoch die Kundenbindung verstärkt werden, da die Kündigungsquote deutlich die bei Fachzeitschriften übliche Spanne von 1-10% übersteigt.⁴ Der Nutzwert der angebotenen Informationen muß dazu von der Produktenwicklung deutlich gesteigert und die Kundenrückgewinnung verbessert werden (vgl. Abb. E6). Die angestrebte Erhöhung der Kundenbindung soll sich positiv auf die Kosten der Auftragsabwicklung auswirken.⁵

¹ Für dieses (hypothetische) Beispiel wurde auf Artikel aus der Branchenpresse und Ergebnisse der Fallstudien zurückgegriffen.

² Dies entspricht z.B. den Zielen der Haufe-Verlagsgruppe (Karle, 2000, S.40). Das Wachstumsziel ist damit relativ formuliert (z.B. 5% über der Wachstumsrate ausgewählter Wettbewerber) und könnte anhand der jährlichen Berichterstattung in der Branchenpresse (vgl. U. Schmidt) überprüft werden.

³ In Kapitel B wurde festgestellt, daß eine zweistellige Umsatzrendite als branchenüblich angesehen werden kann.

⁴ Diese Grenze gilt bei eingeführten Fachzeitschriften (Zanetti, 1998, S.211)

⁵ vgl. Fallstudie 2.5.

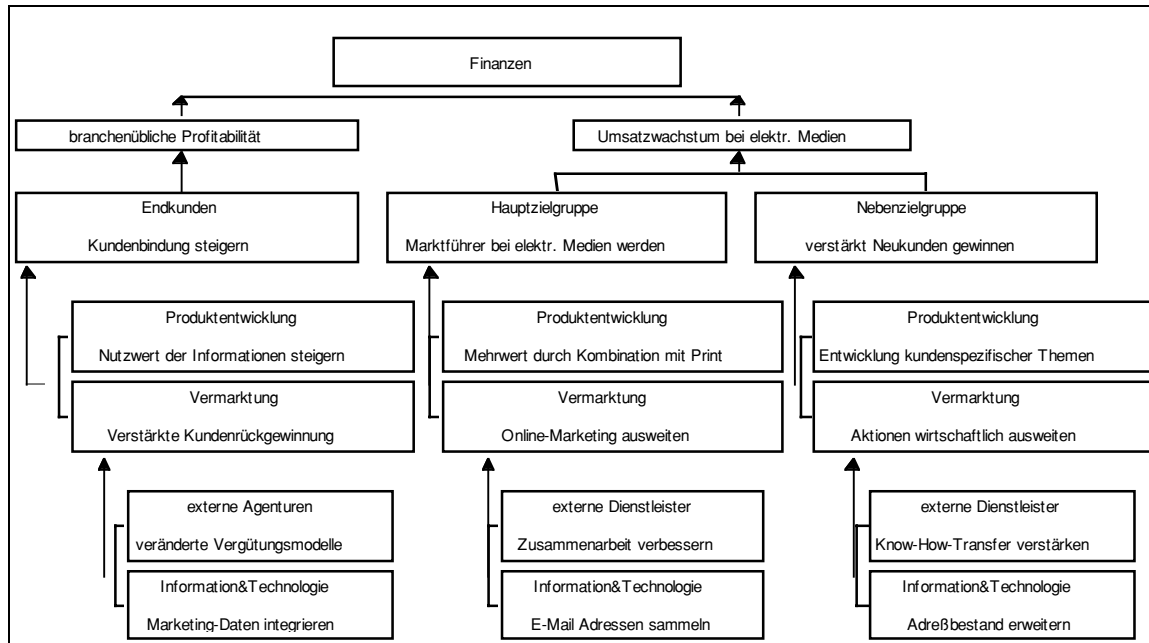


Abbildung E6: Angestrebte Wirkungszusammenhänge (Ausschnitt)

Das Umsatzwachstum bei elektronischen Medien soll sowohl in der angestammten Hauptzielgruppe des Verlags als auch in einer Nebenzielgruppe erreicht werden. Die Produktentwicklung soll die elektronischen Produkte stärker mit den bestehenden Printprodukten verknüpfen, um den Nutzwert der Fachmedien zu steigern. Fortsetzungswerke im Printbereich mit weniger Kundennutzen sollen aufgegeben werden, um verstärkt elektronische Medien zu entwickeln.¹ Um den Umsatzanteil in einer bestimmten Nebenzielgruppe ausweiten zu können, müssen die Produkte inhaltlich stärker um die spezifischen Interessengebiete der Nebenzielgruppe erweitert werden. Die Vermarktung soll sich in der Hauptzielgruppe zunehmend des Online-Marketing bedienen. In der Nebenzielgruppe muß der Umfang der Marketing-Aktionen erheblich ausgeweitet werden, um Neukunden zu gewinnen und das Umsatzwachstum bei elektronischen Medien zu erreichen.

3.2. Marketing-Ziele

Die langfristigen Ziele des Unternehmens sind in Bezug auf Marketing-Prozesse weiter zu konkretisieren.²

¹ vgl. Vorgehen des WEKA-Verlags (FAZ 2000b)

² Dabei ist zu berücksichtigen, daß zusätzliche Aufgaben des Marketing-Bereichs (z.B. Beratung des Produktmanagements bei der Preisfestlegung) entsprechend den anderen Prozessen zugeordnet werden. Ansonsten müßte die Beurteilung der Marketing-Leistung über die definierten Marketing-Prozesse hinausgehen.

Die angestrebte Verbesserung der Kundenrückgewinnung soll erleichtert werden, indem die Erfolgshonorare der Agenturen durch Einbeziehung des Kündigungsverhaltens stärker auf eine langfristige Kundenbindung ausgerichtet werden. Eine bessere Datenintegration von Telefon-, Online-Marketing und Direct Mail soll Rückgewinnungsaktionen wirksamer machen.

Der Marketing-Bereich soll die angestrebte Marktführerschaft in der Hauptzielgruppe vor allem durch einen Ausbau der Online-Vermarktung erreichen, wozu allerdings die Zusammenarbeit der externen Dienstleister verbessert und der Datenbestand an E-Mail-Adressen erweitert werden muß.

Der Ausbau der Marktstellung in einer bestimmten Nebenzielgruppe bedingt umfangreichere Marketing-Aktionen, was jedoch einen größeren Adreßbestand und Know-How-Transfer auf die externen Dienstleister voraussetzt, da letztere mit den Besonderheiten der Zielgruppe wenig vertraut sind.

Die Geschäftsleitung geht dabei von einem Marktwachstum im Bereich der elektronischen Medien aus, das nur zur Hälfte zu einer Substitution von Printprodukten führen soll.¹ Es wird außerdem erwartet, daß neue Entwicklungen in den Themengebieten für ausreichend Informationsbedarf sorgen werden.

3.3. Gesamtkonzept zur Marketing-Leistungsmessung

a) Abrechnung als Profit-Center

Die jährlichen Bezugspreise der Fachmedien unterscheiden sich im Beispiel von Titel zu Titel erheblich. Die anzusetzenden CPO bzw. CPS-Kennziffern wären sehr unterschiedlich. Für eine Abrechnung der Marketing-Prozesse auf Profit-Center-Basis bietet sich deshalb eher an, dem Marketing-Bereich je akquiriertem Abo einen Prozentsatz des Jahres-Abopreises zu vergüten.² Die Höhe richtet sich danach, welche Kundengruppen, Prozesse bzw. Titel die Geschäftsleitung fördern will und welchen Schwierigkeitsgrad sie der Akquisition beimißt (s. Tab. E29). So erhält das Profit-Center für akquirierte Abos i.d.R. einen höheren Prozentanteil, wenn es sich um Neukunden und/oder neu einzuführende Produkte handelt.³ Um zu unterstützen, daß aus Gründen kurzfristiger Erfolgsoptimierung der kostenintensive Ausbau neuerer Marketing-Prozesse (z.B. Online-Marketing) begonnen wird, gewährt die Geschäftsleitung einen höheren prozentualen Anteil des Jahresabopreises als bei herkömmlichen

¹ vgl. Ergebnisse bzgl. der Zielgruppe der Juristen bei Matzner (1996, S.9)

² vgl. Abschnitt 1.1.3.

³ Im Beispiel erhält das Profit Center 120% des Jahresabopreises, wenn es sich um einen Neukunden aus der Hauptzielgruppe handelt, der ein neues Fortsetzungswerk erwirbt - bei eingeführten Werken beträgt die Vergütung 80%, wenn es sich um ein durch Telefonmarketing gewonnenes Abo handelt.

Prozessen (wie z.B. Briefwerbung). ¹ Der Prozentsatz wird ferner nach der Förderungswürdigkeit bzw. Profitabilität von Kundengruppen/Produkten abgestuft.² Dieses Konzept setzt voraus, daß die Bestellungen beim Verlag sich den Marketing-Aktionen zuordnen lassen.³

	Hauptzielgruppe		Nebenzielgruppe 1		Nebenzielgruppe 2	
	Stamm-kunden	Neu-kunden	Stamm-kunden	Neu-kunden	Stamm-kunden	Neu-kunden
Neueinführungen						
1. Neuerscheinungen						
El. Produkte	80 %	120%	s. links - 10%		80%	150%
Loseblatt	50 %	60%	s. links - 10%		50%	60%
Fachzeitschr.	75 %	100%	s. links - 10%		75%	120%
2. Produktänderungen	70%	70 %	s. links - 10%		70%	70%
Eingeführte Werke						
1. Standardwerke						
a) Neugewinnung						
Telefon	40%	80 %	s. links - 10%		wie Hauptzielgr.	
Mailing	50%	100%	s. links - 10%		wie Hauptzielgr.	
Online	80%	150%	s. links - 10%		wie Hauptzielgr.	
b) Rückgewinnung	30%	-	s. links - 10%		wie Hauptzielgr.	
2. auslaufende Werke	10%	15%	s. links - 10%		wie Hauptzielgr.	

Tabelle E29: Provisionssätze in % vom Jahresabopreis ⁴ (Zahlenbeispiel)

Bezieht man die Differenz zwischen Vergütung und Kosten (also das Profit-Center-Ergebnis) auf das Betriebsergebnis des Verlags, erhält man den Gewinnanteil des Marketing-Bereichs.⁵ Die Geschäftsleitung kann vergleichen, ob dieser höher oder niedriger als der Anteil des Marketingbereichs an den Gesamtkosten des Verlags ausfällt. Da für jede Marketing-Aktion Transferpreise verwendet wurden, läßt sich durch Gegenüberstellung der Kosten bestimmen, welche Aktionen das Profit-Center-Ergebnis erhöht haben und welche nicht. Diese Betrachtung kann wie in der Abbildung E7 auch für andere Absatzsegmente wie Kundengruppen, Marketing-Prozessen oder Medien durchgeführt werden.

¹ Vorzeitige Abokündigungen könnten über Rückbelastungen abgerechnet werden.

² Die Nebenzielgruppe 1 besitzt im Beispiel geringere Priorität als die Hauptzielgruppe, sodaß die Vergütung um 10% geringer ist. Die Nebenzielgruppe 2 soll jedoch entwickelt werden, weshalb die Vergütungssätze z.T. über denen der Hauptzielgruppe liegen.

³ Ein direktorientierter Fachverlag gab an, daß 15% der Bestellungen nicht zurechenbar sind, da sie z.B. ohne Faxformular oder telefonisch eingehen. (Interview 2.4. Nr. 1 (1999)).

⁴ Zahlenbeispiel in Bezug auf die in Abschnitt 3.2. formulierten Marketing-Ziele

⁵ vgl. dazu auch Abschnitt 1.2.1. in Kapitel C

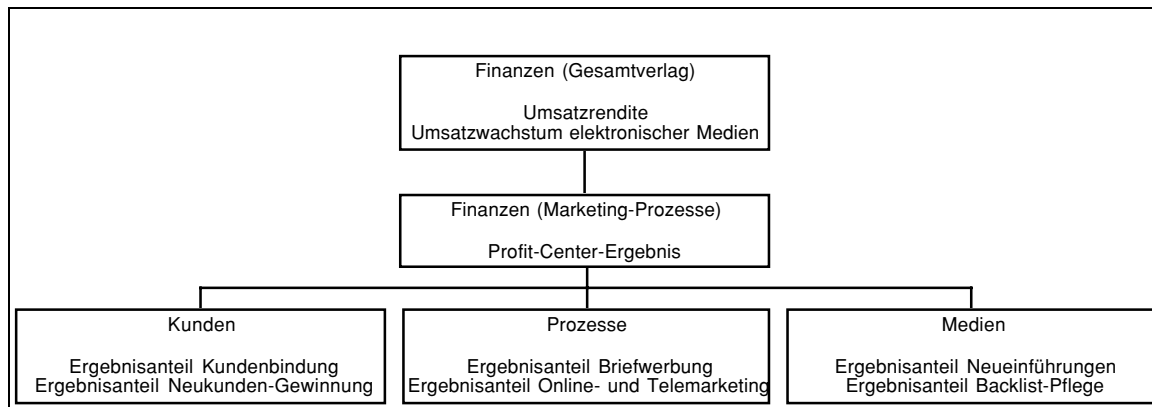


Abbildung E7: Kennziffern zur Profit-Center-Abrechnung (Auswahl)

Im Gegensatz zum bei Handelsorientierung vorgeschlagenen Abrechnungsmodell (Prozeßkosten zzgl. Gewinnzuschlag)¹ kann die Geschäftsleitung durch die Festlegung der Vergütungssätze den Marketing-Bereich in Richtung der langfristigen Ziele steuern. Eine Ergänzung durch eine marketingbezogene Scorecard o.ä. wäre deshalb weniger sinnvoll, weil langfristige Ziele implizit bereits über die unterschiedlichen Vergütungssätze bei der Ermittlung des Profit-Center-Ergebnisses berücksichtigt werden.

b) Beurteilung auf Basis eines Scoring-Modells

Als Kriterien für ein Punktbewertungsmodell gehen die verschiedenen Marketing-Ziele ein, deren Gewichtung auf die Gesamtbeurteilung der Marketing-Leistung Einfluß nimmt² - vgl. Abbildung E8.

Für den Gesamtverlag stehen Umsatzrendite und das Umsatzwachstum elektronischer Medien als finanzielle Kennziffern im Vordergrund. Weil die Marketing-Leitung die Kosten anderer Verlagsprozesse (wie z.B. die Produktentwicklung) und die Fertigstellung/Qualität der elektronischen Medien nicht steuern kann, eignen sich diese Kennziffern nicht gleichzeitig zur Beurteilung des Marketing-Bereichs.³ Auf das eingesetzte Budget in Relation zum Jahresaboppreis der akquirierten Abonnements wirkt der Marketing-Bereich dagegen stärker ein, da es den Umfang der Aktionen entsprechend anpassen kann.

Fachzeitschriften und Loseblattwerke werden besonders wegen ihrer Aktualität geschätzt, was voraussetzt, daß in den Themengebieten neue Informationen entstehen.⁴ Da der Marketing-Bereich nicht beeinflussen kann, inwieweit

¹ vgl. Abschnitt 3.3. in Kapitel D

² Bei der Gewichtung kann z.B. auf angestrebte Neuumsatz- bzw. Ergebnisanteile in den einzelnen Absatzsegmenten abgestellt werden - vgl. Tabelle A-E5 als Beispiel

³ vgl. Abschnitt 1.3.1. in Kapitel C zur Problematik umsatzbezogener Kennziffern

⁴ vgl. Abschnitt 1.2.2. in Kapitel B am Beispiel juristischer Werke

Gesetzgeber und Rechtsprechung für Informationsbedarf bei steuerberatenden Berufen sorgen, ist z.B. die Seitenentwicklung im Bundessteuerblatt eine mögliche Meßgröße, die Veränderung externer Faktoren abbildet.¹ Die Ausrichtung der Strategie auf die Förderung elektronischer Medien unterstellt, daß Endkunden diese Mediengattung tatsächlich stärker nutzen möchten als bisher. Der Fachverlag könnte den durchschnittlichen Umsatzanteil elektronischer Medien am Gesamtumsatz bei relevanten Wettbewerbern wählen, um dies zu überprüfen.² Dies zeigt an, ob eventuelle Akzeptanzprobleme elektronischer Medien allgemein die Vermarktung erschweren (was nicht vom Marketing-Bereich zu vertreten wäre) oder ob dies nur für einzelne Wettbewerber gilt.

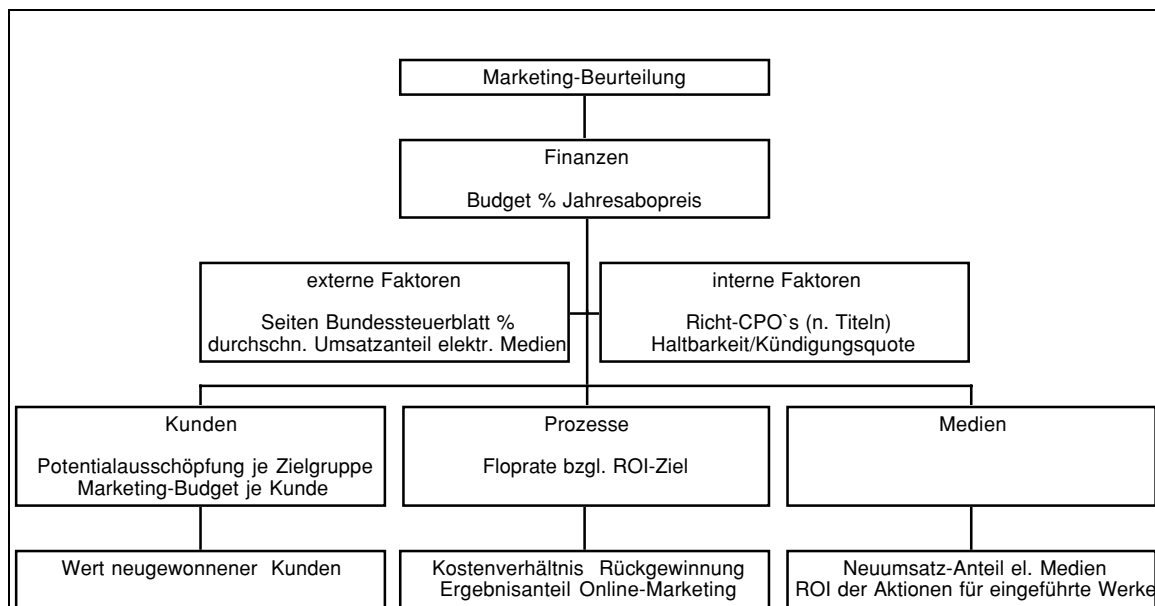


Abbildung E8: Kennziffern zur Marketing-Leistungsmessung (Auswahl)

Die Profitabilität der einzelnen Titel beeinflusst den Budgeteinsatz, wie die Benchmarking-Umfrage zeigte. Bei Fortsetzungswerken läßt sich dies mit Hilfe von Richt-CPO's abbilden, die anzeigen, wieviel die Akquisition eines gewonnenen Abos maximal kosten darf, damit alle über die geschätzte Abolaufzeit anfallenden Kosten (mit Ausnahme der für Marketing-Prozesse) gedeckt werden können.³ Die durchschnittliche Haltbarkeit bzw. die Kündigungsquote geben Hinweise auf die Produktqualität eines Fortsetzungswerks.⁴

¹ vgl. Fallstudie 2.2.

² Die Umsatzdaten größerer Verlage werden jährlich veröffentlicht und z.T. nach Mediengattungen differenziert (vgl. U. Schmidt).

³ vgl. Abschnitt 1.1.1. zur CPO-Ermittlung

⁴ Zwar können Marketing-Aktionen durch die Auswahl der anzusprechenden Interessenten beide Kennziffern in geringem Maße mitbeeinflussen (z.B. durch hohe Prämien für Leserwerben-Leser-Aktionen). Als wichtigster Faktor für Kündigungen sind jedoch i.d.R. fehlender Nutzen für den Endkunden und Probleme bei der Zustellung festzustellen (vgl. Zanetti, 1998, S.212).

Marketing-Prozesse sollen im Beispiel die Anzahl der Kunden in der Hauptzielgruppe und in einer Nebenzielgruppe (insbesondere in Bezug auf elektronische Medien) ausbauen. Dabei sind einerseits Kunden zurück- und (insbesondere in der Nebenzielgruppe) neu zu gewinnen. Inwieweit die Vermarktung in den einzelnen Berufsgruppen erfolgreich ist, läßt sich je Berufsgruppe mit Hilfe der Potentialausschöpfung in % überprüfen.¹ Um Unterschiede beim Budgeteinsatz zwischen den Zielgruppen produktübergreifend zu zeigen, bietet sich das je Kunde durchschnittlich eingesetzte Marketing-Budget als Kennziffer an. Die im Konkurrenzvergleich hohe Kundenfluktuation erfordert, daß Marketing-Aktionen häufig neue Kunden gewinnen oder Kündiger zur Rückkehr bewegen müssen. Angesichts der angestrebten höheren Kundenbindung muß die Geschäftsleitung darauf achten, daß der Marketing-Bereich für neue Kunden nicht zuviel Budget einsetzt. Als Orientierungsgröße für die Neukundengewinnung kann die Geschäftsleitung den Kundenbarwert nutzen, da dieser sowohl die zukünftig aus dem Abonnement zu erwartenden Umsätze als auch kundengruppenspezifische Unterschiede (z.B. hinsichtlich Empfehlungsumsatz und Cross-Selling) berücksichtigt.² Letzteres ist besonders bedeutsam, da im Beispiel mehrere Berufsgruppen bedient werden, in denen der Verlag unterschiedlich hohe Marktanteile besitzt. Deshalb kann vermutet werden, daß der Wert eines neugewonnenen Kunden abhängig von der Berufsgruppe ist.³

Auf Prozeßebene möchte die Geschäftsleitung nicht das Ergebnis einzelner Marketing-Aktionen betrachten, sondern sich möglichst anhand einer Kennziffer ein Bild über den Erfolg von Aktionsgruppen machen. Fallstudie 2.3. hat gezeigt, daß eine Aktionserfolgsrechnung auch die Kosten der Herstellung etc. und nicht nur die Marketing-Kosten miteinbeziehen sollte, um aussagefähig zu sein. Daß die Fortsetzungswerke titelspezifisch unterschiedlich hohe Abopreise bzw. marketingunabhängige Kosten besitzen, ließe sich mit Hilfe des Richt-CPO abbilden, der mit zunehmender (geschätzter) Abolauzeit ansteigt.⁴ Da der Fachverlag ein Fortsetzungswerk gleichzeitig an die Hauptzielgruppe und an Nebenzielgruppen vermarktet und diese unterschiedliche Abolauzeiten aufweisen, ist der Richt-CPO kundenbezogen zu definieren. Der Aktionsbeitrag ergibt sich durch Abzug der Marketing-Kosten von den bewerteten Abos.⁵ Für die Geschäftsleitung ist allerdings die absolute Höhe des Aktionsbeitrags weniger aussagefähig als seine Relation zum eingesetzten Marketing-Budget - maßgebend ist also eine ROI-Kennziffer, die in Abschnitt 1.3.3. vorgestellt

¹ vgl. Potentialmatrix in Fallstudie 2.1.

² vgl. Beispiel in Abschnitt 1.2.2.

³ Bei neugewonnenen Kunden wird (wie in Abschnitt 1.2.2. gezeigt) auf den Abowert ein Aufschlag für Cross-Selling und Empfehlungen angesetzt, um den Kundenwert zu ermitteln.

⁴ Dieser dient (wie der Marketingfaktor im handelsorientierten Fachverlag) zur Abbildung unterschiedlicher Profitabilitäten je Titel.

⁵ vgl. Vorgehen bei Fallbeispiel 2.3.

wurde. Inwieweit die Aktionen einen vorgegebenen ROI-Wert erreicht haben, läßt sich zusammenfassend mit Hilfe der Floprate beantworten.¹ Ihre Ermittlung stellt hohe Anforderungen an die IT-Unterstützung, da dazu im Vorfeld ROI, Aktionsbeitrag, Kundenwert, Abowert und Richt-CPO's vorliegen müssen. Aufgrund der hohen strategischen Priorität der Kundenrückgewinnung betrachtet die Geschäftsleitung als zweite prozeßbezogene Kennziffer das Kostenverhältnis von Rückgewinnungsaktionen im Vergleich zur Neugewinnung von Abos.² Den angestrebten Ausbau des Online-Marketing verfolgt die Geschäftsleitung anhand des Ergebnisanteils bezogen auf alle Aktionsbeiträge. Er sagt aus, wieviel % aller Aktionsbeiträge durch Online-Marketing generiert wurden.³ Hier kann auf die zur Ermittlung der ROI-Floprate notwendigen Aktionsbeiträge zurückgegriffen werden.⁴

Marketing-Prozesse zielen auf eine Förderung elektronischer Medien, um das angestrebte Wachstum zu erreichen.⁵ Die Geschäftsleitung kann die Zielerreichung anhand des Anteils der elektronischen Medien am generierten Neuumsatz überprüfen. Die Kennziffer wird damit nicht von den Umsätzen bestehender Abos beeinflusst, sodaß sich eine Veränderung der Kündigungsquote (die vom Marketing-Bereich kaum beeinflusst wird) nicht auswirkt.⁶ Die angestrebte Erreichung der Umsatzrendite erfordert außerdem, daß Aktionen für bereits seit Jahren eingeführte Werke nicht zu oft wiederholt bzw. zu stark ausgeweitet werden, wenn die Gefahr von Streuverlusten immer höher wird, da die Zielkunden auf vorangegangene Aktionen nicht reagiert haben und die Werke inzwischen bekannt sind. Um dies sicherzustellen, betrachtet die Geschäftsleitung den ROI dieser Aktionen im Vergleich zu dem neuer Werke.

¹ Erreichen z.B. 70% der Marketing-Aktionen den geplanten ROI, beträgt die Floprate 30%.

² In Abschnitt 1.3.6. wurden Angaben von 1:3 bzw. 1:4 nachgewiesen. Sollte sich jedoch zeigen, daß sich rückgewonnene und neugewonnene Abos hinsichtlich ihrer Haltbarkeit unterscheiden, wäre die ROI-Kennziffer aussagefähiger. Wegen ihrer schwierigeren Bestimmung liegen dazu jedoch weniger Vergleichswerte vor.

³ Die in Abschnitt 1.3.4. dargestellte Problematik mehrstufiger Aktionen schränkt die Aussagefähigkeit der Kennziffer allerdings ein.

⁴ Bei einer Outsourcing-Strategie wie im Beispiel ist die Ermittlung der Aktionsbeiträge wesentlich einfacher als in Kapitel D dargestellt, da die anteiligen Personalkosten der Verlagsmitarbeiter evtl. vernachlässigt werden können, ohne das Ergebnis zu verzerren. Das Fallbeispiel 2.3. zeigt jedoch, daß auch bei Inanspruchnahme externer Dienstleister die Koordinationskosten innerhalb des Verlags mehr als 20% des generierten Umsatzes ausmachen können und deshalb einbezogen werden müssen.

⁵ Die Kennziffern können der Prozeßperspektive zugeordnet werden, wie in Kapitel C (Abschnitt 3.2.3.) begründet wurde.

⁶ Nachteilig ist jedoch, daß der in der Branchenpresse jährlich veröffentlichte Umsatzanteil der Wettbewerber auch Altumsätze enthält.

Außer diesen im Fallbeispiel gewählten Kennziffern wären weitere denkbar, von denen einige im folgenden vorgestellt werden sollen.¹

3.4. Finanzen

Die Vermarktung von Fortsetzungswerken bei Direktstrategie erfordert in der Regel andere finanzielle Zielgrößen als bei Nichtfortsetzungswerken und Handelsstrategie, weil die in Vorperioden gewonnenen Abonnements für die gegenwärtige Beurteilung des Marketing-Bereichs keine Bedeutung besitzen. Die Periodisierung von Umsatz- und Budgetgrößen spielt daher eine besondere Rolle.² Die Benchmarking-Studie bezog das Marketing-Budget einer Periode deshalb nicht auf den Gesamtumsatz, sondern nur auf den neu generierten Umsatz.³ Im Beispiel wurde das eingesetzte Budget jedoch auf den Jahresabopreis bezogen, weil die Ermittlung einfacher ist.⁴ Die Abbildung E9 zeigt jedoch auch, daß diese Kennziffer wenig zukunftsbezogen ist.

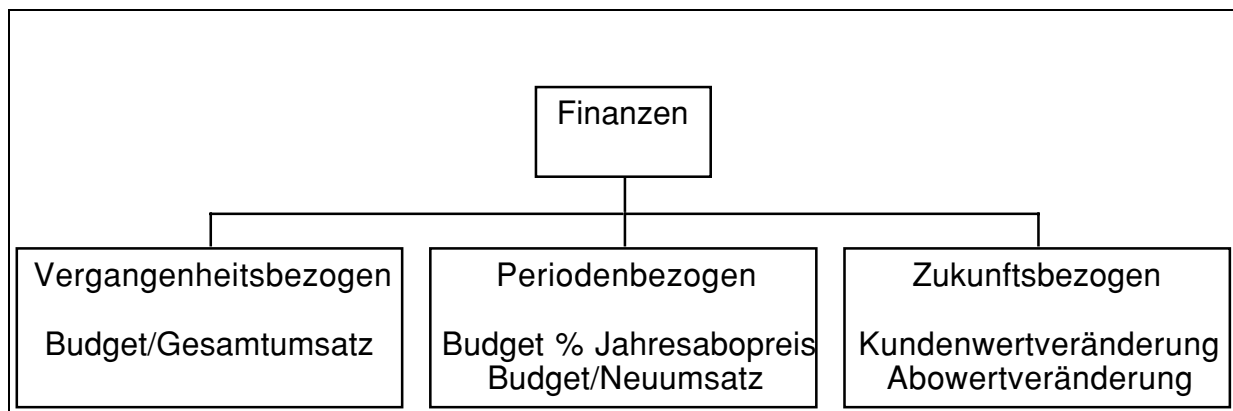


Abbildung E9: Ausgewählte Kennziffern im Bereich Finanzen⁵

Als zukunftsbezogene Kennziffern bieten sich die Veränderungen des Kunden- und des Abowertes an.⁶ Im Beispiel wurde aus Vereinfachungsgründen nur der Wert neuer Kunden zur Beurteilung der Neukundengewinnung herangezogen. Damit vermeidet der Fachverlag, den Wert des gesamten Kundenbestands schätzen zu müssen, in den auch die in Vorperioden akquirierten Abos einzu-beziehen wären. Die angestrebte Senkung der Kündigungsquote würde sich

¹ Auf eine separate Perspektive für externe Dienstleister wird hier (wie im Vorkapitel auf eine separate Autorenperspektive) aus Vereinfachungsgründen verzichtet.

² vgl. dazu das Beispiel aus den USA in Abschnitt 1.1.4.

³ vgl. Abschnitt 2.2., Kapitel C

⁴ Besonderheiten bei der Fakturierung beeinflussen die Kennziffer damit nicht und eine Berechnung ist auf Basis der Auftragsdaten (und nicht der Umsatzdaten) möglich.

⁵ vgl. auch Kapitel D, Abschnitt 3.4

⁶ Wenn beide Kennziffern richtig geschätzt werden, müßten sie zu gleichen Ergebnissen gelangen. Da der Kundenbarwert jedoch zusätzlich Empfehlungen und Cross-Selling berücksichtigt, dürfte er i.a. höher liegen als die produktbezogen errechnete Wertsteigerung, wenn diese dort nicht berücksichtigt werden (vgl. Abschnitte 1.1.4. und 1.2.2.).

damit auch auf den Kundenwert auswirken, obwohl jene vom Marketing-Bereich kaum beeinflussbar ist. Bezogen auf alle Kunden ist der Kundenwert damit nicht zur Beurteilung der Marketing-Prozesse geeignet, sondern prozeßübergreifend angelegt.¹ Als (einfach zu ermittelnde) unternehmensbezogene Spitzenkennziffern wurden statt dessen Umsatzrendite und Umsatzwachstum elektronischer Medien gewählt, womit der Verlag auf den Aufbau einer periodenübergreifenden und gleichzeitig kundenbezogenen Steuerung auf Basis des Kundenwerts verzichtete.

3.5. Kunden

Im Gegensatz zur Handelsorientierung verfügt der Fachverlag bei Direktstrategie über endkundenbezogene Daten aus dem Rechnungswesen. Wie im Beispiel kann der Verlag deshalb das durchschnittlich je Kunde eingesetzte Marketing-Budget und die Potentialausschöpfung je Berufsgruppe bestimmen und damit Unterschiede zwischen den Berufsgruppen identifizieren.² Eine weitere Kennziffer wäre die Kundenbasis, welche die Anzahl aller aktiven Kunden anzeigt. Sie beeinflusst den Wert der Adressen eines Fachverlags.³ Im Beispiel verfolgt der Verlag jedoch je Berufsgruppe unterschiedliche Ziele, sodaß die Kundenbasis geringe Aussagekraft besitzt. Dies gilt auch für Kennziffern, die bestehende Abos und das Neugeschäft zusammenfassen (wie z.B. Anzahl Abos je Kunde, Gesamtumsatz je Kunde in der Periode), da die Geschäftsleitung in Vorperioden akquirierten Abos nicht zum Gegenstand der aktuellen Leistungsbeurteilung machen möchte.⁴ Anders als bei Handelsorientierung lassen sich Unterschiede bei der Bearbeitung von Stamm- und Neukunden aus den Auftragsdaten ableiten (vgl. Abb. E10).

Für Stammkunden wurde im Beispiel keine spezifische Kennziffer definiert. Im Gegensatz zur Handelsstrategie ließen sich hier endkundenbezogene

¹ Auch der Wert neugewonnener Kunden wird durch die Kündigungsquote beeinflusst. Der Kundenbarwert ist hier jedoch vorrangig von Marketing-Prozessen zu steuern, da Planwerte zur Abo-Haltbarkeit eingehen. Eine Betrachtung der tatsächlichen Haltbarkeit zeigt, inwieweit diese Werte realistisch waren.

² Bei Handelsorientierung wurde das Marketing-Budget z.B. auf alle Berufsangehörigen bezogen, da aufgrund des indirekten Absatzes dem Verlag die Anzahl der erreichten Endkunden nicht bekannt ist - vgl. Abschnitt 3.5., Kapitel D

³ Dieser ist nicht nur bedeutsam bei Verkauf der Adressen an andere Unternehmen, sondern zeigt auch an, welche Ressourcen dem Direktmarketing intern zur Verfügung stehen - vgl. Abschnitt 1.4.2.

⁴ Ein anderer Ansatz wäre eine Leistungsbeurteilung, die auch Vergangenheitswerte miteinbezieht, um damit periodenübergreifende Wirkungen von Marketing-Aktionen zu berücksichtigen. Angesichts der im Direktmarketing vorherrschenden Orientierung an schnellen Erfolgen wäre dieses Vorgehen m.E. vorteilhaft für einen Fachverlag, für den langfristige Ziele hohe Priorität besitzen.

Deckungsbeiträge bestimmen, um Unterschiede zwischen Kunden innerhalb einer Berufsgruppe zu identifizieren.¹

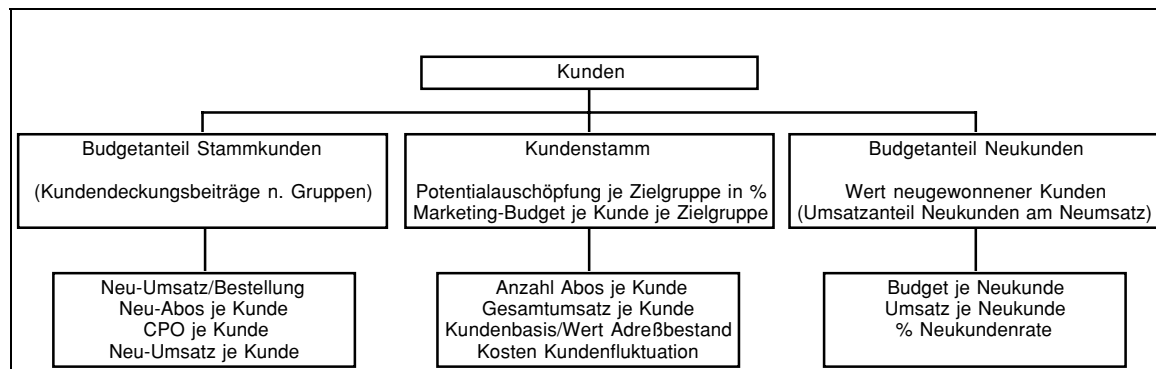


Abbildung E10: Auswahl von Kennziffern zur Kundenperspektive

Wird (wie im Beispiel) eine Outsourcing-Strategie verfolgt, besitzen die Kosten der Verlagsmitarbeiter geringere Bedeutung, was die Ermittlung der Deckungsbeiträge erleichtert. Allerdings besitzen Marketing-Prozesse kaum Einfluß darauf, ob ein Stammkunde ein Abonnement abbestellt oder nicht. Der Kundendeckungsbeitrag ist deshalb vom Marketing-Bereich nur hinsichtlich des Neugeschäfts steuerbar. Auf die in der Auftragsabwicklung anfallenden Kosten der Kundenfluktuation besitzen Marketing-Prozesse Einfluß, wenn Aktionen mehrstufig angelegt sind oder Vorteile versprechen, die das Produkt nicht einhalten kann.² Sind diese auf die Art der Aktion zurückführbar, sollten sie als Marketingkosten betrachtet und bei der Berechnung des Aktionserfolgs berücksichtigt werden. Als Kennziffer zur Beurteilung der Marketing-Prozesse eignen sich die Kosten der Kundenfluktuation jedoch nicht, da sie vorrangig durch das Kündigungsverhalten beeinflusst werden. Inwieweit Marketing-Aktionen Neugeschäft mit Stammkunden generiert haben, läßt sich anhand von Kennziffern (wie Anzahl Neu-Abos bzw. -Umsatz je Kunde, Umsatz je Bestellung, CPO) ablesen, die je Stammkunde mit nachfolgender Gruppenbildung ausgewiesen werden können.

Die Neukundengewinnung wird von der Geschäftsleitung im Beispiel anhand des Kundenbarwerts überprüft. Eine Deckungsbeitragsbetrachtung ist dagegen bei Neukunden wenig zweckmäßig, da er bei Fortsetzungswerken im ersten Jahr in der Regel negativ ist, was v.a. in der Angebotsform begründet liegt.³ In

¹ vgl. Beispiel in Kapitel C, Abschnitt 1.6.2.

² vgl. Fallstudie 2.5.

³ Vertreibt der Fachverlag gleichzeitig Nicht-Fortsetzungswerke, besitzt der Kundendeckungsbeitrag dagegen Aussagekraft, wenn dabei der Einmalumsatz und der zukünftige Umsatz (z.B. mit Hilfe des Abowertes) vergleichbar gemacht und zusammengefaßt werden. Der Kundendeckungsbeitrag enthält in diesem Fall jedoch wegen der zugrundeliegenden Haltbarkeitsschätzung zukunftsbezogene Größen, sodaß er nur noch im weiteren Sinne als solcher bezeichnet werden kann.

Anbetracht der im Beispiel angestrebten Neukundengewinnung in einer Nebenzielgruppe dürfte die Neukundenrate eine nützliche Kennziffer sein. Sie zeigt an, wieviel % der (aktiven) Verlagskunden dieser Berufsgruppe neu gewonnen wurden.¹ Zur Wirtschaftlichkeit der Neukundengewinnung sagt die Kennziffer (im Gegensatz zum Kundenwert) allerdings nichts aus.

Vorgelagerte Kennziffern (wie z.B. die Bekanntheit) besitzen auch bei Direktstrategie Bedeutung, wenn sich die Unternehmensziele darauf beziehen.² Wie bei Handelsorientierung setzt die Ermittlung dieser Kennziffern jedoch Marktforschungsaktionen voraus.³ Im Beispiel wurde die Kundenzufriedenheit nicht zur Beurteilung herangezogen, da sie bei Periodika stark von der Produktqualität beeinflusst wird, die der Kunde laufend prüfen kann.⁴

3.6. Marketing-Prozesse

Bei Direktstrategie wird das Marketing-Budget vor allem für Briefwerbung und ggf. auch für Telefon- und Online-Marketing sowie persönlichen Verkauf eingesetzt. Die Geschäftsleitung strebt im Beispiel Budgetumschichtungen an (weniger Briefwerbung, dafür mehr Online-Marketing) und kontrolliert den Erfolg der Aktionen mit Hilfe des ROI.

Ein Vergleich der Briefwerbung z.B. mit Online-Marketing wäre auch einfacher möglich, z.B. auf Basis der Kosten je Bestellung.⁵ Diese Kennziffer könnte mit dem Umsatz je Bestellung verglichen werden bzw. in Relation zu diesem gesetzt werden (Budget % Neuumsatz bzw. Umsatz-Kosten-Faktor). Übersteigt der Budgetanteil am Umsatz die Vergleichswerte handelsorientierter Verlage aus der Benchmarking-Umfrage, könnte dies darauf hindeuten, daß die bisherige Vertriebsstrategie korrigiert werden muß. Zum Vergleich von Marketing-Prozessen eignen sich die Kosten je Bestellung jedoch nur dann, wenn v.a. Haltbarkeit des Abos und Produktprofitabilitäten unabhängig davon sind, ob das Abo durch Telefonmarketing oder Briefwerbung akquiriert wurde. Im Beispiel differenzieren die Abopreise (100-500 DM p.a.) stark, sodaß auch die

¹ vgl. Abschnitt 1.2.3.

² So möchte der Verlag für die Rechts- und Anwaltspraxis „zu den vier Verlagen gehören, die dem Anwalt automatisch einfallen, wenn er an seine Literatur denkt“ (Rupp, 2000a, S.176).

³ Dabei besitzen Verlage mit Direktstrategie den Vorteil, über entsprechende Kundendaten zu verfügen, was die Kosten der Erhebung im Vergleich zur Handelsorientierung senkt. Darüber hinaus gibt z.B. die Anzahl irrtümlich bestellter Fremdwerte Anhaltspunkte dafür, inwieweit der Verlag eine so bedeutende Marktstellung einnimmt, daß Endkunden bei ihm auch Werke anderer Verlage vermuten. (Interview 2.4 Nr. 1/1999)

⁴ Die Produktqualität wurde über die Haltbarkeit/Kündigungsquote als interner Faktor gemessen (vgl. Abschnitt 3.3.).

⁵ s. Vergleichstabelle in Abschnitt 1.4.3.

Profitabilität der Titel unterschiedlich sein müßte und sich die Kosten je Bestellung deshalb nicht eignen.¹ Würde der Verlag dagegen lediglich z.B. Briefwerbung einsetzen und besäße nur einen Titel, wäre die Beurteilung von Aktionen auch auf Basis der einfach zu ermittelnden Kosten je Bestellung oder gar der Responsequote zweckmäßig.² Der Aktionsbeitrag ist als Kennziffer genauer, muß allerdings bei Fortsetzungswerken außerdem die zukünftigen Ergebnisbeiträge berücksichtigen, wozu Abo- bzw. Kundenwerte notwendig sind. Angesichts des angestrebten Ausbaus des Online-Marketing im Beispiel nutzt die Geschäftsleitung lediglich den Ergebnisanteil des Online-Marketing³ zur Beurteilung - in gleicher Weise wären auch Ergebnisbeiträge der Briefwerbung bestimmbar.

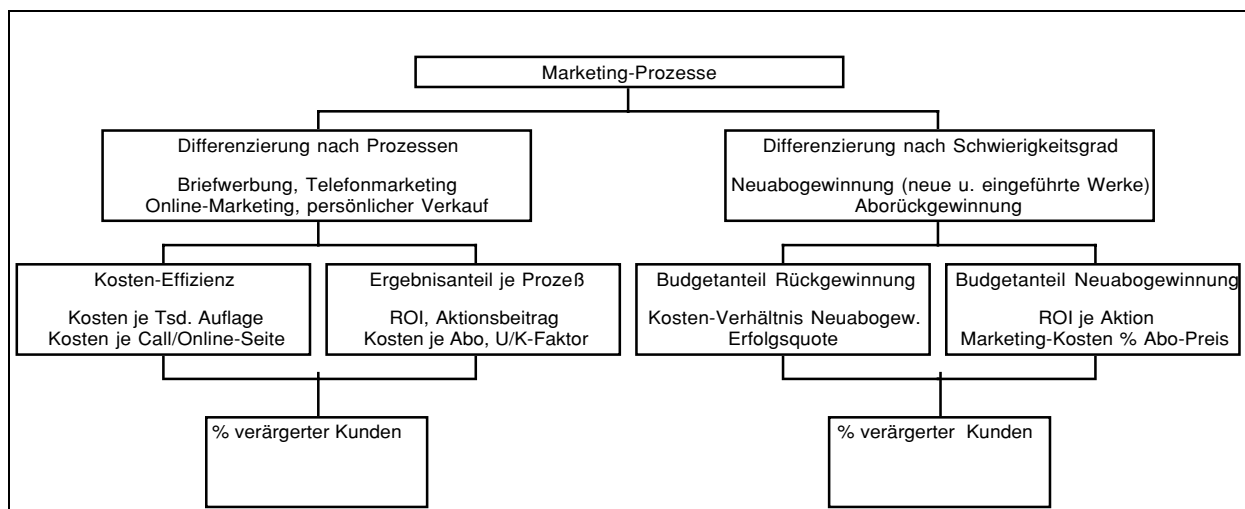


Abbildung E11: Ausgewählte Kennziffern zu Marketing-Prozessen

Effizienzprobleme (z.B. hohe Mailingkosten bzw. Kosten je Call) können dazu führen, daß Marketing-Aktionen weniger Umsatzpotential erschließen, als möglich wäre.⁴ Bei Outsourcing-Strategie wie im Beispiel dürfte dies nicht zutreffen, da hier die Leistungen externer Anbieter bei der Auftragsvergabe verglichen werden. Außerdem sollte bei der Beurteilung zwischen der Aborückgewinnung und der Neugewinnung differenziert werden, da letztere in der Regel kostenintensiver ist. Eine hohe Erfolgsquote zurückgewonnener Abos ist dabei zur Beurteilung nicht ausreichend, da sie Kosten nicht berücksichtigt.⁵

In Abschnitt 1.3.4. wurde gezeigt, daß Direktmarketing zur Verärgerung von Kunden führen kann. Hierzu fehlen z.B. beim Telefonmarketing weitergehende Aussagen darüber, welche Umsatzpotentiale dadurch verlorengehen. Ebenso ist

¹ vgl. auch die Gegenbeispiele in Abschnitt 1.1.2.

² vgl. Fallbeispiel 2.3.

³ vgl. Schida et al (2000, S.251 ff.), Berthon et al (1996, S.30) zu Kennziffern im Online-Marketing.

⁴ vgl. die Kostenkennziffern in Abschnitt 1.4.3. und die Fallstudie 2.4. zum Call-Center

⁵ vgl. Abschnitt 1.3.6.

der Verlag zur Beurteilung der Öffentlichkeitsarbeit ebenso wie bei Handelsorientierung auf Marktforschungsergebnisse angewiesen, da sich Endkunden bei Bestellungen i.d.R. nicht auf Rezensionen beziehen und die Zuordnung aufgrund der Auftragsdaten nicht möglich ist.¹

3.7. Medien

Bei der Betrachtung nach Medien dürfte eine Differenzierung nach Fachzeitschriften, Loseblattwerken und CD-ROM bzw. Online-Medien nützlich sein, um wie im Beispiel die Förderung elektronischer Medien durch Marketing-Prozesse zu überprüfen (vgl. Abbildung E12).² Dabei müsste zwischen Neuumsatz und Gesamtumsatz unterschieden werden - im Beispiel stellte die Geschäftsleitung auf den Anteil der elektronischen Medien am gesamten Neuumsatz ab. Im Gegensatz zur Handelsorientierung ermöglichen die Auftragsdaten eine Zuordnung des Produktumsatzes auf die Marketing-Aktion. Auf dieser Basis können auch die Kosten je Abo titelbezogen bestimmt werden. Im Beispiel beurteilt die Geschäftsleitung die Aktionen anhand des ROI. Wenn sich diese meist auf einen Haupttitel beziehen, ist ein titelbezogener Ausweis des ROI sinnvoll. Daran läßt sich ablesen, welche Aktionen bei welchen Titeln besonders erfolgreich waren. Die Geschäftsleitung interessiert sich dabei i.a. nicht für einzelne Titel, sondern für Titelgruppen. Zusätzlich zu den im Beispiel eingesetzten Kennziffern wären ggf. die Erreichung von Umsatzzielen und der relative Budgeteinsatz zweckmäßige Kennziffern.

Innerhalb der Mediengattungen unterscheidet sich die Vermarktung z.B. nach dem Alter der Titel (neue Titel, Relaunches, eingeführte Werke), da langjährig am Markt befindliche Titel in der Berufsgruppe bereits bekannt sind.³ Dahinter steht das Interesse der Geschäftsleitung, daß neue Produkte zugunsten bereits bestehender Titel gefördert werden, bei denen der Budgeteinsatz aufgrund des ausgeschöpften Kundenpotentials oder des inhaltlich veralteten Produktkonzeptes weniger attraktiv ist. Im Beispiel betrachtet die Geschäftsleitung den ROI von Marketing-Aktionen, die sich auf eingeführte Werke beziehen, da

¹ Alle Bestellungen ohne Bezugsgrund pauschal der Öffentlichkeitsarbeit zuzurechnen, verbietet sich jedoch, da Endkunden z.T. nicht die vorgefertigten Bestellscheine aus Prospekten verwenden. Der Umsatzanteil der Bestellungen ohne Bezugsgrund am Gesamtumsatz kann jedoch als Obergrenze für die Umsatzanteil der Öffentlichkeitsarbeit angesehen werden. Wenn z.B. nur 1% der Bestellungen nicht auf Aktionen zurechenbar ist und gleichzeitig 5% des Budgets für Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden, deutet dies auch ohne Marktforschungsdaten auf unterdurchschnittliche Wirksamkeit hin.

² Medienbezogene Kennziffern werden hier separat betrachtet, lassen sich jedoch der Prozeßperspektive zuordnen.

³ Werden vorhandene Fachzeitschriften oder Loseblattwerke inhaltlich bzw. optisch verändert (Relaunch), stellt die Vermarktung jedoch stärker die Verbesserungen in den Vordergrund der Kundenansprache.

einige Printwerke eingestellt werden sollen und der Budgeteinsatz dafür besonders transparent sein soll.¹ Besitzt ein Verlag zahlreiche Titel, die sich in der Einführungsphase befinden, dürfte ein höheres Budget/Umsatz-Verhältnis besser begründbar sein - v.a. bei Fortsetzungswerken, bei denen ein akquiriertes Abo erst mit zunehmender Abodauer den Break-Even-Umsatz erreicht.²

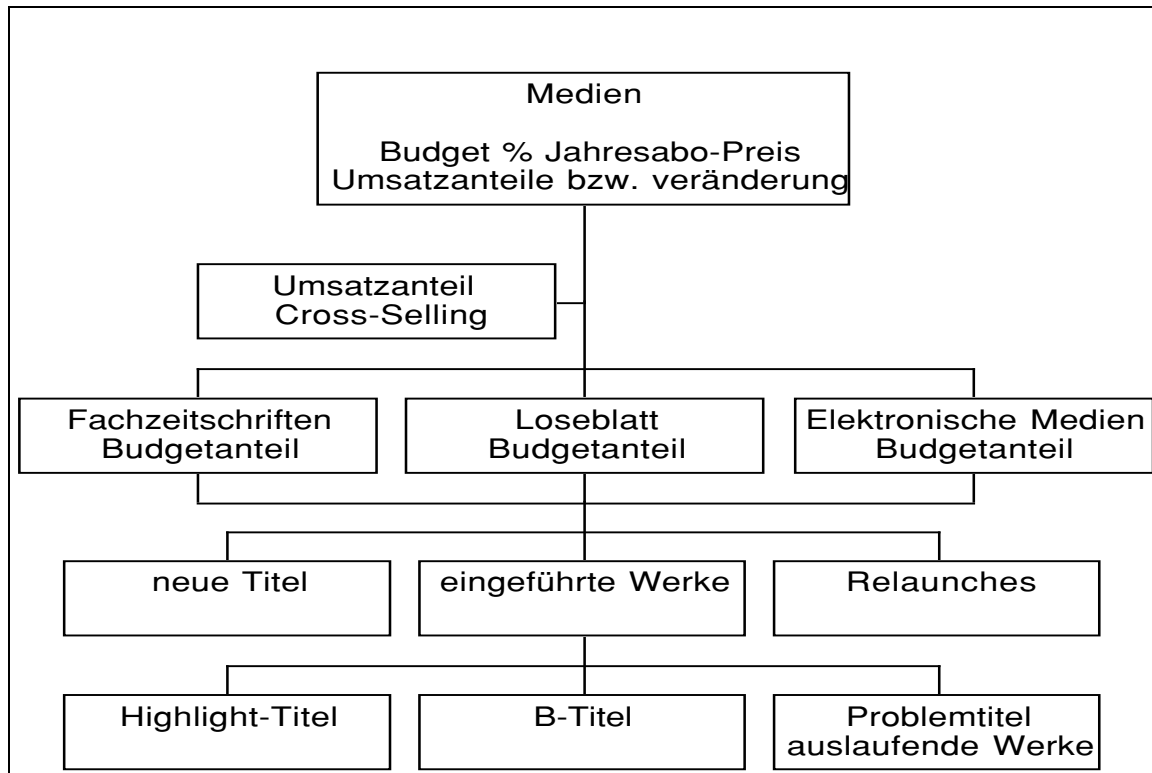


Abbildung E12: Ausgewählte medienbezogene Kennziffern

Während die Auflagen von Loseblattwerken in der Regel nicht veröffentlicht werden, besteht bei werbemarktrelevanten Fachzeitschriften die Möglichkeit des Konkurrenzvergleichs. Ähnlich wie bei Kundengruppen in Fallstudie 2.1. gezeigt, könnte die Potentialausschöpfung bei wichtigen eingeführten Fachzeitschriften bestimmt werden.

Nach der wirtschaftlichen Bedeutung der Titel für den Verlag könnten Marketing-Prozesse z.B. danach beurteilt werden, inwieweit es gelungen ist, Problemtitel zu fördern, wenn dies von der Geschäftsleitung als Ziel verfolgt wird. Andererseits dürfte für auslaufende Werke kein Marketing-Budget mehr eingesetzt werden. Highlight-Titel (die z.B. mehr als 10% zum Verlagsergebnis

¹ Die Weka-Gruppe gab 1999 u.a. durch die Einstellung unrentabler Produktlinien ein Umsatzvolumen von 80 Mio (=18% des Fachinformationsumsatzes) ab, um Kapital für den Ausbau von Online-Angeboten zu erhalten (FAZ 2000b). Dies deutet daraufhin, daß vorher für Werke mit problematischer Produktkonzeption zuviel geworben wurde.

² vgl. Beispiel im Abschnitt 1.1.5.

beitragen) sollten hinsichtlich des Aktionserfolgs als Gruppe betrachtet werden, da von ihnen die Entwicklung des Gesamtverlags i.a. nachhaltig abhängt.

Bei verstärktem Cross-Selling wären titelbezogene Kennziffern ohne entsprechende Kostenaufteilung der Aktionskosten auf Titel jedoch wenig aussagefähig. Der Umsatzanteil des Cross-Selling am gesamten Neuumsatz zeigt an, inwieweit diese Einschränkung zutrifft.

3.8. Interne Rahmenbedingungen

Richt-CPO und Haltbarkeit bzw. Kündigungsquote wurden im Beispiel als Kennziffern zur Messung der internen Rahmenbedingungen herangezogen.¹

Die Produktprofitabilität könnte nicht nur anhand des Richt-CPO, sondern auch mit Hilfe des Break-Even-Abozeitraumes gemessen werden.² Der Marketingfaktor wurde zwar in der Benchmarking-Umfrage abgefragt, berücksichtigt aber unterschiedliche Haltbarkeiten der Abos nicht.

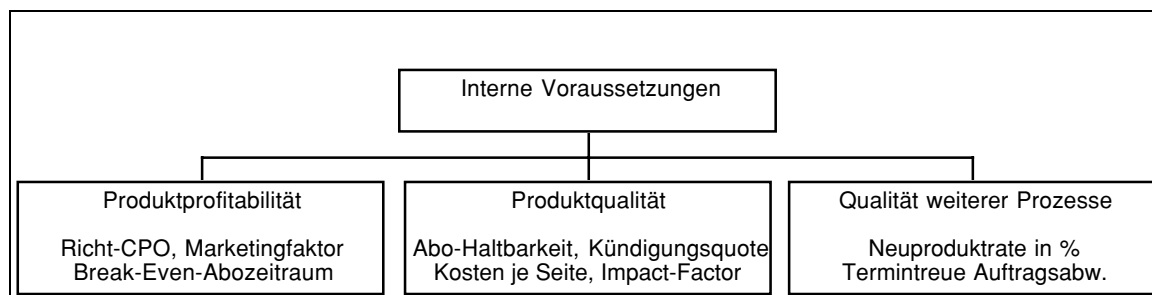


Abbildung E13: Interne Rahmenbedingungen

Die Kündigungsquote wurde im Beispiel zur Messung der Produktqualität herangezogen. Eine Erhöhung der Kündigungsquote deutet zwar auf eine Verschlechterung der Produktqualität hin, kann aber nur die Reaktion derjenigen abbilden, die bereits Abonnenten sind.³ Sehen Interessenten z.B. wegen des schlechten inhaltlichen Aufbaus von einer Bestellung ab, schlägt sich dies nicht in der Kündigungsquote nieder. Zur Beurteilung der Qualität neuer Produkte bietet sich die Widerrufsquote an. Sie zeigt, inwieweit Interessenten von der inhaltlichen Qualität der Werke überzeugt sind. Da Widerrufe bei neuen

¹ Bei der Anordnung der Kennziffern könnten diese z.B. der Kundenperspektive zugeordnet werden.

² So gaben Teilnehmer der Benchmarking-Umfrage an, wieviel Monate ein gewonnenes Abo mindestens ungekündigt bleiben müsste, damit die Akquisitionskosten gedeckt sind.

³ Eine Erhöhung der Kündigungsquote bedeutet aber auch, daß der Marketing-Bereich versuchen kann, Abonnenten zurückzugewinnen. Da dieses in der Regel kostengünstiger ist als die Gewinnung neuer Abos, kann dies zu einer fehlerhaften Beurteilung der Rahmenbedingungen der Vermarktung führen.

Produkten den Kündigungen zeitlich vorgelagert sind, eignet sich die Widerrufsquote dort besser als Indikator für Produktqualität.¹

Neben Produktprofitabilität und -qualität sind Marketing-Prozesse zusätzlich auf weitere Rahmenbedingungen angewiesen, die von anderen Prozessen abhängen. So könnte einbezogen werden, inwieweit die Produktentwicklung tatsächlich ausreichend neue Titel entwickelt (z.B. Neuproduktate). Auch die Zuverlässigkeit der Auftragsabwicklung beeinflusst den Erfolg von Marketing-Aktionen, da der Kunde bei verspäteter Auslieferung einige Wochen nach der Bestellung evtl. bereits einen Teil seines Informationsbedarfs anderweitig gedeckt hat.²

3.9. Marktdaten-Prämissen

Für die Vermarktung relevante Prämissen können sich wie bei Handelsorientierung auf die Angebots- und die Nachfrageseite beziehen.³

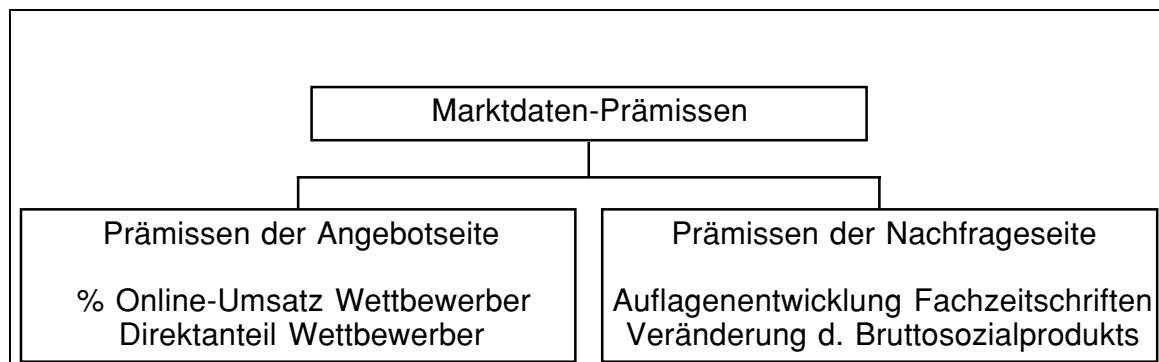


Abbildung E14: Ausgewählte Kennziffern zu Marktdaten

Auf der Angebotsseite ist bei Direktstrategie bedeutsam, inwieweit Wettbewerber zunehmend Online-Bestellungen erhalten. Als Kennziffer bietet sich der Umsatzanteil an, der allerdings nur vereinzelt veröffentlicht wird.⁴ Der Direktanteil bezogen auf bestimmte Berufsgruppen zeigt an, inwieweit die Verlage zunehmend Direktgeschäft generieren, was zu Wettbewerbsvorteilen gegenüber handelsorientierten Konkurrenten führen würde. Die Kennziffer ist jedoch nur im Rahmen von Marktforschungsaktionen (vgl. Fallstudie 2.1 in Kapitel D) zu ermitteln. Die Anzahl relevanter Konkurrenztitel ist bei Fortsetzungswerken eine noch aussagefähigere Kennziffer, da das Titelspektrum hier übersichtlicher als im Fachbuchbereich ist. Die Änderungsdynamik in

¹ Im Bereich der wissenschaftlichen Zeitschriften werden Qualitätsvergleiche auf Basis der Anzahl der Zitationen durch andere Zeitschriften („Impact-Factor“) und auch anhand der Kosten je Seite gezogen. Dies geht aus Experteninterviews im Rahmen der Fallstudien hervor (Interviews 9.11.1998 + 19.11.1998).

² zur Reklamationsbearbeitung im Fachzeitschriftenverlag vgl. Zanetti (1998, S. 212 f.)

³ Die Kennziffern sind den entsprechenden Perspektiven zuzuordnen.

⁴ wie z.B. beim WEKA-Verlag (FAZ 2000b).

relevanten Themenbereichen (z.B. gemessen mit der Umfangsänderung im Bundessteuerblatt) besitzt insbesondere bei Loseblattwerken große Bedeutung.¹

Auf der Nachfrageseite besteht bei Fachzeitschriften mehr Auflagentransparenz als im Buchbereich, sodaß sich Aussagen darüber machen lassen, wie sich die Gesamtauflage in einem Themenbereich verlagsübergreifend entwickelt hat.² Als Kennziffer bietet sich die prozentuale Veränderung gegenüber dem Vorjahr an. Gesamtwirtschaftliche Krisen begünstigen tendenziell die Geschäftsentwicklung von RWS-Verlagen.³ Deshalb bietet sich die Veränderung des Brutto-sozialproduktes als Indikator an. Vermarktet der Fachverlag allerdings vorwiegend Loseblattwerke, verschlechtert eine negative gesamtwirtschaftliche Lage die Rahmenbedingungen, da sich Kunden weniger vertraglich binden möchten.⁴ Weitere Kennziffern bieten sich in Abhängigkeit von der betrachteten Berufsgruppe an, was in Fallstudie 2.2. beispielhaft gezeigt wurde.

4. Gesamtsicht auf qualitative und quantitative Kriterien

4.1. Grenzen quantitativer Kriterien

Im Gegensatz zu handelsorientierten Verlagen ist der Erfolg von Marketing-Aktionen berechenbarer, da der Fachverlag Bestellungen direkt vom Endkunden erhält. Jedoch hängt die Beurteilung der Marketing-Leistung bei der Vermarktung von Abonnements, beim Aufbau eines Kundenstamms (insbesondere bei Online-Diensten) und bei der langfristigen Gestaltung von Marketing-Prozessen sehr stark von der Prognose zukünftiger Entwicklungen ab.

Außerdem beinhalten viele Marketing-Aktivitäten neben einem Akquisitionsauch einen Dienstleistungsanteil, dessen Beurteilung sich z.T. nur schwer durch Kennziffern stützen läßt.

4.2. Nutzen qualitativer Kriterien

Die Unsicherheit hinsichtlich der Haltbarkeit von gewonnenen Abos wird angesichts der Diskussion um die Zukunft von Loseblattwerken und Fachzeitschriften besonders deutlich. Um Anhaltspunkte zu Marktveränderungen gewinnen zu können, sollten insbesondere Nichtkunden und deren

¹ Die Ermittlung dieser und weiterer Kennziffern wurde am Beispiel steuerlicher Fachmedien in Fallstudie 2.2. gezeigt.

² vgl. beispielsweise die Leseranalysen von DStR und Der Betrieb (Verlag C.H. Beck, 2000 und Verlagsgruppe Handelsblatt, 1998)

³ vgl. U. Schmidt (1994, S.32)

⁴ vgl. U. Schmidt (1994, S.32)

Verhalten analysiert werden.¹ Bei diesen Prognosen müssen auch psychologische Faktoren berücksichtigt werden.² Ein rein kennzahlenorientiertes Controlling ist gerade bei Fachzeitschriften nicht ausreichend.³ Die zukunftsbezogenen Indikatoren könnten deshalb durch Expertenurteil ergänzt werden.⁴

Der Dienstleistungsanteil von Marketing-Prozessen läßt sich z.B. anhand von subjektiven Kriterien beurteilen. So stellte ein Call-Center-Test der Zeitschrift TeleTalk bei großen Zeitungsverlagen in Deutschland enttäuschende Service-Qualität fest.⁵

4.3. Gesamtsicht

Die kurzfristige Wirksamkeit von Marketing-Prozessen läßt sich bei Direktstrategie leichter feststellen als bei indirektem Absatz. Der Erfolg einer Marketing-Aktion ist jedoch auch von der geschätzten Abodauer abhängig. Qualitative Kriterien können dieses Schätzproblem nicht lösen, sondern nur mildern.

Zur Beurteilung von Dienstleistungsanteilen bei Marketing-Prozessen helfen Scoring-Modelle dabei, qualitative und quantitative Kriterien zu gewichten und zu einer Bewertung zusammenzufassen. Auf dieser Basis sind die Bewertungsergebnisse nachvollziehbar und diskutierbar.

¹ vgl. Mailik (1996, S.17); vgl. auch Checklisten zum Zeitungsmarketing (Melcher-Smejkal, 1992, S.652 ff.)

² Fallstudie 2.2. zeigte, daß viele Indikatoren zur Nachfrage von Berufsgruppen nach Fachmedien v.a. wegen fehlender Daten nicht eindeutig sind.

³ s. Feikus (2000, S.130), der v.a. auf die Unternehmenskultur als zu berücksichtigenden Faktor hinweist.

⁴ vgl. Abschnitt 4.2. in Kapitel D

⁵ o.V. (1998a, S.50 f.) - vgl. Tab. A-E5 im Anhang. Das Handelsblatt zum Beispiel belegte mit 6,13 von maximal 10 Punkten den 6. Platz von 16 Zeitungen - v.a. weil das Call-Center nur zu den Bürozeiten erreichbar war.

Teil F: Zusammenfassung und Ausblick

1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die für die Fachinformationsbranche erarbeiteten Ergebnisse sollen abschließend zusammengefaßt werden. Dabei wird auch die Übertragbarkeit auf andere Branchen thematisiert.

Kapitel A stellte branchenübergreifende Grundlagen dar, wobei bisherige Forschungsarbeiten zur Erfolgskontrolle im Marketing-Bereich sich v.a. im Rahmen des Marketing-Controlling bewegten. Das Marketing-Controlling geht von einem umfassenden Marketing-Begriff aus, der Produktentwicklung und Auftragsabwicklung einschließt und richtet sich vorrangig an den Informationsbedürfnissen der Marketingverantwortlichen aus. Diese Konzeption ist als Grundlage für eine Leistungsmessung ("Performance Measurement") ungeeignet, da dort die Informationsbedürfnisse der Geschäftsleitung im Mittelpunkt stehen und prozeßorientierte Kennziffern gefordert werden. Diese Arbeit gehört zu den ersten, die eine Konzeption zur Leistungsmessung für Marketing-Prozesse entwickelt und dies am Beispiel einer konkreten Branche zeigt. Dazu wurden persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung, Direktmarketing, Werbung und Public Relations als Marketing-Prozesse definiert - dies berücksichtigt, daß der Marketing- und der Verkaufsbereich von Unternehmen jeweils absatzbezogene Ziele verfolgen, auch wenn sie zu deren Erreichung unterschiedliche Maßnahmen nutzen.

Marketing-Prozesse weisen gegenüber Produktionsprozessen einige Besonderheiten auf, u.a. können sie durch externe Faktoren (wie z.B. Nachfrage- und Konkurrenzverhalten) begünstigt oder erschwert werden. Die Marketing-Leistungsmessung sollte diese Spezifika beachten, aber gleichzeitig u.a. auch den Zusammenhang zu unternehmensbezogenen Zielen und strategieabhängigen Besonderheiten berücksichtigen, um situationsspezifisch relevante Einschätzungen zu liefern. Um diesen Anforderungen stärker zu entsprechen, wurden einige in Marketing- und Controllingliteratur entwickelte Methoden in eine branchenübergreifende Gesamtkonzeption eingebunden. So bietet sich die Balanced Scorecard an, um zu gewährleisten, daß die Leistung der Marketing-Prozesse im Zusammenhang mit den strategischen Unternehmenszielen beurteilt wird. Die "Marketing-Scorecard" und das "Marketing-Cockpit" ergänzen herkömmliche, finanzorientierte Marketing-Kennzahlensysteme um nicht-monetäre Meßgrößen (z.B. Neukundenanteil, Anteil am Gesamtbedarf des Kunden). Das Marketing-Audit besitzt Vorteile bei der Generierung kritischer Fragen zur Beurteilung von Marketing-Prozessen und bei der Prämissenkontrolle, während das Punktemodell des EFQM-Assessment die Einbeziehung qualitativer Kriterien und deren Integration zu einer Gesamtbeurteilung von betrieblichen Teilbereichen unterstützt.

Kapitel B untersuchte Besonderheiten des Fachmediengeschäfts, die für eine branchenspezifische Konzeption zur Marketing-Leistungsmessung zu berücksichtigen sind. Damit wird erstmalig eine medienübergreifende betriebswirtschaftliche Darstellung dieses Medienmarktes vorgelegt, die ausgehend vom Informationsbedarf von Berufsgruppen und den dafür angebotenen Fachmedien (wie Fachbuch, Loseblattwerk, Fachzeitschrift, CD-ROM und Online-Medium) Verbindungslinien zwischen strategischen Weichenstellungen und operativen Marketing-Prozessen aufzeigt. Am Beispiel von wirtschaftsbezogenen bzw. juristischen Berufsgruppen wurde gezeigt, daß die Qualität der Informationen im Gegensatz zur Preishöhe überragende Bedeutung besitzt, weshalb die Fachverlage meist eine Qualitätsführerschaft in bestimmten Berufssegmenten anstreben, um dort eine führende Marktstellung einzunehmen.¹ Zur Beurteilung von Fachverlagen orientieren sich Investoren häufig an der Umsatzrendite vor Steuern, wobei Werte von 5-10% unterdurchschnittlich eingestuft werden und die Branchenbesten (Konzerne bzw. Nischenanbieter mit starker Marktstellung) bis zu 20% erzielen.

Im Mittelpunkt der langfristigen Weichenstellungen steht die Festlegung der Themenschwerpunkte und der Hauptzielgruppen des Verlags. Angesichts der zunehmenden Vermischung der Medienformen kann kaum noch zwischen reinen Buch- oder Zeitschriftenverlagen differenziert werden. Unsicherheiten über die künftige Bedeutung elektronischer Medien und des Online-Marketing, fortschreitende Marktsegmentierung mit sinkenden Auflagen je Titel, zunehmende Konzentration durch den Verkauf mittelständischer Verlage an Konzerne sowie die zunehmende Internationalisierung in einzelnen Teilmärkten kennzeichnen ein dynamisches Marktumfeld. Prognosen zur Marktentwicklung (z.B. zum Aussterben von Loseblattwerken, der Attraktivität von Disketten- und CD-ROM-Werken) haben sich häufig als falsch erwiesen. Weichenstellungen im Fachverlag lassen sich jedoch nur schwer revidieren, da z.B. die Entwicklung elektronischer Medien, die Einführung neuer Fachzeitschriften oder die Etablierung eines Fachbuches als Standardwerk großes finanzielles Gewicht besitzen kann, dem z.T. erst nach 5 Jahren (oder später) ein entsprechender Mittelrückfluß gegenübersteht.²

Langfristig bindende Entscheidungen sind auch bei Marketing-Prozessen im Fachverlag festzustellen, z.B. der Auf- und Ausbau von Vertriebswegen. Bei Direktstrategie wendet sich der Verlag v.a. per Briefwerbung (aber auch mit

¹ Durch die berufliche Verwendung sind Fachmedien mit einem Nutzungsrisiko (z.B. bei veralteten Daten, nicht verlässlichen Angaben) verbunden, das auch bei anderen Dienstleistungen (wie z.B. in der Gastronomie oder im Gesundheitswesen) gegeben ist - vgl. Meffert/Bruhn (2000, S.96).

² Analogien zeigen sich z.B. in der Telekommunikationsbranche, wo durch den Erwerb von UMTS-Lizenzen Vorlaufkosten entstanden sind, obwohl ein Markterfolg der neuen Technik nicht abgesichert ist.

Telefon- und Online-Marketing sowie persönlichem Besuch) ohne Einschaltung des Handels direkt an die Endkunden.¹ Diese Strategie wird vor allem von Fachverlagen verfolgt, die hochpreisige Titel (wie Loseblattwerke oder Fachzeitschriften) vermarkten. Auf Handelsorientierung setzen v.a. Verlage, deren Zielgruppen traditionell im Fachbuchhandel bestellen bzw. bei der Vermarktung von niedrigpreisigeren Titeln (unter 100 DM). Der Handel wird i.d.R. vom Außendienst betreut, laufend über neue Titel informiert und auch mit Werbemitteln versorgt, die der Handel an seine Endkunden weiterleitet.² Zusätzlich informieren handelsorientierte Verlage die Berufsgruppen durch Anzeigen, Prospekte und Buchbesprechungen in Fachzeitschriften, damit diese im Handel bestellen.³ In Abhängigkeit von den gesetzten Schwerpunkten bei Marketing-Prozessen werden externe Dienstleister z.T. nur selektiv eingesetzt, sodaß Marketingkosten häufig Gemeinkosten sind. Ein Überblick zu den Entscheidungen bei operativen Marketing-Prozessen verdeutlicht, daß Fachverlage über vielfältige Optionen verfügen, um das Vertrauen der Berufsgruppen in die Qualität der angebotenen Fachmedien zu entwickeln bzw. zu festigen. Daß die Marketing-Budgets dabei optimal auf Titel, Kunden und Marketing-Prozesse verteilt sind, ist angesichts der vielfältigen Kombinationen unrealistisch.⁴

Die im Anfangskapitel entwickelte branchübergreifende Grundkonzeption wurde in **Kapitel C** auf die untersuchten Branchenspezifika hin ausgerichtet. Vorbereitend wurde herausgearbeitet, welche Probleme bei der Auswahl von Marketing-Kennziffern auftreten, die einen Leistungsvergleich zwischen Fachverlagen ermöglichen sollen. Dabei wurde mit der Budget-Umsatz-Relation eine Spitzenkennziffer gewählt, die engen Bezug zur Umsatzrendite aufweist.⁵ Eine Analyse der Einflußfaktoren auf Basis von Experteninterviews und Sekundärquellen zeigte, daß sich neben Marketing-Budget und Handelsrabatten auch Unterschiede zwischen den Mediengattungen, bei der Produktprofitabilität, der Marktstellung, dem Empfehlungsverhalten und der Sortimentsgröße auf den Budgeteinsatz der Fachverlage auswirken dürften. Zunächst wurden die (veröffentlichten) Umsätze einiger wirtschaftsbezogener bzw. juristischer Verlage über einen Zeitraum von 10 Jahren verglichen, wobei sich Unterschiede in der (durchschnittlichen) jährlichen Wachstumsrate von z.T. über 5% feststellen ließen. Um zu überprüfen, inwieweit sich der Budgeteinsatz von

¹ Dies deutet auf Analogien zur Versandbranche hin, die sich (wie bei der Weltbildgruppe oder Amazon) auch auf Bücher und andere Medien beziehen kann.

² Parallelen ergeben sich z.B. zu Publikumsverlagen und zur Tonträgerbranche, wo die Betreuung des stationären Handels im Vordergrund steht.

³ Die Fachzeitschrift spielt bei der Vermarktung im Business-to-Business-Bereich auch in anderen Branchen (wie z.B. Industriegüter) eine bedeutende Rolle (vgl. Schöpfer, 1998).

⁴ Wenn gleichzeitig mehrere Vertriebskanäle genutzt werden (wie z.B. auch bei Banken und Versicherungen - vgl. Lehmann, 1998) erhöhen sich die Kombinationen weiter.

⁵ Die Budget-Umsatz-Relation ist branchenübergreifend meist Ausgangspunkt für die Bewertung von Unternehmen (Palepu/Healey/Bernard, 1999, S.10).

Fachverlagen unterscheidet, wurde eine empirische Benchmarking-Umfrage durchgeführt, die erstmalig prozeßbezogene Kennziffern speziell für den deutschen Fachinformationsmarkt ermittelte.¹ Ausgewählt wurde dafür die Zielgruppe der Steuerberater, die sowohl wirtschaftsbezogene als auch juristische Fachmedien benötigt und für die 20 relevante Anbieter identifiziert wurden, von denen 18 an der Umfrage teilnahmen. Anhand der Budget-Neuumsatz-Relation, die auch gewährte Rabatte miteinbezog, wurden erhebliche Unterschiede im durchschnittlichen Budgeteinsatz festgestellt, z.B. zwischen verschiedenen Mediengattungen (im Fachbuch 35%, bei Fachzeitschriften 66% und bei elektronischen Medien 40% des Neuumsatzes) und zwischen den Verlagen (z.B. zwischen 12% und 100% des Neuumsatzes bei elektronischen Medien). Da die Benchmarking-Umfrage zeigte, daß Marketing-Aktionen im Fachverlag z.T. ohne Rücksicht auf die Gesamtkostensituation durchgeführt werden, weist dies auf große Verbesserungspotentiale hin. Dies wird unterstützt durch eine bei den umsatzstärksten Buchverlagen durchgeführte Umfrage, die Schwächen bei Planung und Kontrolle aufdeckte. So bezogen nur 17% der antwortenden Verlage die für Marketing-Aktionen geplanten Kosten in die Vorkalkulation ein, 55% planten titelbezogene Umsätze ohne Berücksichtigung der Auswirkungen unterschiedlichen Budgeteinsatzes und 38% berücksichtigten in der Nachkalkulation keine Ist-Marketingkosten je Titel.

Um Mängel beim Budgeteinsatz aufzuzeigen, wurde bei der anschließenden Entwicklung einer Kennziffern-Konzeption vorgeschlagen, Marketing-Kennziffern für verschiedene Budget-Verwendungsrichtungen (nach Handels- und Endkunden, Medien und Marketing-Prozessen) zu entwickeln. Auf diese Weise sollen sich Hinweise ergeben, ob Abweichungen von Benchmarking-werten bzgl. der Budget-Umsatz-Relation auf die Besonderheiten des Fachverlags oder auf fehlerhafte Budgetverwendung zurückführbar sind. Die im Rahmen des Benchmarking abgefragten Meßgrößen sollten je nach Strategieschwerpunkt des Fachverlags durch weitere Kennziffern ergänzt werden, damit die Geschäftsleitung überprüfen kann, inwieweit Marketing-Prozesse die Erreichung langfristiger Ziele operativ unterstützt haben. Dabei müssen auch externe (z.B. Anzahl der Berufsangehörigen zur Nachfrageentwicklung) und interne Faktoren (z.B. die Empfehlungsrate zur Produktqualität des Verlags) gemessen werden, um zu überprüfen, inwieweit sich die Rahmenbedingungen für die Vermarktung verbessert oder verschlechtert haben.

¹ Dieses eingeschränkte Vorgehen ist auch für andere Branchen zweckmäßig, während eine großangelegte marketingbezogene Benchmarking-Studie der Zeitschrift „Absatzwirtschaft“ in Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung nach der Pilotphase v.a. wegen mangelnder Beteiligung nicht weitergeführt wurde (vgl. Hanser, 1997 und Interview 2.5.6. in 2000).

Um die entwickelte benchmarkingbezogene Grundkonzeption um strategische Besonderheiten zu ergänzen, geht **Kapitel D** von einem handelsorientierten Fachverlag aus, der Fachbücher und CD-ROM auf Basis einer In-House-Strategie vermarktet. Dabei stellen sich einige bedeutsame strategiespezifische Grundprobleme. So wurde gezeigt, daß Kostenkennziffern die anteiligen Kosten der Verlagsmitarbeiter miteinbeziehen sollten, da sonst die Marketing-Kosten je Titel oder Prozeß verzerrt werden und damit produkt- und kundenbezogene Erfolgsrechnungen in ihrer Aussagefähigkeit entwerten. Deshalb wird erstmalig für Fachverlage anhand einer Fallstudie gezeigt, wie mit Hilfe von Prozeßkosten aussagefähige Kennziffern zur Beurteilung der Effizienz des Verkaufs- und Werbebereichs einschließlich der Öffentlichkeitsarbeit bestimmt werden können.¹ Aus Vereinfachungsgründen wurde dabei auf einen separaten Ausweis leistungsmengenneutraler Kosten verzichtet und vor allem auf die Schätzung von Tätigkeitsanteilen der Verlagsmitarbeiter zurückgegriffen.² Die ermittelten Prozeßkostensätze unterstützen eine Budgetierung, die aus den konkreten Marketing-Aktionen und nicht aus pauschalen Umsatzvorgaben abgeleitet ist.

Bei Handelsorientierung kann der Verlag anhand der Auftragsdaten keine Angaben darüber machen, welchen Anteil einzelne Berufsgruppen am Gesamtumsatz besitzen und aufgrund welcher Marketing-Aktionen des Verlags Endkunden beim Handel bestellt haben. Da Lagereffekte im Handel die Aussagefähigkeit der titelbezogenen Absatzzahlen entwerten, haben einige Verlage in Zusammenarbeit mit Universitäten Marktforschungsaktionen durchführen lassen, um die unterschiedliche Nutzung verschiedener Informationsquellen (wie Rezensionen oder Anzeigen) durch die Endkunden zu untersuchen. Die Ergebnisse zeigten zwar, welche Informationsquellen eine Berufsgruppe im allgemeinen nutzte. Damit blieb aber offen, inwieweit diese Quellen tatsächlich kaufwirksam wurden bzw. sich die Kaufwirksamkeit von Verlag zu Verlag unterscheidet. Für einen handelsorientierten Fachverlag wurde deshalb im Rahmen der Dissertation eine Zielgruppenbefragung entworfen und durchgeführt, die erstmalig Hinweise zur Beurteilung von Marketing-Aktionen erlaubt. Kern des Interviewleitfadens ist eine Verknüpfung von Kaufstätte, gekauftem Titel und der kaufrelevanten Informationsquelle. Die auf Basis der Marktforschungsergebnisse durchgeführte Zurechnung von Umsätzen auf Anzeigen, Rezensionen etc. erlaubte im Zusammenspiel mit den ermittelten Prozeßkosten einen Ausweis von Ergebnisbeiträgen, die Verbesserungspotential aufzeigte. Angesichts der meist fehlenden Erfolgskontrollen in handelsorientierten Fachverlagen ist diese Verknüpfung von Daten des

¹ In Druckereibetrieben z.B. ist die Bestimmung von Prozeßkosten im Gegensatz zu Verlagen bereits weiter fortgeschritten (vgl. Leidig/Sommerfeld, 1998).

² Vorteile einer weniger komplexen Form der Prozeßkostenrechnung wurden u.a. auch im Versicherungsbereich festgestellt (vgl. Lipke/Weber (2000, S.485 ff.) und Wallasch (1999, S.256)).

Rechnungswesens und der Marktforschung eine wichtige Weiterentwicklung.¹ Außerdem konnten anhand der Studie in Bezug auf die untersuchte Berufsgruppe zahlreiche Unterschiede identifiziert werden: bei Marktanteilen (von Titeln, Verlagen und Handelspartnern), bei der Kaufwirksamkeit von Informationsquellen bei einzelnen Teilzielgruppen und bei der Bedeutung von Bestellwegen (wie Fax und Brief).

Die Umfrage bei den 50 umsatzstärksten Buchverlagen (an der 62% teilnahmen) belegte, daß eine Beurteilung von Geschäftsbeziehungen zum Handel auf Basis kundenbezogener Deckungsbeiträge sehr selten ist und statt dessen meist eine Umsatzbetrachtung vorgenommen wird. Anhand von zwei Fallbeispielen wird gezeigt, wie sich durch eine stufenweise Kostenzurechnung auf Handelskunden Hinweise für einen zu hohen Budgeteinsatz (im Verkaufsaußendienst und bei dem Handel kostenlos überlassenen Werbemitteln) ableiten lassen. Auf Basis der oben skizzierten Marktforschungsaktion war es ferner möglich, für einzelne Handelskunden festzustellen, inwieweit diese ihren Umsatz mit Endkunden vor allem durch eigene Marketingaktionen generierten oder sich auf die Marketing-Aktionen der Verlage verlassen haben.²

Anhand eines Beispiels wird die strategiebezogene Auswahl und das Zusammenwirken verschiedener Marketing-Kennziffern bei Handelsorientierung gezeigt. Vorgestellt wird ein Modell zur Abrechnung von Marketing-Leistungen auf Basis einer prozeßkostenbezogenen Preisliste. Ein Scoring-Modell ermöglicht eine Zusammenfassung der verschiedenen anhand von Kennziffern gemessenen Kriterien zu einer Gesamtbeurteilung der Marketing-Leistung, die durch mögliche qualitative Kriterien ergänzt werden kann.

Besonderheiten der Marketing-Leistungsmessung bei Direktstrategie untersucht **Kapitel E**, wobei Fachzeitschriften und Loseblattwerke in den Mittelpunkt gestellt werden und eine Outsourcing-Strategie angenommen wird. Im Gegensatz zur Handelsorientierung ist auf Basis der Auftragsdaten i.a. eine direkte Umsatzzurechnung auf Marketing-Aktionen möglich. Grundprobleme ergeben sich dagegen durch die zukünftige Ergebniswirkung von Abonnements.³ Da für die Beurteilung der Marketing-Aktionen der Wert gewonnener Abonnements im Mittelpunkt steht und dieser entscheidend von der zukünftigen Haltbarkeit abhängt, wäre der endgültige Erfolg einer Marketing-Aktion erst dann zu bestimmen, wenn das letzte Abo gekündigt ist. Um die Aktionen dennoch früher beurteilen zu können, wird die Haltbarkeit des Abos meist auf Basis von

¹ Dieses Vorgehen dürfte auch für andere Hersteller mit Absatz über den stationären Handel aufschlußreich sein, soweit die Endkunden z.B. regional eingrenzbar sind. (s.a. Frey, 2001)

² Diese kundenbezogenen Kennziffern dürften auch für andere Branchen relevant sein, in denen Hersteller ihren handelsbezogenen Budgeteinsatz steuern müssen.

³ Hier ergeben sich Parallelen zum Versicherungs- und Kreditkartenbereich.

Vergangenheitsdaten geschätzt. Vor- und Nachteile verschiedener Kennziffern (wie CPO, CPS, Umsatz-Kosten-Faktor, Break-Even-Zeitraum, Abowert) zur Beurteilung gewonnener Abos werden deshalb diskutiert. Bei Fortsetzungswerken sind dabei nicht die Gesamtumsätze, sondern (wie bei der Benchmarking-Umfrage) nur die Umsätze aus neugewonnenen Abos zu betrachten, da der restliche Umsatz aus bestehenden Abos stammt, die mit dem Marketing-Budget der Vorperioden generiert wurden.

Da die Haltbarkeit und damit der Wert des Abos von Kunde zu Kunde verschieden ist, nutzen Online-Dienste (die einen Kundenstamm aufbauen wollen) statt abobezogener Kontrollgrößen vorrangig kundenbezogene Kennziffern.¹ Zur Kundenbewertung eignet sich der Kundendeckungsbeitrag einer Periode nur bedingt, da er zukünftige Umsätze aus dem Abonnement nicht berücksichtigt, sodaß neugewonnene Kunden i.d.R. im ersten Jahr einen negativen Wert aufweisen. Der Wert neugewonnener Kunden dürfte in der Regel höher als der Abowert sein, da zusätzlich z.T. weitere Faktoren (z.B. Kauf zusätzlicher Produkte und über Empfehlungen an Berufskollegen generierter Zusatzumsatz) zu berücksichtigen sind. Am Beispiel von Fachzeitschriften wird die Entwicklung des Kundenbarwertes in Abhängigkeit von der Kundendauer gezeigt. Eine von der Unternehmensberatung Bain&Company für das Verlagswesen festgestellte Erhöhung des Kundenwertes um 85% aufgrund einer nur fünfprozentigen Steigerung der Kundenbindungsrate² ist für Fachzeitschriften nachvollziehbar, wenn man berücksichtigt, daß dies gleichbedeutend mit einer Verlängerung der durchschnittlichen Kundendauer um mehrere Jahre ist. Diese wäre z.B. durch eine sorgfältigere Kundenauswahl, verlässlichere Zustellung oder höheren Nutzwert der Fachzeitschrift zu erreichen. Der Wert von Kunden läßt sich auch mit Hilfe mehrdimensionaler Ansätze wie der RFM-Analyse beurteilen, die im Versandhandel entwickelt wurde. Bei Abonnements ist zu beachten, daß die Dauer der Kundenbeziehung („Recency“) wenig aussagefähig sein kann, da die Kundenbeziehung beim Bezug mehrerer Abos erst dann endet, wenn das letzte Abo gekündigt ist. Data-Mining-Software erlaubt dagegen, weitere für die Kundenbewertung relevante Kriterien aus dem Datenbestand herauszufiltern, die über Kundendauer, Bestellhäufigkeit und Umsatz als Kriterien der RFM-Analyse hinausgehen.³

Zur Beurteilung von Marketing-Aktionen werden für einfacher zu ermittelnde Kennziffern (wie der Responsequote oder der Marketing-Kosten je Bestellung) und komplexere Größen (z.B. Aktionsdeckungsbeitrag und ROI) gezeigt, unter

¹ Kundenbezogene Controlling-Instrumente sind z.B. auch bei Telekommunikationsunternehmen und bei Finanzdienstleistern verstärkt im Einsatz (vgl. Sauerbrey, 2000, S.12).

² s. Reichheld (1996, S.36)

³ Dies nutzen z.B. Hilfsorganisationen, die bei der Gewinnung von Spenden das Marketing-Budget für die aussichtsreichsten Adressen nutzen möchten (vgl. van der Lühe, 1999).

welchen Voraussetzungen ihre spezifischen Vor- und Nachteile besonders gravierend sind. Bei mehrstufigen Aktionen, Cross-Selling oder Abonnentenrückgewinnung bieten sich jeweils spezifische Kennziffern an. Anhand von Fallstudien aus Projekten mit Fachverlagen werden Auswirkungen fehlerhaft ausgewählter oder ermittelter Marketing-Kennziffern und mögliche Verbesserungen gezeigt.¹

Anhand eines Beispiels wird die Auswahl von Kennziffern bei Direktstrategie gezeigt. Als Profit-Center-Modell wird dabei eine Abrechnung auf Basis der Jahresaboppreise vorgeschlagen, deren Provisionsätze strategieabhängig differenziert werden können.

2. Ausblick

Konzepte zur Leistungsmessung („Performance Measurement“) wie die Balanced Scorecard werden nun auch in Deutschland zunehmend wissenschaftlich untersucht. Neben der hier untersuchten Anwendung auf Marketing-Prozesse wäre insbesondere die Produktentwicklung in ihrer jeweiligen Branchenausprägung ein lohnenswerter Untersuchungsgegenstand - die Arbeit zeigte, daß hier zahlreiche Wechselbeziehungen zum Marketing-Bereich bestehen. Aufschlußreich dürfte ebenfalls sein, inwieweit der Einbezug qualitativer Kriterien die Akzeptanz einer prozeßbezogenen Scorecard verbessern könnte. Ein Berichtsbogen, der nur Meßbares in Form von Kennziffern enthält, wäre z.B. in Unternehmen, die sich von anderen durch eine besondere Unternehmenskultur unterscheiden möchten, evtl. nicht ausgewogen genug und damit unzureichend.

Das Marketing-Controlling hat lange Zeit vorrangig den Planungsaspekt in den Vordergrund gerückt. Wünschenswert wäre eine stärkere Erforschung der Kontrollmöglichkeiten im Marketing-Bereich, insbesondere vor dem Hintergrund branchenspezifischer Besonderheiten. Dies gilt auch in Bezug auf die durch Online-Marketing gestiegene Verfügbarkeit an verhaltensbezogenen Kundendaten, die zu einer Verbesserung der Kontrollmöglichkeiten führen müßte.

Die betriebswirtschaftliche Erforschung des Medienbereichs ist im Gegensatz zu anderen Dienstleistungsbereichen wie Versicherungen oder Banken noch im Entstehen begriffen. Der im Rahmen dieser Arbeit betrachtete Fachinformationsmarkt weist wie gezeigt zwar zahlreiche Gemeinsamkeiten mit anderen Medienmärkten auf. Deren Besonderheiten rechtfertigen aber (z.B. bei

¹ Das Berichtswesen so auszugestalten, daß die gewonnenen Informationen dessen Kosten rechtfertigen, ist branchenübergreifend im Marketing-Bereich schwierig - insbesondere für KMU (Schwalbe, 1993, S.342+351).

Rundfunk, Fernsehen, Zeitungen und Zeitschriften) eine separate Untersuchung hinsichtlich der Leistungsmessung für Marketing-Prozesse. Auch im Hinblick auf Fachmedien wäre eine erweiterte Analyse z.B. in Bezug auf den Werbemarkt, die zunehmend internationale Vermarktung und der Verbindung zum Autorenmarkt denkbar. Im Rahmen der Marktforschungsaktion wurde (erstmalig im deutschsprachigen Raum) nachgewiesen, daß das Direktmarketing der Verlage auch positive Effekte für den Handel besitzt, da handelstreue Endkunden zur Bestellung in der Buchhandlung angeregt wurden (Echo-Effekt). Bedient sich ein Verlag selektiv mehrerer Vertriebswege, müßten diese Echo-Effekte bei der Beurteilung von Marketing-Aktionen berücksichtigt werden. Eine Kontrolle des Direktmarketing wäre dann auf Basis der Auftragsdaten allein nicht mehr möglich, da die im Handel angestoßenen Käufe zusätzlich zu berücksichtigen sind, was entsprechende Marktforschung voraussetzt. Aufschlußreich wäre deshalb, Kennziffern für eine integrierte Betrachtung mehrerer gleichzeitig genutzter Vertriebskanäle zu entwickeln.

Die Auswahl der Kennziffern zur Beurteilung der Marketing-Prozesse zeigte, daß die Eignung und der anzustrebende Zielwert stark von der Ausgangssituation im Fachverlag und den langfristigen Zielen abhängen. Für neue Geschäftsbereiche wie z.B. Online-Medien müssen z.B. andere Maßstäbe als bei etablierten Mediengattungen wie Fachzeitschriften angelegt werden. Für die Marketing-Leistungsmessung könnten deshalb stärker die Auswirkungen des Reifegrades einzelner Bereiche auf die an Marketing-Prozesse zu stellenden Ziele untersucht werden.

Als Problem bei der Marketing-Leistungsmessung wurde vermerkt, daß der Endkunde zwar für das Produkt bzw. die Dienstleistung zu zahlen bereit ist - jedoch kaum für Marketing-Aktionen. Da der Verlag jedoch Marketingkosten bei der Kalkulation berücksichtigt, zahlt der Kunde letztlich doch für Marketing-Prozesse. Ziel eines Anbieter und Kunden integrierenden Controlling-Ansatzes wäre z.B., den Informationsnutzen (z.B. der Werbung und der Öffentlichkeitsarbeit) für den Endkunden zu quantifizieren. Da z.B. bei Briefwerbung Responsequoten von ca. 5% anzutreffen sind, werden 95% des Marketing-Budgets nicht kaufwirksam. Die Quantifizierung des Informationsnutzens müßte deshalb Kostensenkungspotentiale aufdecken können. Unternehmensübergreifende Analysen bieten sich auch für Verlag und Handel an, die durch bessere Zusammenarbeit (z.B. bei der Nutzung von Werbemitteln) ihre Ertragslage verbessern könnten - trotz der festgestellten z.T. entgegengesetzten Ziele beider Seiten.

Die Arbeit verdeutlichte, daß zur Generierung aussagefähiger Kennziffern nicht nur Daten aus dem Rechnungswesen, sondern vor allem auch Ergebnisse aus der Marktforschung und dem Benchmarking notwendig sind. Dabei wurde gezeigt, wie der Einsatz leistungsfähiger IT-Systeme (wie z.B. zur Kundenergebnis-

rechnung oder dem Data Mining) das Controlling qualitativ erheblich verbessern kann. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit es aus Sicht der Geschäftsleitung weiterhin zweckmäßig ist, drei verschiedene (meist räumlich und funktionsbezogen getrennte) Stellen mit der Informationsversorgung zu beauftragen. Statt die vom Controlling und der Marktforschung zugelieferten und mit Hilfe der IT aufbereiteten Daten selbst zu einem Gesamtbild zusammenfügen zu müssen (und dabei evtl. wichtige Zusammenhänge zu übersehen) wäre zu untersuchen, unter welchen Bedingungen eine stärkere interdisziplinäre Zusammenführung von Aufgaben zielführender wäre. Auf diese Weise könnte (wie z.B. anhand der Kombination von Prozeßkosten und Marktforschungsdaten bei handelsorientierten Verlagen im Rahmen der Arbeit gezeigt) der Informationswert der Auswertungen im Vergleich zur isolierten Sicht verbessert werden. Damit stellt sich auch die Frage nach dem zukünftigen Rollenverständnis des Controlllers.

Systeme zur Leistungsmessung berühren aber auch Fragen der Psychologie, da letztlich nicht die Kontrolle selbst, sondern eine Verbesserung der Leistungen im Vordergrund der Konzepte stehen sollte. Einige Beispiele im Rahmen der Arbeit deuten darauf hin, daß im Marketing-Bereich z.T. wenig Kostenbewußtsein vorhanden ist. Eine eingehende Leistungsmessung ist dabei zwar vom wissenschaftlichen Standpunkt aus reizvoll, aber praktisch nicht wünschenswert, weil sich ihr Zeitbedarf ab einem bestimmten Punkt nicht mehr mit besserer Entscheidungsunterstützung rechtfertigen ließe und Menschen demotivieren kann. Letzteres wäre leistungshemmend, weil Mitarbeiter vor diesem Hintergrund ihre Fähigkeiten nicht ausschöpfen können und Kreativität verhindert wird. Der Medienbetrieb ist aber in besonderem Maße auf den Produktionsfaktor Mensch und seine Kreativität angewiesen, um entsprechend zielgruppenbezogene Medien zu entwickeln und zu vermarkten. Diese Balance zwischen Kreativität und Kosten gilt es zu wahren, worauf das Zitat am Anfang dieser Arbeit hinwies. Mitarbeiter und Kunden dürften bemerken, ob sie nur als Zahlen betrachtet oder als Menschen geachtet werden.

Anhang

1. Anhang zu den Kapiteln

Rang	Kriterium	Allg.	Marketing-Prozesse	Andere
01	Realisierungsgrad der Unternehmensstrategie	x		
02	Glaubwürdigkeit des Managements	x		
03	Qualität der Unternehmensstrategie	x		
04	Innovationsgrad			x
05	Arbeitgeberattraktivität für talentierte Nachwuchskräfte	x		
06	Marktanteil		x	x
07	Managementenerfahrung	x		
08	Deckungsgrad Vergütungsregelung/Eigner-Interessen			x
09	Führende Forschungsfähigkeiten			x
10	Qualität der Kernprozesse		x	x
11	Kundenzufriedenheit	x	(x)	x
12	Leistungsbezug Vergütungsregelung		x	x
13	Markenimage		x	(x)
14	Effizienz in der Produktentwicklung			x
15	Qualitätsbewertung der Endprodukte		(x)	x
16	Qualität der Unternehmensvision			x
17	Durchlaufzeit Produktentwicklung			x
18	Qualität Mitarbeiter	x	(x)	(x)
19	Wiederkauftrate		(x)	x
20	Umsatzanteil neue Produkte	x	(x)	(x)
21	Qualität Marketing und Werbung		x	
22	Internationale Ausrichtung	x		
23	Qualität des Vergütungssystems	x	(x)	(x)
24	Führungsverständnis			x
25	Fehlerrate Produkt- und Serviceleistungen			x
26	Erreichbarkeit des Managements für Investoren			x
27	Produktlebensdauer	x	(x)	(x)
28	Qualität des Mitarbeitertrainings	x	(x)	(x)
29	Qualität der Führung			x
30	Umsatz pro Mitarbeiter	x	(x)	(x)

Tabelle A-A1: Informationsbedeutung nicht-monetärer Leistungsindikatoren für Investoren (Ausschnitt) ¹

¹ Klassifikation der bei Klingebiel (2000, S.654) zitierten Studie von Ernst&Young nach Beeinflussbarkeit durch Marketing- und/oder andere Prozesse

Informationsmerkmal	Unternehmensstrategie mit den Zielen	
	Differenzierung	Kostenführerschaft
Relevanz von Standardkosten zur Leistungsbewertung	nicht sehr wichtig	sehr wichtig
Bedeutung einer flexiblen Budgetierung im Rahmen der Produktion	mittel bis gering	hoch bis sehr hoch
Wichtigkeit der Budgeteinhaltung	mittel bis gering	hoch bis sehr hoch
Bedeutung der Analyse von Kosten der Differenzierung (z.B. Marketing-, Qualitäts-, F&E- und Logistikkosten)	sehr hoch bis erfolgskritisch	mittel bis gering
Bedeutung der Produktkosten als Grundlage der Preispolitik	gering ¹	hoch bis sehr hoch
Bedeutung von kostenstellenorientierten Abweichungsanalysen	mittel bis gering	hoch bis sehr hoch
Bedeutung konkurrenzbezogener Kostenanalysen	gering	hoch bis sehr hoch

Tabelle A-A2: Controlling-Anforderungen und Strategie ²

Kundenbindung	DL	H	KG	IG
Endkundenzufriedenheit	1	1	2	1
Händlerzufriedenheit			1	
(End)Kundenabwanderungen bzw. -rate	2	4	7	8
Anzahl Kundenbeschwerden	3	3		6
(End)kundenbezogener Umsatz	4	2		2
Durchschnittlicher Umsatz pro Endkunde			10	
Umsatz pro Handelsbetrieb			3	
Zeitdauer der (End)Kundenbeziehung	4	4		7
Dauer einer Geschäftsbeziehung zum Handel			9	
(End)Kundendeckungsbeitrag	6	6		3
Deckungsbeitrag des Handelsbetriebs			6	
(End)kundenbezogene Kosten	7	8		4
Kosten pro Handelsbetrieb			8	
Eigener Anteil am Gesamtbedarf eines Kunden	8	9		4
Umsatzanteil am Sortiment des Handels			4	
Eigene Leistungen beim Handel			4	
Wiederholungskäufe pro Periode	9	7		9

Tabelle A-A3: Kontrollgrößen für die Kundenbindung³

¹ mit Ausnahme des Differenzierungsmerkmals Variantenvielfalt

² Reichmann (2001, S.567) und dort angegebene Quelle

³ anhand der Angaben bei Tomczak/Reinecke (1998b) in eine Rangreihe gebracht; DL=Dienstleistung, H=Handel, KG=Konsumgüter, IG=Industriegüter

Leistungsinnovation	DL	H	KG	IG
(End)Kundenzufriedenheit mit Innovation	1	4	4	3
Händlerzufriedenheit mit Innovation			6	
Umsatzentwicklung der Innovation	2	1	1	1
Deckungsbeitrag der Innovation	3	2	3	1
Dauer bis Break-Even/Gewinnschwelle	4	3	8	4
Entwicklungs-/Einführungskosten	4	6	7	7
(End)Kunden aus angestrebter Zielgruppe	6		9	9
Plazierung/Präsentation beim Handel			1	
Distributionsgrad/Verfügbarkeit	7		4	8
Payback-Periode einer neuen Leistung	7	4		5
Time to market	9		9	5
Floprate	10		11	10
Bekanntheitsgrad einer Innovation		7		

Tabelle A-A4: Kontrollgrößen für die Leistungsinnovation ¹

Leistungspflege	DL	H	KG	IG
(End)kundenzufriedenheit mit Leistung	1	1	2	1
Händlerzufriedenheit mit Leistung			4	
Produktdeckungsbeitrag	2		2	2
Umsatz einer Marktleistung	3		6	3
Umsatz pro Warengruppe		2		
Bekanntheitsgrad	4	8	5	6
Kosten einer Marktleistung	5		7	4
Kosten pro Warengruppe		9		
Markenimage bzw. Image	6	4	1	7
Marktanteil der Marktleistung	7	11	7	5
Anzahl abgesetzter Marktleistungen	8		9	8
Anzahl erfolgreicher Jahre im Markt	9		10	9
Sortimentskompetenz aus Kundensicht		3		
Preiskompetenz aus Kundensicht		5		
Umsatz pro Verkaufsstelle		6		
Umschlagshäufigkeit pro Warengruppe		7		
Flächenproduktivität pro Warengruppe		9		

Tabelle A-A5: Kontrollgrößen für die Leistungspflege ²

¹ anhand der Angaben bei Tomczak/Reinecke (1998b) in eine Rangreihe gebracht;
DL=Dienstleistung, H=Handel, KG=Konsumgüter, IG=Industriegüter

² anhand der Angaben bei Tomczak/Reinecke (1998b) in eine Rangreihe gebracht

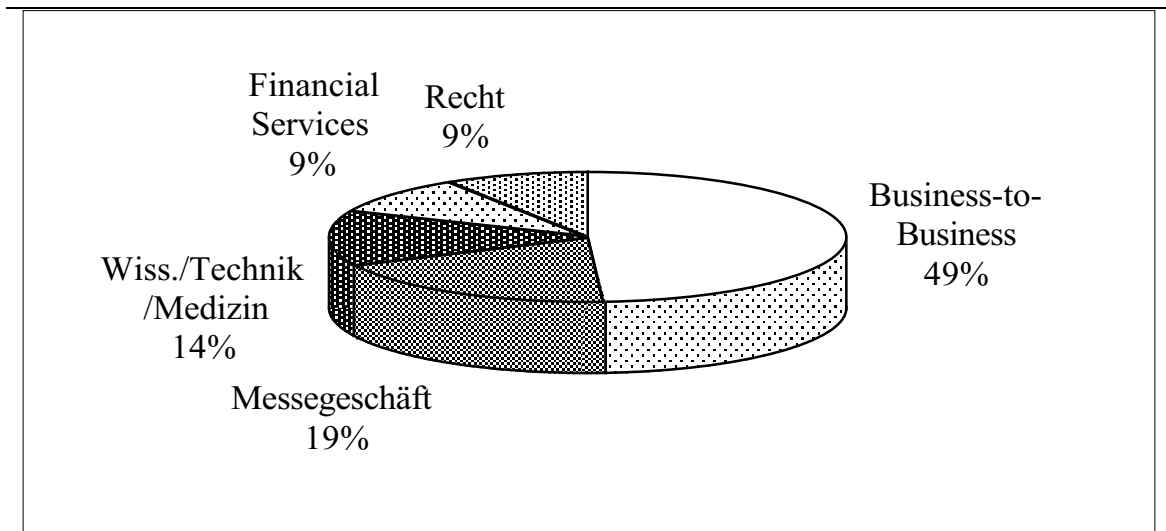


Abbildung A-B1: Globaler Fachinformationsmarkt nach Themen¹

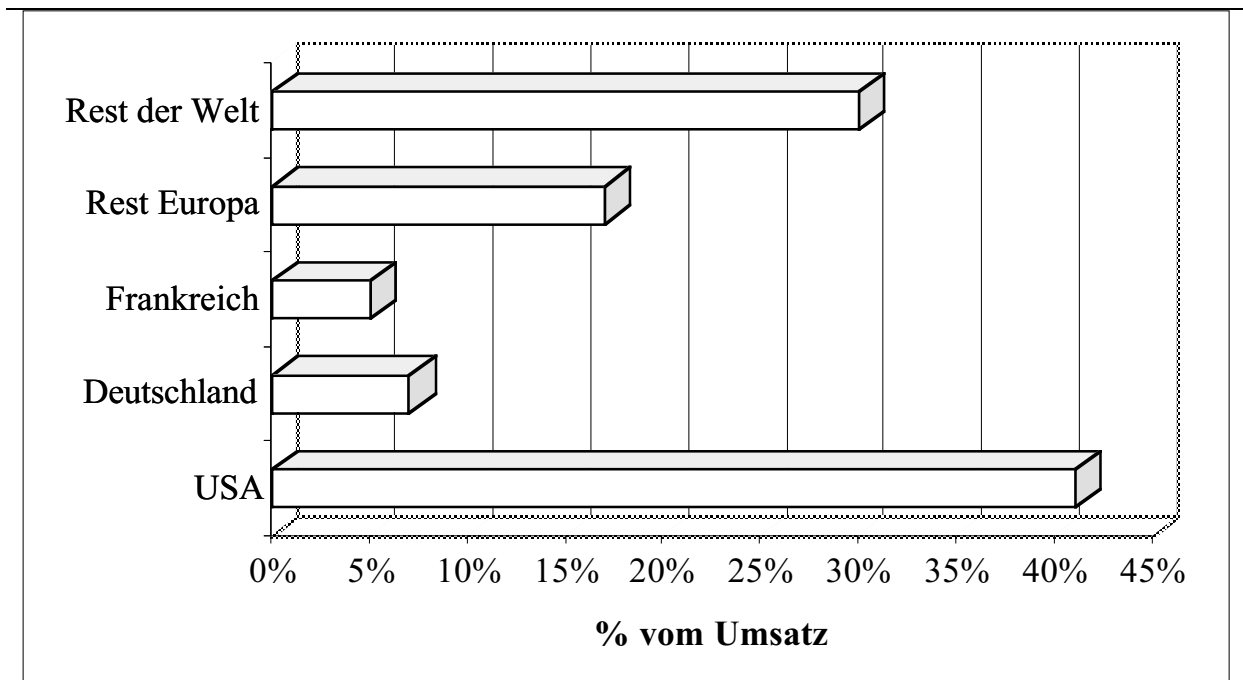


Abbildung A-B2: Fachinformationsmärkte nach Ländern²

¹ Richter (2000, S.22)

² Richter (2000, S.22)

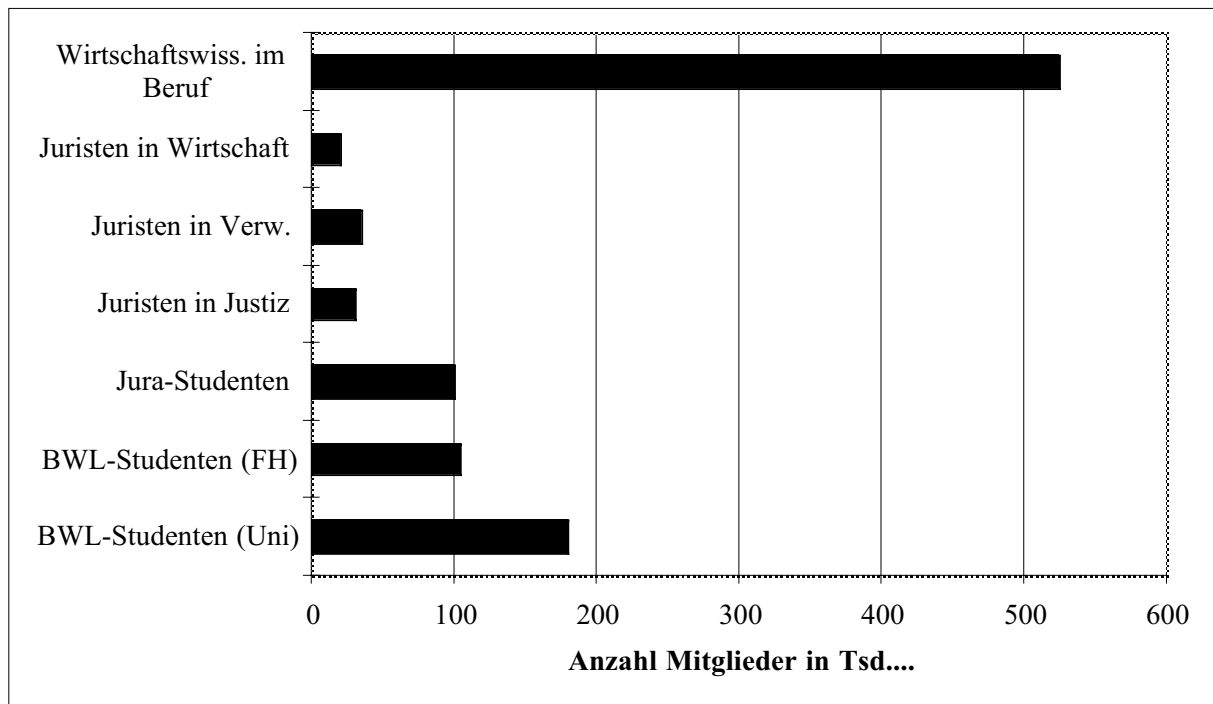


Abbildung A-B3: Zielgruppen im RWS-Bereich¹

Geschäftsfeldstrategie	
Abgrenzung strateg. Geschäftsfelder	* Funktionen * Technologien * Kundengruppen * Regionen
Marktfeldstrategie	* Marktdurchdringung * Marktentwicklung * Dienstleistungsentwicklung * Diversifikation
Wettbewerbsvorteilsstrategie	* Qualitätsvorteil * Innovationsvorteil * Markierungsvorteil * Programmbreitenvorteil * Kostenvorteil * Zeitvorteil
Marktabdeckungsstrategie	* Gesamtmarkt vs. * Nische
Timingstrategie	* Pionier vs. * Folger
Marktteilnehmerstrategien	
Marktbearbeitungsstrat.	* undifferenziert * differenziert * segment of one
Kundenstrategie	* Neukundenakquisition * Kundenbindung * Kundenrückgewinnung
Verhaltensstrategie	Abnehmergerichtet: * Präferenzstr. vs. * Preis-Mengenstrategie Wettbewerbsgerichtet: * Ausweichen * Kooperation * Konflikt * Anpassung Absatzmittlergerichtet: * Ausweichen * Kooperation * Konflikt * Anpassung

Tabelle A-B1: Zentrale strategische Fragestellungen (Auswahl)²

¹ Zum Wirtschaftsbereich s. Staufenbiel/Stephan (1998) und Jaeckel (1999b). Da es sich bei den StB/WP häufig um Akademiker handelt, (Gilgan, 1996, S.68), wurde ein entsprechender Anteil von 60% der StB/WP-Zahlen bei den erwerbstätigen Wirtschaftswissenschaftlern abgezogen. Zum Jura-Bereich siehe Verlag C.H. Beck (1994)

² Ausschnitt aus Meffert/Bruhn (2000, S.163)

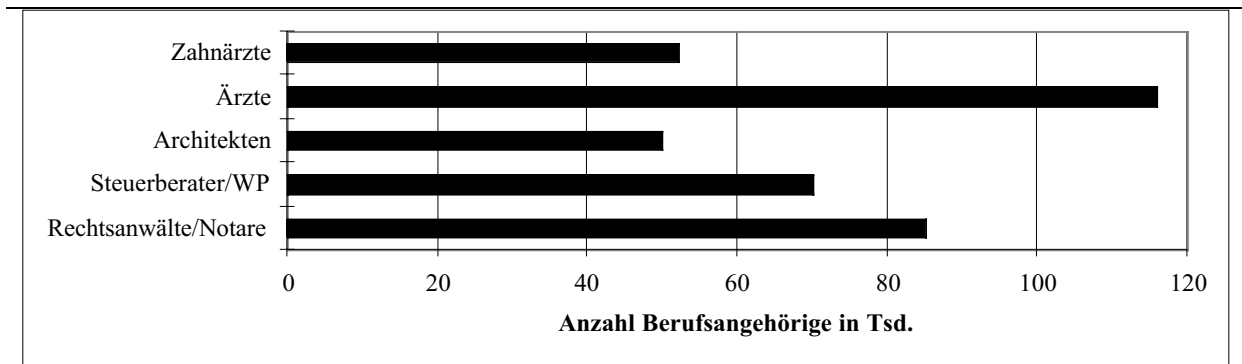


Abbildung A-B4: Freie Berufe¹

Zielbereiche	Ziele des Fachverlages	Ziele des Buchhandels
Konditionen	<ul style="list-style-type: none"> * möglichst niedrige Handelsspanne * möglichst kurze Zahlungsfristen 	<ul style="list-style-type: none"> * möglichst hohe Handelsspanne * möglichst lange Zahlungsfristen
Produkt- und Programmgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> * Aufbau von Verlags- und Autorenimage * Hohe Produktinnovationen * Betonung des Verlagsnamens 	<ul style="list-style-type: none"> * Aufbau von Sortiments- bzw. Ladenimage * Möglichst Titelkonstanz * Namen der Buchhandlung pflegen
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> * Große Bestellmengen aus Rationalisierungsgründen * Wunsch nach hoher Distributionsdichte, deshalb Direktvertrieb. * Günstige Plazierung der eigenen Titel im Laden * hohe Lieferbereitschaft/Lagerhaltung im Handel * möglichst viel Beratung und Service beim Verkauf des Fachverlagsproduktes 	<ul style="list-style-type: none"> * schnelle Auslieferung auch kleiner Bestellmengen * Alleinige Partner des Verlages bei der Distribution seiner Produkte * Plazierung mit Titeln verschiedenster Verlage * Möglichst niedrige Lagerhaltung * aus Kostenüberlegungen intensive Beratungs- und Serviceleistungen meist ineffizient
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> * Verlags- und Titelwerbung * Bevorzugte Verlagsnamenplazierung * Titelneuerscheinungs- und damit verlagsorientierte Verkaufsförderung * Erhöhung der Kundenbindung an den Verlag 	<ul style="list-style-type: none"> * Firmenwerbung * auf Käuferwünsche eingehende Plazierung * Verkaufsförderung, die sich am Geschehen der gesamten Buchhandlung orientiert * Erhöhung der Kundenbindung an die Buchhandlung

Tabelle A-B2: Zielkonflikte zwischen Fachverlag und Buchhandel²

¹ Welb (1998a, S.110 ff.) , für Nicht-RWS-Berufe Verlag C.H. Beck (1999).

² weitgehend angelehnt an Wonschik (1994, S.64) und dort angegebene Quellen

		V e r l a g s e n t s c h e i d u n g e n		
		Langfristig	Mittelfristig	Kurzfristig
E r f o l g s o b j e k t e (Marketing)		> 5 Jahre	1-5 Jahre	< 1 Jahr
Produkt	Verlag	L1 Verlagskauf/verkauf		
	Titelgruppe	L2 Programmfelder-Wahl	M1 Segmente	
	Medien/Fortsetzungsbezug	L3 Medienauswahl		
	Titel	L4 Markenbildung	M2 Publizieren ?	
			M3 Preisfestlegung ?	
	Auflage		M4 Neuauflage ?	
	Exemplar		M5 Auflagenhöhe ?	K1 Nachdruck ?
Kunden	Land	L5 Internationalisierung		
	Vertriebskanal	L6 Handels-/Direktverkauf		
	Handel	L7 Push/Pull-Marketing	M6 Kundenauswahl	K2 Konditionen
	Endkunden	L8 Auswahl Hauptzielgr.		K3 Targeting
Prozeß	Hauptprozesse			
	Marketing-Prozesse	L9 Prozeß-Schwerpunkte	M7 Titelbudget	K4 Budgethöhe je Tool
	Persönlicher Verkauf		M8 Handelsvertr./Reisende	K5 Gebiete K6 Entgeltfindung
	Direct Marketing		M9 DV-Investition	K7 Adreßselektion
	Verkaufsförderung			K8 Titelauswahl K9 Targeting
	Werbung		M10 Fachzeitschr./Online	K10 Werbemittel K11 Werbeträger
	Public Relations			K12 Umfang Verteiler
	Marketing-Aktionen			K13 Aktion J/N
	Marketing-Aktivitäten			
Ressourcen	Gesamtressourcen	L10 In-House/Outsourcing		
	Fremdbezug		M11 Lieferantenwahl	
	Eigenerstellung			
Organsation	Verlag	L11 Standort		
	Bereich		L12 Organisationsstruktur	
	Abteilung		L13 Mitarbeiteranzahl	K14 Abteilungs-Budgethöhe
	Team			
	Mitarbeiter			K15 Entgeltfindung

Tabelle A-B3: Tabelle wichtiger Entscheidungen im Fachverlag (insbesondere marketingbezogene)

Publikationsklasse	* Praktikerwerk * Akadem. Werk
Themengebiet	Nennung von Hauptgebieten und Konkurrenzliteratur
Zielgruppen	Verteilung in % auf * Bibliotheken * Industrie * Wissenschaftler * Praktiker * Studenten * andere
Öffentlichkeitsarbeit	Angabe relevanter Fachzeitschriften; Umfang Rezensionswesen
Werbung	Angabe der geplanten Werbemittel und der Werbeträger
Buchhandel	Angebot zum Bezug von Werbemitteln J/N

Tabelle A-C1: Elemente der titelbezogenen Marketingplanung¹

Nr.	Bezeichnung	PG 1	PG 2	PG 3	PG 4	PG 5	Total
02	Umsatz-Netto	5.800	4.500	3.500	990	490	15.280
03	Wareneinsatz	2.800	3.300	2.400	850	370	9.720
04	Deckungsbeitrag 1	3.000	1.200	1.100	140	120	5.560
05	Produktgruppenfixe Kosten	40	20	20		20	100
06	DB 2a	2.960	1.180	1.080	140	100	5.460
07	Profit-Center-Kosten		750			610	1.360
08	DB 2b		3.390			710	4.100
09	GL und Gesamtverlag					1300	1300
10	DB 3						2.800
11	Kaufmännische Verwaltung					800	800
12	Betriebsergebnis						2.000

Tabelle A-C2: Profit-Center nach Produktgruppen²

¹ Zusammengestellt aus den Unterlagen von Projektpartner 2.3.1. und 2.3.4.; vgl. auch Beispiele bei Bodian (1980, S.344+1983, S.199)

² Hippler (1999, S.171)

Nr.	Bezeichnung	Plan	Ist	Soll	Abw. abs.		in %	
					Preis	Menge	Preis	Menge
01	Abozugänge	500	300	s. Plan		-200		-40,0
02	Abokündigungen	150	130	s. Plan		-20		-13,3
03	Abostand	4.500	4.320	s. Plan		-180		-4,0
04	Anzahl Hefte (je 160 S.)	3	3	s. Plan		0		0,0
05	Anzeigenseiten	200	180	s. Plan		-20		-10,0
06	Redaktionelle Seiten	280	300	s. Plan		20		7,1
07	Summe Seiten	480	480	s. Plan		0		0,0
08	Verk. Ex. Abo	13.100	12.500	s. Plan		-600		-4,6
09	Verk. Ex. Einzelverk	5.000	4.000	s. Plan		-1.000		-20,0
10	Aboerlöse	163.750	150.000	156.250	-6.250	-7.500	-3,8	-4,6
11	Erlöse Einzelverkauf	62.500	50.000	s. Plan		-12.500	0,0	-
								20,0
12	Anzeigenerl. (4000/S.)	800.000	684.000	720.000	-36.000	-80.000	-4,5	-10,0
13	Gesamtumsatz	1.026.250	884.000	926.250	-42.250	-100.000	-4,1	-9,7
14	Herstellung fix (400/S)	192.000	190.000	192.000	-2.000	0		-1,0
								0,0
15	Herst. var. (1,50/Ex.)	27.150	23.100	24.750	-1.650	-2.400	-6,1	-8,8
16	Honorare (80 DM/S)	22.400	30.000	24.000	6.000	1.600	26,8	7,1
17	Vertrieb (1,50 je Ex)	19.650	18.750	s. Plan		-900	0,0	-
								4,6
18	Anz.-Provision (10%)	80.000	68.400	s. Plan		-11.600	0,0	-
								14,5
19	Werbung (CPO=150)	75.000	75.000	45.000	30.000	-30.000	40,0	-
								40,0
20	Summe Einzelkosten	416.200	405.250	372.900	32.250	-43.300	7,8	-
								10,4
21	Zwischensumme	610.050	478.750	553.350	-74.600	-56.700	-12,2	-9,3
22	Redaktion (150/S.)	42.000	34.000	45.000	-11.000	3.000		-26,2
								7,1
23	Marketing (33% von Fremdwbg.)	25.000	30.000	14.850	15.150	-10.150	60,6	-
								40,6
24	Anzeigen (100/S.)	20.000	25.000	18.000	7.000	-2.000	35,0	-
								10,0
25	Summe Bereichsk.	87.000	89.000	77.850	11.150	-9.150	12,8	-
								10,5
26	Ergebnisbeitrag	523.050	389.750	475.500	-87.750	-47.550	-16,4	-9,1

Tabelle A-C3: Abweichungsanalyse für einen Fachzeitschriftentitel ¹

¹ Ausschnitt aus dem Beispiel bei Braband (2000, S.44); Mengen in Stück, Werte in DM; vgl. Darstellung der Deckungsbeitragsrechnung bei Wolf (1983, S.31)

Nr.	Bezeichnung	Erläuterung
01	Nutzungserlöse	i.a. monatlicher Tarif (Abonnement) oder nutzungsabhängig
02	Transaktionserlöse	umsatzabhängige Provision für den Verkauf fremder Produkte
03	Erlöse aus Werbung und Sponsoring	Bannerwerbung: Tausenderkontaktpreis je nach Umfeld-plazierung/Zielgruppe 25- bis 250 DM Sponsoring: bestehendes redaktionelles Umfeld zu Werbezwecken genutzt
04	Zwischensumme	
05	Direkte Umsatzkosten	Vertrieb und Inkasso
06	Kosten Marketing /Kundengewinnung	klassische Kommunikation, Direkt Marketing, Verkaufsförderung/Bundling, Partnermarketing, Messen/Veranstaltungen, Public Relations
07	Kosten für Betrieb des Online-Dienstes	Inhalteentwicklung und -herstellung, Netzwerk und Technologie Kundenservice
08	Gesamtkosten	
09	Betriebsergebnis	

Tabelle A-C4: Erfolgsrechnung für einen Online-Dienst¹

Art.Nr.	Stck	Umsatz abs.	DB abs.	DB/ Umsatz	ABC DB	ABC Krit. 2	ABC Krit. 3	Gesamt
12376	10	25.678	1.289	5,0%	C	B	C	C
34587	1	3.445	169	4,9%	C	B	C	C
34089	2	9.980	503	5,0%	C	B	B	C

Tabelle A-C5: Sortimentsanalyse²

Kostenkategorie	Eigenschaften
variable Kosten	verändern sich mit der Einflußgröße (z.B. Beschäftigung)
nichtvariableKosten	verändern sich nicht direkt mit der betrachteten Einflußgröße
a) „committed costs“	festgelegt durch frühere Entscheidungen, in Periode nicht beeinflussbar
b) „discretionary costs“	der Höhe nach beeinflussbar in der Periode
c) „activity-based indirect costs“	nicht direkt produktbezogen, aber abhängig vom Umfang der Unterstützungstätigkeit

Tabelle A-D1: Kostenbeeinflussbarkeit ³

¹ in Anlehnung an Schwandtner (1999, S.186)

² Ausschnitt aus Beispiel bei Kaufmann (1997, S.49)

³ zu Kostenkategorien und ihren Definitionen siehe Simons (1999, S.85); vgl. auch Böcker (1988, S.45)

		Spezialsort.	Abw.
	Soll Kunde	Soll Händler	(unterschätzt =negativ)
übersichtliche Bücheranordnung.	1,52	1,96	-0,44
Fachkundige Beratung.	1,72	1,24	0,48
schnelle/zuverlässige Buchbeschaffung	1,78	1,61	0,17
Große Auswahl/Breites Sortiment.	1,82	2,29	-0,47
spezialisiertes (tiefes) Angebot.	1,88	1,69	0,19
Gute Lage/Erreichbarkeit.	2,11	2,06	0,05
Niedriger Preis	2,18	2,54	-0,36
Angenehme Einkaufsatmosphäre	2,20	1,67	0,53
bequeme Auswahlmöglichkeit	2,21	2,12	0,09
Aufmerksame Bedienung	2,24	1,33	0,91
Großzügigkeit beim Umtausch	2,36	2,25	0,11
Günstige Sonderangebote	2,53	2,74	-0,21
Sitzmöglichkeiten zum Probelesen	2,66	2,41	0,25
Gute Parkmöglichkeit	2,94	2,28	0,66

Tabelle A-D2: Anforderungen aus Händler- und Kundensicht¹

¹ eigene Auswertung auf Basis der unveröffentlichten Daten zu Spezialsortimenten (Schroth, 1999) aus der Studie des Börsenvereins von 1994 (Martin 1995); während die Tabelle in Abschnitt 1.3.2. sich auf die tatsächliche Einschätzung der Handelsleistung bezieht, geht es hier um die Bedeutung der einzelnen Faktoren; 1=sehr wichtig, 2=wichtig, 3=weniger wichtig, 4=unwichtig

Punktemodell für Werbekoordination

Eigenschaften	Erläuterung
Grundaufwand für komplexere Werbemittel	Komplexere Werbemittel verursachen im Gegensatz zu Anzeigen, Werbeblättern etc. einen fixen Zeitaufwand für die Projektsteuerung und Dokumentation. Deshalb werden für umfangreichere Werbeprojekte z.B. 2 Punkte gutgeschrieben.
Unterschiedlicher Aufwand je Werbemittelart	Eine Gewichtung der unterschiedlichen Aufwände je Seite kann mittels Durchschnittsbildung über die beteiligten Mitarbeiter erfolgen. Ein durchschnittlicher Flyer ¹ wird z.B. mit 0,8 Punkten, eine Seite eines Themenprospekts z.B. mit 1,2 Punkten bewertet.
Seitenabhängiger Zeitaufwand	Der Prospekt-Zeitaufwand ist wesentlich von der Anzahl der enthaltenen Titel und dem dafür eingeräumten Platz abhängig, was i.a. mit der Anzahl der Seiten korreliert. Unterschiedliche Formate sind auf das am häufigsten gebrauchte Format (z.B. Langdin) umzurechnen.
Abschlag für Projekte ab 20 Seiten	Bei Verzeichnissen ist sind z.B. die Seiten 30-40 i.a. weniger zeitintensiv als die Seiten 1-20, da das Gestaltungskonzept fortgeführt wird und Zeitvorteile bei der Zusammenarbeit mit den anderen Beteiligten entstehen. So können u.a. benötigte Titelabbildungen noch nicht erschienener Werke gebündelt beim zuständigen Herstellungsmitarbeiter geordert werden.

Tabelle A-D3: Elemente des Punktemodells für Koordinationsarbeiten

	Punkte		
	Grundaufwand	je Seite	ab 20 Seiten
Einfachere Werbemittel:			
durchschn. Anzeige	0	2	
Flyer	0	0,8	
Werbeblatt	0	0,5	
Umfangreichere Werbemittel:			
Newsletter	2	0,9	70%
Themenprospekt	2	1,2	90%
Themenverzeichnis	2	1	70%
Reihenprospekt	2	1	70%
Einzelprospekt	2	1,5	70%
Plakat	2	0	0%

Tabelle A-D4: Beispiel für ein Punktemodell für Koordinationstätigkeiten

¹ Ein zweiseitiges Werbemittel, welches i.a. auf der Vorderseite eine Abbildung des Buchcovers enthält und auf der Rückseite kurze Informationen gibt

Mit Hilfe des Punktemodells lässt sich schätzen, welche Zeit für ein Projekt durchschnittlich benötigt wird. Eine Anwendung des Modells ergibt z.B. bei 800 im Jahr 1 produzierter Werbeblätter und 0,5 Punkten je Projekt eine Jahreskapazität von 400 Punkten. Bei 3140 Punkten für alle Werbemittel und 6200 h p.a. ergeben sich 2 Stunden je Punkt. Ein Werbeblatt benötigt also in der Abteilung ca. 1 Stunde. Insgesamt wurden ca. 13% der Abteilungskapazität für Werbeblätter aufgewandt. Auf diese Weise lassen sich auch die Kosten komplexerer Werbemittel schätzen.¹

	Anzahl Projekte	Punkte je Projekt	Punkte p.a.	h/Punkt	h/Projekt	h ges. p.a.
durchschn. Werbeblatt	800	0,5	400		1,0	790
durchschn. Anzeige	450	2	900		3,9	1777
Prospekt A4 2 S	40	7	280		13,8	553
Prospekt 12 S LDIN	60	14	840		27,6	1659
Prospekt A4 16 Seiten	20	36	720		71,1	1422
Gesamt	1370	59,5	3140	2,0		6200

Tabelle A-D5: Vergleich verschiedener Werbemittel

Nr.	Aufgaben des Auditors	Fragen
1	Auswahl externer Dienstleister (z.B. Agenturen) Festlegung der Wettbewerbskriterien und Beurteilung	Soll der Etat auf verschiedene Spezialisten gesplittet werden? Soll ein Wettbewerb ausgeschrieben werden? Wenn ja, mit welcher Aufgabenstellung?
2	Vertragsberatung	Welche Vergütung ist angemessen? Soll nur eine Provision gezahlt werden oder auch ein Erfolgshonorar? Wenn ja, auf welcher Basis? Welche Sonderklauseln (z.B. Stornogebühren) sind zu berücksichtigen?
3	Qualitative Überprüfung der Mediastrategie und Planung	Stimmt die Verteilung des Budgets? Ist die Zielgruppe richtig definiert? Ist das geeignete Werbeumfeld belegt? Wie schneiden diese im Preis-Leistungsverhältnis (Tausenderkontaktpreise) ab?
4	Quantitatives Benchmarking und ex-post-Kontrolle	Wie schneiden die Marketing-Aktionen hinsichtlich Reichweite, TKP etc. im Vergleich zur Konkurrenz oder zum Vorjahreszeitraum ab?

Tabelle A-D6: Aufgaben des Auditors²

¹ Ein 16seitiger Prospekt A4 würde dann ca. 9 Tage benötigen: $16S * 2,5 = 40SLDIN = 40$ Punkte; abzgl. 30% Abschlag ab $S.20 = 34$ Punkte; zzgl. Projektpauschale 2 Punkte = 36 Punkte; mal $2h/Punkt = 72$ Stunden = 9 Tage zu je 8 Stunden; Weitere Faktoren (Farbigkeiten etc.) könnten ebenfalls berücksichtigt werden, wenn die Werbemittel diesbezüglich unterschiedlich sind.

² vgl. Feldmeier (2000, S.76)

Nr.	Unterziele	Nr.	Audit-Fragen	Kennziffern
1	Abgestufte Kundenbearbeitung	1. 2. 3.	Wurden Händler gewählt, die von den Zielgruppen bevorzugt aufgesucht werden ? Wurden Marketing-Prozesse eingesetzt, die auf diese Handelspartner zugeschnitten sind ? Inwieweit wird der Besuch des Außendienstes, die Verkaufsförderung und die Zusammenarbeit im Werbebereich nach Attraktivität der Händler abgestuft ?	Budgetverteilung
2	Einbeziehung elektronischer Medien	1. 2. 3.	Inwieweit wurden Kontakte zum Online-Buchhandel aufgebaut ? Welche Akzeptanz besitzen die elektronischen Medien bei wichtigen Handelskunden ? Werden diese von den Berufsgruppen beim Kauf elektronischer Medien als kompetent eingestuft ?	Umsatzanteil Online-Händler
3	Präferenzen für den Verlag	1. 2. 3.	Wie beurteilen wichtige Händler den Verlag ? Wie profitabel ist die Geschäftsbeziehung aus Sicht des Verlags und des Händlers ? Welche Marktstellung nimmt der Verlag ein ?	Umfrageergeb. Deckungsbeiträge % Umsatz Anteil am Handelsumsatz
4	Aktivitäten der Handelskunden	1. 2. 3. 4.	Inwieweit nutzt der Handel zur Verfügung gestellte Werbemittel und inwieweit werden diese kaufwirksam ? Inwieweit nimmt der Handel an Aktionen des Verlags teil ? Berücksichtigt der Verlag dabei die Bedürfnisse des Handels ? Wählt der Handel die für beide Seiten günstigsten Bestellwege ? Welche Ursachen bestehen dafür ? Inwieweit informiert der Handel den Verlag über Kundendaten ? Wie aussagefähig sollen diese sein ?	Umsatzanteil Handel % Anteil Zielkunden in % Barsortimentsanteil in % % Direkteinweisungen
5	Abstimmung mit anderen Prozessen	1. 2. 3.	Entspricht die Konditionengewährung den kundenspezifischen Zielen des Verlags ? Wie wird die Verkäuflichkeit des Programms aus Handelssicht beurteilt ? Entspricht die Auftragsabwicklung den Erwartungen ?	Durchschnittsrab. Reklamationsentwicklung

Tabelle A-D7: Verknüpfung von Audit-Fragen und Kennziffern

Kennziffern	Gewicht	Beurteilung Ist	Punktzahl
Budget-Umsatz-Relation	50%	75	37,5
Kundenergebnisbeitrag %	10%	40	4,0
Umsatzanteil Handel	10%	50	5,0
Prozeßbeiträge in Hauptzielgruppe	10%	75	7,5
Kosten je 1000 Page Impressions	10%	75	7,5
Budgetanteil Standardwerke	10%	50	5,0
Gesamtbeurteilung Marketing	100%	67	66,5
Marketingfaktor	30%	45	13,5
Empfehlungsanteil	70%	50	35,0
interne Faktoren gesamt	100%	49	49
Zielgruppenentwicklung	75%	50	37,5
Vertriebswegeanteil Handel	25%	50	12,5
externe Faktoren gesamt	100%	50	50

Tabelle A-D8: Gewichtung im Scoring-Modell

	Einheit	Plan	Ist	Abw.
Abgabepreis netto	DM	4,21	4,21	
Fortdruckkosten	DM	1,00	1,10	+0,10
Versandkosten	DM	0,60	0,65	+0,05
Abo-Verwaltung	DM	0,30	0,30	
Grenz-DB je verk. Expl.	DM	2,31	2,16	-0,15
Ausgaben p.a.	Stück	12	12	
Grenz-DB p.a. je Stück	DM	27,67	25,87	-0,8
durchschn. verk. Aufl.	Stück	25.000	35.000	+10.000
Grenz-DB p.a.	TDM	692	905	213

Tabelle A-E1: Errechnung des Grenz-Deckungsbeitrages¹

¹ Lehmann (1997)

	Code	Quantity mailed	Units main title	Units sec. title	Total order value	% response	Cost per order
NBL own list	01	4,000	172	14	17,118.00	4.65	6.04
Directory entrants	02	10,000	91	-	8,645.00	0.91	30.88
G&G financial book buyers	03	1,500	68	4	6,460.00	4.80	5.85
List swap	04	1,500	30	2	3,070.00	2.13	13.17
List swap	05	2,300	18	2	1,966.50	0.86	32.31
List swap	06	5,000	42		3,990.00	0.84	33.45
List swap	07	4,300	22	3	2,229.50	0.58	48.33
Subscriber to Business Journal	08	3,500	27	4	2,751.00	0.88	31,72
Daily Tribune Business Information Subscribers	09	2,500	8	5	992.50	0.52	54.04
Total Mailing		34,600	478	34	47,222.50	1.48	18.99
Cost of Mailing=281 pounds per 1,000					Break-even for 33,300=205		
Insert 1	10	5,000	20	3	2,230.00	0.46	24.60
Insert 2	11	12,000	5	3	741.50	0.07	169.76
Insert 3	12	10,000	18	5	1,942.50	0.23	49.20
Total insert		27,000	43	11	4,914.00	0.20	56.59
Cost of insert=113.17 per 1,000					Break-even for 27,000=64		
Total sales to date			677	58			

Tabelle A-E2: Direct-Mail-Response-Report¹

¹ Ausschnitt aus Baverstock (1993b, S.146 f.); Die Tabelle vergleicht Briefwerbung und Beilagen-Aktionen. Den niedrigsten und damit günstigsten CPO-Wert erreichen die eigenen G&G-Adressen, gefolgt von den NBL-Autorenadressen. Die mit anderen Medienunternehmen ausgetauschten Adressen früherer Käufer (Aktionen 4-7) erbrachten unterschiedliche Ergebnisse, die z.T. besser waren als die Abonnenten-Aktionen 8 und 9. Das Beispiel setzt aus Vereinfachungsgründen 50% des Verkaufspreises des Haupttitels für Produktion und sonstige Kosten an. Der Ergebnisbeitrag liegt bei einem Verkaufspreis von 95 Pfund bei 47,5 Pfund. Bei Mailingkosten von durchschnittlich 281 Pfund je 1000 Mailings ergibt sich eine Break-Even Menge von 205 Stück $((281 * 34,6) / 47,5 = 205)$. Die Break-Even-Response beträgt dann 0,6%.

Leistung	DM je Tausend	
	von...	bis
Adreßmiete (einmaliger Versand)	90	350
Datenbankpauschale f. d. Adressenausdruck	145	160
Maschinelles Aufkleben von Adreßetiketten	18	30
Direktadressierung auf Kuverts	30	50
Druck von Adreßetiketten	20	30
Falzen von DIN A4 auf Lang DIN	12	15
Kuvertieren (3 Teile)	30	40
Maschinelles Frankieren	15	20
Frankieren mit Briefmarken	40	50
Postaufliefern	15	35
Standardbrief A 4, Offset, 1-seitig, einfarbig	85	110
Fill-in-Brief incl. Adressierung, pers. Anrede	100	120
Original-Laserbrief, pers. Anrede	300	400
Tintenfarbige Unterschrift	150	200
Antwortkarte DIN A 6, 2-seitig, einfarbig	80	100
Prospekt 2 x DIN A 4, 2-seitig, einfarbig	150	200
Fensterkuvert Lang DIN, 1-seitig, einfarbig	60	70

Tabelle A-E3: Kosten-Benchmarking bei Briefwerbung¹

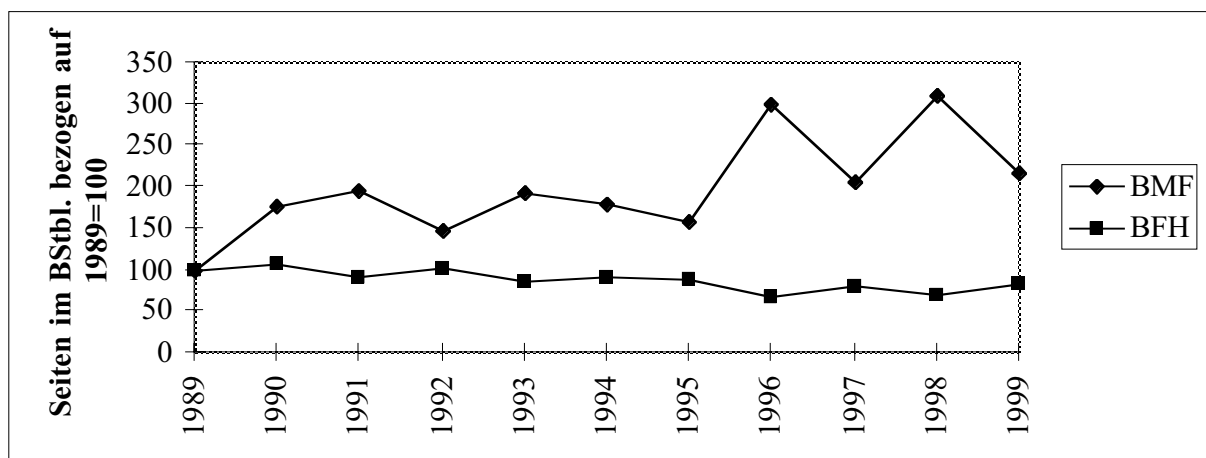


Abbildung A-E1: Entwicklung Bundessteuerblatt Teil 1 und Teil 2 ²

¹ Krüger (1995, S.117)

² Auf Basis der Bundesteuerblätter Teil 1 und 2 (BMF 1989-1999) ausgewertet - ohne Einbeziehung der Sondernummern und der Beilage über die anhängigen Verfahren

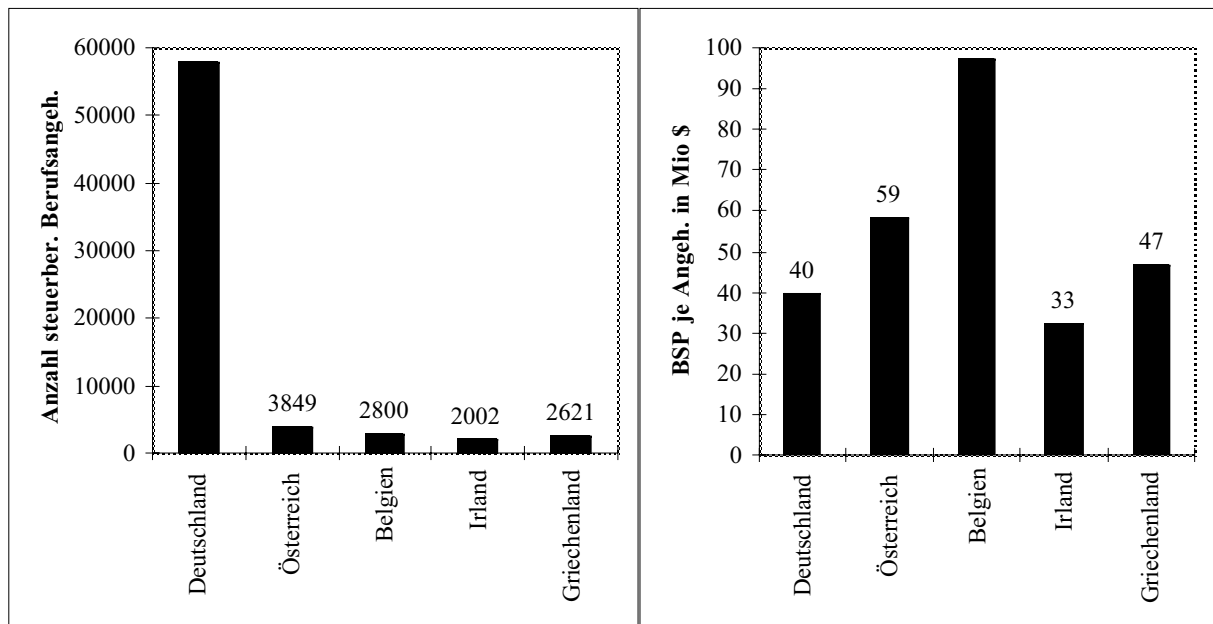


Abbildung A-E2: Steuerberatende Berufe im europäischen Vergleich¹

¹ Angaben bzgl. steuerberatender Berufe beziehen sich auf 1998 - CFE (1999). Die BSP-Angaben 1997 stammen von der Weltbank (Stat. Bundesamt, 2000); vgl. auch Jacobs (1993).

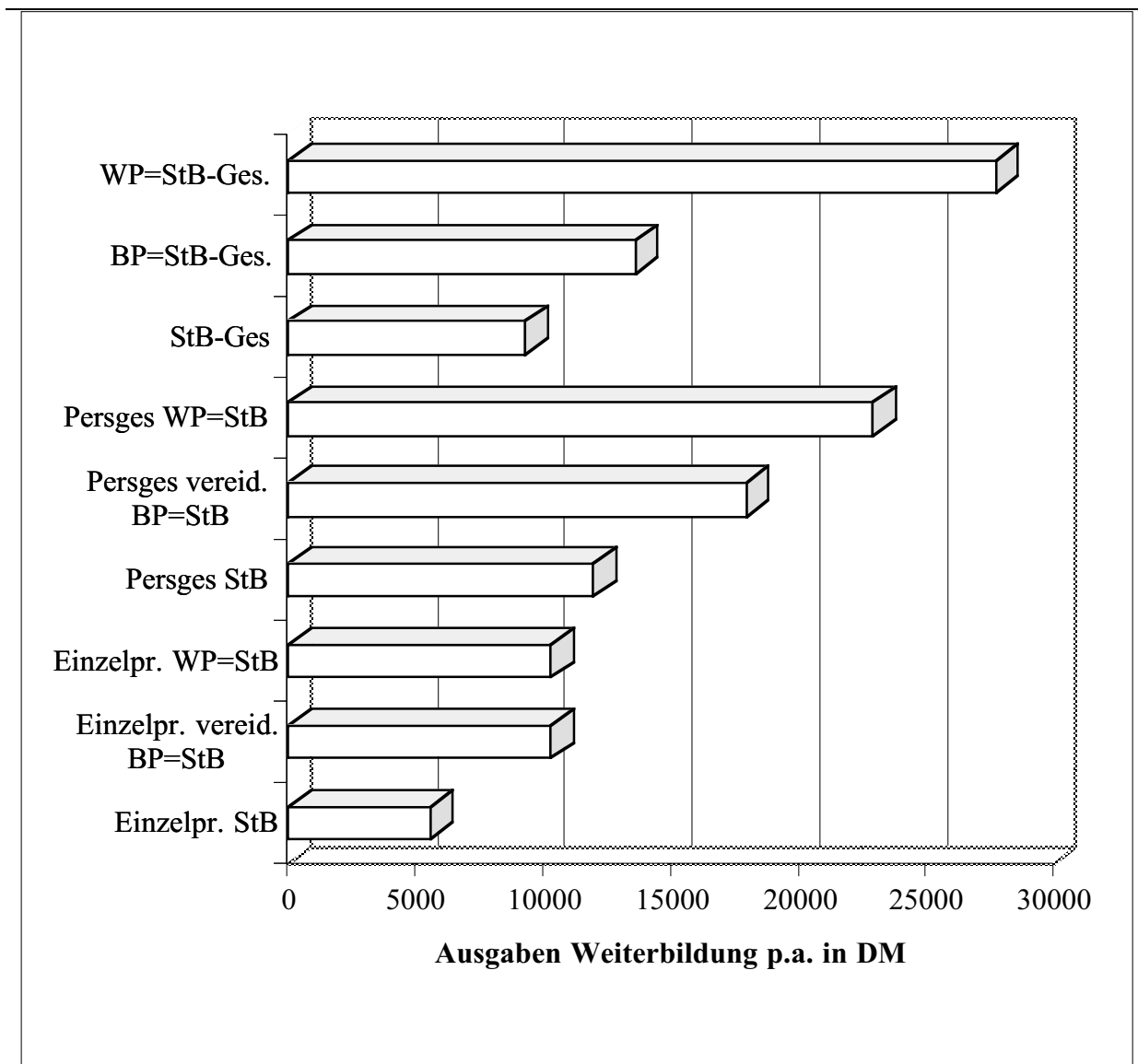


Abbildung A-E3: Bedeutung der Weiterbildung nach Segmenten¹

¹ eigene Berechnungen auf Basis der aktuellen Kostenstrukturstatistiken des Statistischen Bundesamtes (1998, S. 50ff)

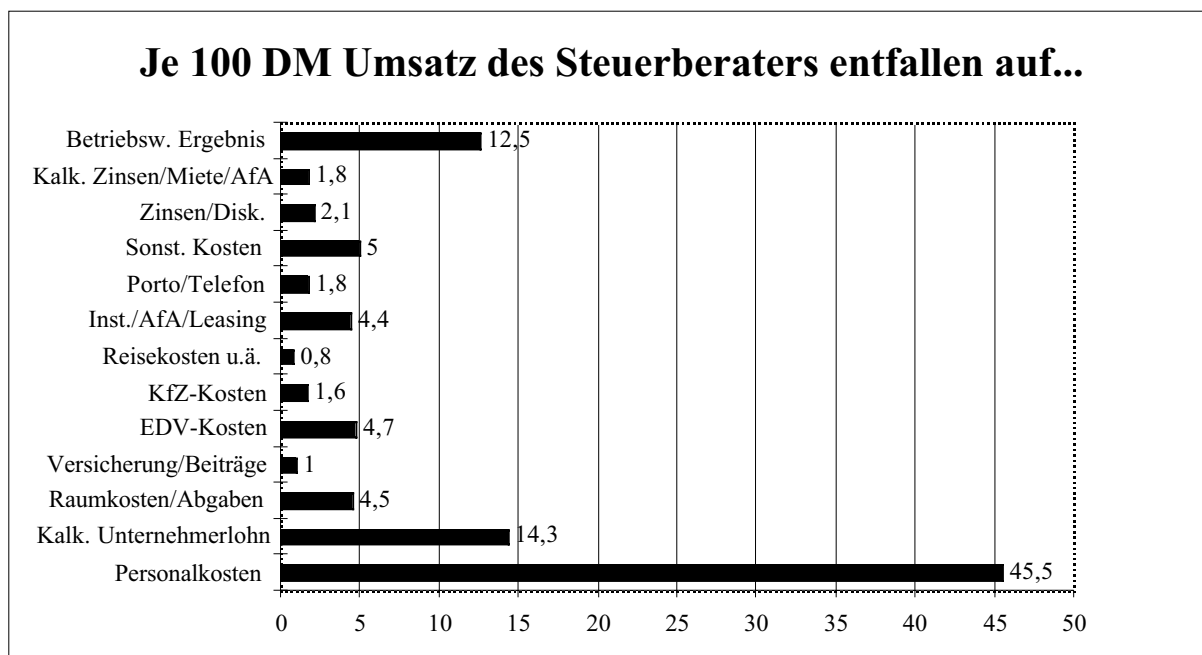


Abbildung A-E4: Kosten und Ergebnis in % vom Umsatz ¹

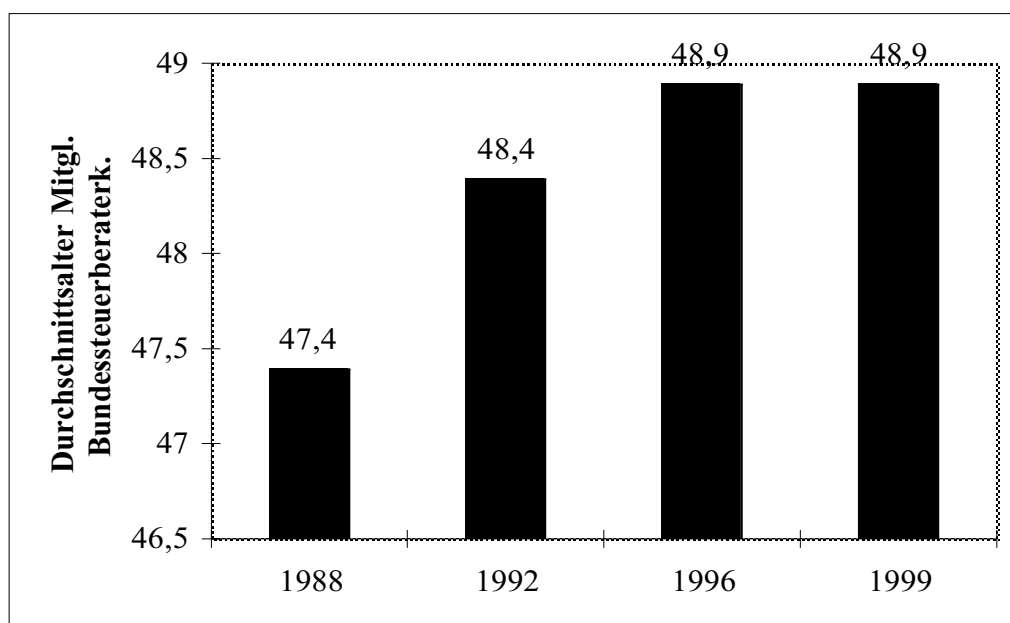


Abbildung A-E5: Altersstruktur bei Steuerberatern ²

¹ Datev (1999/2000): vorl. Jahresberichtsvergleich 1998

² Bundessteuerberaterkammer (2000)

Vermarktung in .	Gewicht	Kunden		Marketing-Prozesse			Medien-Produkte		
		Stamm	Neu	Einführen	Pflege	Rückgew.	CD/Onl.	Losebl.	Fachz.
Hauptzielgr.	60%								
		40,0%		10,0%	25,0%	5,0%	10,0%	15,0%	15,0%
			20,0%	5,0%	15,0%	0,0%	5,0%	5,0%	10,0%
Nebenzielgr. 1	10%								
		10,0%		0,0%	5,0%	5,0%	0,0%	5,0%	5,0%
			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Nebenzielgr. 2	30%								
		10,0%		2,0%	3,0%	5,0%	10,0%	0,0%	
			20,0%	15,0%	5,0%	0,0%	10,0%	0,0%	10,0%
Gesamt	100%	60%	40%	32%	53%	15%	35%	25%	40%

Tabelle A-E4: Zahlenbeispiel zur Gewichtung der Marketing-Ziele

	Gewichtung		Gewicht	Handelsblatt
Kundenorientierung	1/3	Verfügbarkeit	30%	1,00
		Kosten für Anrufer	30%	2,00
		Erreichbarkeit	40%	<u>6,40</u>
				3,46
Gesprächsqualität	1/3	Meldeformel	15%	7,70
		Ansprache mit Namen	10%	2,20
		Angenehme Stimme	5%	6,40
		Verständlichkeit	10%	8,30
		Variable Stimmenführung	5%	6,50
		Positive Formulierung	5%	7,30
		Argumentation	5%	7,60
		Aktives Zuhören	10%	8,30
		Flexibilität, Spontaneität	5%	7,70
		Einfühlungsverm., Freundlichkeit	5%	7,00
		Subjektive Einschätzung	10%	6,00
		Gesprächsbeendigung	15%	<u>7,20</u>
		6,78		
Informationsqualität	1/3	Informationsqualität	20%	8,80
		Reaktion auf Reklamation	20%	7,00
		Bedarfsanalyse	20%	8,60
		Aktive Beratung, Eigenwerbung	20%	6,50
		Ziel erreicht	20%	<u>9,00</u>
		8,16		
Gesamtwertung		(maximal 10 Punkte)		6,13
Rang		(von 16 Zeitungen)		6

Tabelle A-E5: Beurteilung der Call-Center-Leistung¹

¹ Call-Center-Test großer Zeitungsverlage in Deutschland - o.V. (1998, S.50 f.)

2. Liste der Fallstudienpartner und Experteninterviews

Die folgende Tabelle faßt die Primärforschung der Dissertation zusammen:

	Gegenstand	Zeitraum	Anzahl Interviews
1	Planung und Kontrolle im Marketing-Bereich bei umsatzstarken Verlagen	Interviews Frankfurter Buchmesse 1995	31
2	Vorstellung und Diskussion der Konzeption	1997/1998	10
3	Interviews im Rahmen der Projekte mit 4 Fachverlagen	Schwerpunkt 1998	>75
4	Benchmarking-Umfrage bei RWS-Fachverlagen	Schwerpunkt 1999	18
5	Überprüfung einzelner Ergebnisse	Schwerpunkt 2000	6

Tabelle A-P1: Übersicht der Interviews

2.1. Umfrage zur Planung und Kontrolle im Marketing-Bereich (1995)

Mündliche Interviews Frankfurter Buchmesse 1995, 11.10-15.10.1995; teilstrukturiert anhand von Leitfaden, der 3 Themenbereiche (Organisation, Marketing-Planung, Marketing-Kontrolle) umfaßte:

Nr.	Fragenbereich	Antworthilfen (Ausschnitt)
1	Organisatorischer Aufbau im Marketing, Anzahl der Mitarbeiter und ihre Aufgaben	* Leitung Absatz_MA * Marketing/Vertriebscontrolling_MA * Werbung_MA, davon _Leitung_Texter_Grafiker_Produktioner_Mediaplanung_Agentur-Mitarbeiter umgerechnet * _MA Direktwerbung_per Brief_per Telefon an Endkunden _MA Werbung für Händler * Presse_MA* Vertrieb_MA, davon Leitung, _Verkaufsförderung_Verkaufsleitung _Außendienst (Vergütung Umsatz od. DB ?)_ Messe* Marktforschung_ (in den letzten 3 Jahren Endkunden mdl./schriftl. befragt ?); zum Vergleich: Anzahl Mitarbeiter _Lektorat, _Controlling/Kostenrechnung
2	Planung im Marketing Ablauf und Inhalte	* Zielvorgaben für den gesamten Verlag ? * Marketingbeiteiligung bei Titellannahme _Preisfindung_Auflagenbestimmung * Vorkalkulation je Titel: Marketingkosten pauschal geplant ? * Vorgehen bei Absatzplanung: Umsatz titelbezogen oder pauschal geplant ? Marketingaktionen dabei berücksichtigt ? * Langfristige Marketingplanung z.B. über 5 Jahre schriftlich vorhanden ? * Marketingplan, der alle Einzelkosten eines Jahres/Titels mit Aktionen zusammenfaßt ? * Methode der Budgetbestimmung * Wieviel % des Budgets sind jährlich unverändert ? * Bei welchen Marketingaktivitäten klare Ziele vorgegeben ? Welche Kennzahlen ?
3	Kontrolle im Marketing - Vorgehensweise und Auswertungen	* Gesamte Kosten=100%; Verteilung auf _Anzeigen für Endkunden _Prospekte für Endkunden (davon _% über Handel gestreut)_Direktwerbung per Mailing vom Verlag an Endkunden _Verzeichnisse für Endkunden _Händler-vorschau_Verkaufsaktionen_Händleranzeigen * Vorgehen bei Absatzkontrolle: titelbezogen od. pauschal ? Häufigkeit ? Marketingaktionen bewertet ? * Nachkalkulation je Titel: tatsächliche Marketingkosten oder pauschal ? * Häufigkeit Kostenkontrolle Marketing * Kosten od. nur Umsätze auf Kunden zugerechnet ? * Welche Auswertungen außerdem ?

Tabelle A-P2: Interviewleitfaden für umsatzstärkste Verlage

Auswahl der Verlage:

50 umsatzstärkste Verlage nach Buchreport-Liste 1995, da Marketing-Leistungsmessung bei höheren Budgets relevanter erschien; Auswahl aus den 50 Verlagen erfolgte zufällig (36 von 50=72%)

Beteiligung:

von 34 angesprochenen Verlagen waren nur 3 Führungskräfte nicht spontan zum Gespräch bereit, 31 nahmen teil (Responsequote: über 90 %, 62% bezogen auf die Grundgesamtheit von 50 Verlagen); den Teilnehmern wurde Vertraulichkeit zugesichert

Die stichwortartigen Ergebnisprotokolle wurden aus Vertraulichkeitsgründen am Lehrstuhl hinterlegt. Aufgrund der jeweils unterschiedlichen Schwerpunkte erscheint eine übergreifende Auswertung nur bei einigen ausgewählten Fragen sinnvoll. Die folgende Tabelle faßt die Ergebnisse für 5 Teilfragen zusammen.

	Frage	Ja	Nein	Antworten	Keine Angabe	gesamt
1	Wurden Endkunden in den letzten 3 Jahren mündlich od. schriftlich befragt ?	10 34%	19 66%	29 94%	2	31
2	Marketing-Kosten bei Titel-Vorkalkulation titelspezifisch geplant ?	4 17%	20 83%	24 77%	7	31
3	Umsatz geplant mit Auswirkung der Marketingaktionen ?	9 45%	11 55%	20 65%	11	31
4	Nachkalkulation je Titel: tatsächliche Marketingkosten oder pauschal ?	15 62%	9 38%	24 77%	7	31
5	Nur Umsätze oder auch Kosten auf Kunden zugerechnet ?	1 5%	20 95%	21 68%	10	31

Tabelle A-P3: Ausgewählte Ergebnisse für umsatzstärkste Verlage

zu 1:

Diese Frage wurde vor dem Hintergrund gestellt, da Verlage bei indirektem Absatz aufgrund des fehlenden Rücklaufs häufig keine Erfolgskontrolle durchführen können (z.B. Grützner, 1994, S.64) und deshalb auf Marktforschung angewiesen wären. Bei der Auswertung wurden titelbezogene Tests, Rücklaufkarten in Büchern bzw. Expertenurteile nicht als umfassende Primärforschung miteinbezogen. Die 10 Ja-Antworten enthalten 3 Antworten, die sich auf den GfK-Panel beziehen. Berücksichtigte man diese nicht, so blieben 24% (bezogen auf die 29 Antworten) der Verlage, die Primärforschung betrieben haben.

zu 2:

Vorkalkulationen werden in Verlagen v.a. zur Auflagenbestimmung herangezogen. Deshalb zeigen die Antworten, inwieweit marketingrelevante Besonderheiten einzelner Titel (und damit unterschiedlicher Budgetbedarf) beim titelbezogenen Marketing-Budget berücksichtigt wurden. Einschränkende Antworten (n=3) wie „nur Verkaufsförderungsaktionen werden titelspezifisch berücksichtigt“ wurden als Nein-Antworten gewertet. Meist setzen die Verlage die Marketingkosten als pauschalen Prozentsatz vom titelbezogen geplanten

Umsatz in der Vorkalkulation fest. Zwei der Ja-Antworten gaben an, die titelbezogenen Budgets aus einer Gesamtbudgetvorgabe heraus titelspezifisch abzuleiten.

zu 3:

Plant der Verlag titelbezogene Umsätze ohne Berücksichtigung des Marketing-Budgets, geht er davon aus, daß titelbezogene Budgetunterschiede die Absatzwirkung nicht beeinflussen. Einschränkende Antworten (n=3) wie „Marketing-Budget nur bei Umsatzplanung von Hardcover-Titeln berücksichtigt“ wurden als Nein-Antworten gewertet. Bei weiteren Nein-Antworten (n=3) wurde die Umsatzplanung pauschal und nicht titelbezogen durchgeführt, weshalb auch keine titelbezogenen Budgets berücksichtigt werden konnten.

zu 4:

Bei der Nachkalkulation von Titeln folgt aus der Nichtberücksichtigung von Istkosten, daß der Verlag nur das Marketing-Gesamtbudget, aber nicht dessen Verteilung auf Titel als bedeutsam erachtet. Innerhalb der Ja-Antworten gab ein Verlag an, nach 3-6 Monaten eine Nachkalkulation durchzuführen, ein anderer erst nach 3 Jahren. Bei den Nein-Antworten führt ein Teil der Verlage keine Nachkalkulationen durch oder faßt dabei mehrere Titel zusammen (n=3).

zu 5:

Angesichts der Tatsache, daß die Marketing-Prozesse der an der Frankfurter Buchmesse teilnehmenden Verlage meist vorrangig auf Handelskunden ausgerichtet sind, war interessant, ob Kosten kundenbezogen zugerechnet wurden. Nur ein Teilnehmer bejahte dies ohne Einschränkungen. Ein Verlag plante die Einführung einer Kundendeckungsbeitragsrechnung, ein weiterer Verlag rechnete die Kosten nur bei A-Kunden zu, ein anderer nur bei zusätzlichen Vertriebswegen. Die anderen Verlage stützten sich ausschließlich auf Umsatzbetrachtungen. In drei Fällen seien angesichts der Direktwerbung Handelskundendeckungsbeiträge weniger von Interesse.

Die Liste der Einzelantworten ist am Lehrstuhl hinterlegt. Sie ist nicht zur Veröffentlichung bestimmt.

2.2. Vorstellung/Diskussion der Konzeption (1997/98)

Die Vorstellung und Diskussion des Konzepts bei späteren und potentiellen Projektpartnern zeigte, daß die Überlegungen zum großen Teil auf Akzeptanz stießen. So schrieb der Kaufmännische Leiter einer Verlagsgruppe: „Die von Ihnen genannten Ansätze für Ihre Dissertation decken sich in großen Teilen mit unseren Vorstellungen.“¹ Die Übersicht der 10 geführten Interviews wurde beim Lehrstuhl hinterlegt.

2.3. Projekte im Rahmen der Dissertation

2.3.1. Projekte mit einem handelsorientierten Fachverlag

Hier ging es zum einen um die Beurteilung der Kostenwirkung von den Handelspartnern überlassenen Werbemitteln. Dazu wurden vom Verlag bezogene Mengen (nach Werbemitteltyp differenziert) den Handelspartnern zugeordnet, die diese für ihre eigene Werbung verwenden. Die auf dieser Basis je Handelspartner geschätzten Werbemittelkosten wurden in Relation zu den erzielten Umsätzen gesetzt. Die Ergebnisse wurden nach Titelgruppen differenziert. Dabei zeigten sich erhebliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Handelspartnern (s. Fallstudie 2.3.2., Kapitel D).

Zum anderen ging es um die Frage, inwieweit sich bei Fachbüchern die Verkaufszahlen mehrerer Jahre zur Absatzprognose heranziehen lassen und ob dies durch die interne Revision überprüfbar wäre. Der Nutzen genauer Auflagenschätzungen wäre, hohe Makulaturen zu verhindern. (Beispiel in Kapitel 1.2.1.).

2.3.2. Projekt mit einem direktvertriebsorientierten Fachverlag

Das Projekt war von der kaufmännischen Leitung in Absprache mit der Geschäftsleitung ausgegangen, die mehr Transparenz im Bereich der Auftragsbearbeitung und Kundenservice wünschte. Es ging um die Analyse von Abläufen in Auftragserfassung, Call-Center, Disposition etc. mit dem Ziel, die Prozeßkosten von Verlagsleistungen zu erfassen, die sich auf Fortsetzungswerke beziehen. Die vom Autor durchgeführte Prozeßanalyse basierte auf Interviews mit 12 Verlagsmitarbeitern. Eine Gegenüberstellung mit der umsatzbezogenen Abrechnung zeigte im Vergleich mit den Prozeßkosten Verzerrungen in der Produktergebnisrechnung (Fallstudien 2.4. und 2.5. in Kapitel E). Die Ergebnisse des Projekts sind in einer Bescheinigung des Verlags dokumentiert.

¹ Gesprächspartner Nr. 2.2.9.; das Schreiben wurde beim Lehrstuhl hinterlegt.

Die Ausarbeitung der Ergebnisse für den Verlag und der Nachweis der Interviews wurden am Lehrstuhl hinterlegt.

2.3.3. Projekt mit einem Fachzeitschriften-Verlag

Ziel des von der Geschäftsleitung initiierten Projekts war es, anhand von externen und internen Daten die Ausschöpfung des Kundenpotentials im Anzeigenbereich einer Fachzeitschrift zu verfolgen und Kennziffern zur Steuerung zu entwickeln. Das Beispiel wurde in Kapitel E (Fallstudie 2.1) auf die Inhaltevermarktung übertragen, in der ein Potentialabgleich in ähnlicher Weise durchgeführt wurde. Die Ergebnisse des Projekts sind in einer Bescheinigung des Verlags dokumentiert. Die Ausarbeitungen für den Verlag und der Nachweis der Interviews wurden am Lehrstuhl hinterlegt.

2.3.4. Projekte im Fachbuchbereich eines handelsorientierten Verlags

Die Zusammenarbeit mit dem Verlag bezog sich auf verschiedene Projekte, die für die Geschäftsleitung durchgeführt wurden: Ermittlung von Prozeßkosten in Marketing und Verkauf (Fallstudie 2.2. in Kapitel D), Ermittlung titel- und kundenbezogener Marketingkosten (Fallstudien 2.2. und 2.3.1. in Kapitel D), Aktionserfolgsrechnung im Direct-Marketing (Fallstudie 2.3. in Kapitel E), Marktforschungsaktion zum Marketing-Erfolg in einer bestimmten Berufsgruppe (Fallstudie 2.1. in Kapitel D), Erfolgsrechnung für diese Aktionen durch Verknüpfung von Kosten- und Marktforschungsdaten (Fallstudie 2.4. in Kapitel D), projektbezogene Aufwandserfassung und Entwicklung eines Kennzahlensystems für einen Programmbereich. Die Ergebnisse sind in einer Bescheinigung des Verlags dokumentiert. Ausarbeitungen für den Verlag und der Nachweis der Interviews wurden am Lehrstuhl hinterlegt.

2.4. Benchmarking-Umfrage (1999)

Die Umfrage wurde im Oktober/November 1999 persönlich und telefonisch durchgeführt. Die Antworten eines weiteren Teilnehmers aus 2000 wurden zusätzlich mitberücksichtigt. Von den 20 Verlagen, die als Hauptanbieter von Fachmedien für Steuerberater gelten können, nahmen 18 teil. Die Übersicht der teilnehmenden Verlage wurde beim Lehrstuhl hinterlegt. Zusätzliche Einzelheiten der Umfrage sind in Abschnitt 2.2. in Kapitel C dargestellt.

Den Teilnehmern wurden die folgenden Auswertungen zugesandt:

Nr.	Frage	Mittelwert	Antworten n=	Anmerkungen
1	Wie hoch schätzen Sie Ihren Marktanteil in % in der Zielgruppe Steuerberater ?	12%	13	Überschätzung des Marktanteils
2	Wie hoch ist das Verhältnis zwischen Marketingbudget und Neu-Verlagserlös in der Zielgruppe ?	13%	11	
3	Wie hoch ist Ihr Durchschnittsrabatt bezogen auf den Nettoladenpreis ?	22%	13	beeinflußt durch Handelsanteil
4	Wie hoch ist der Marketingfaktor bei Steuerberatern durchschnittlich ?	5,5	11	
5	Wieviele % der Neu-Umsätze sind auf Empfehlungen von Steuerberater-Kollegen zurückzuführen ?	11%	11	
6	errechnet: Wie hoch ist das Gesamtbudget in Relation zum Neuerlös zu NLP ?	35%	11	nach Einbeziehung der Handelsrabatte

Tabelle A-P4: Benchmarking-Auswertung Buchbereich¹

Erläuterungen:

Marketing-Budget

=Personal- und Sachkosten Werbung/Rezensionswesen/Außendienst

Marketing-Budget/Neu-Verlagserlös bei Abos=100%,

wenn z.B. das Marketing-Budget durchschnittlich den Abo-Erlös eines Jahres beträgt - bei Handelsabsatz muß der Rabatt miteinbezogen werden

Durchschnittsrabatt=8%,

wenn z.B. nur 20% über den Handel abgesetzt wird u. der Handel durchschnittlich 40% Rabatt erhalte - dient zur Vergleichbarkeit zwischen direkt- und handelsorientierten Verlagen

Marketingfaktor=2,

wenn man mit 1 DM Marketing-Budget mindestens 2 DM neuen Verlagserlös generieren muß, um den Break-Even zu erreichen; der Break-Even soll neben den Herstellungskosten incl. Lektorat auch die Auftragsabwicklung etc. berücksichtigen - also alle Kosten, die nicht Marketing-Budget sind

¹ Hinweis: bei der Ermittlung des arithmetischen Mittels wirkte sich aus, daß 2 Teilnehmer zwar die Frage 3, nicht jedoch die Frage 2 beantworteten. Bei Errechnung der erweiterten Budget-Umsatz-Relation (Nr.6) wurden nicht die Mittelwerte der Budget-Umsatz-Relation und des Durchschnittsrabatts kombiniert, sondern die Werte der einzelnen Teilnehmer, die beide Fragen beantworteten. Auf diese Weise sollten die Ergebnisse in Nr. 6 nicht durch Antwortlücken verzerrt werden.

Nr.	Frage	Mittelwert	Antworten n=	Anmerkungen
1	Wie hoch schätzen Sie Ihren Marktanteil in % in der Zielgruppe Steuerberater ?	19%	9	Überschätzung des Marktanteils
2	Wie hoch ist das Verhältnis zwischen Marketingbudget und Neu-Verlagserslös in der Zielgruppe ?	61%	8	
3	Wie hoch ist Ihr Durchschnittsrabatt bezogen auf den Nettoladenpreis ?	11%	9	beeinflusst durch Handelsanteil
4	Wie hoch ist der Marketingfaktor bei Steuerberatern durchschnittlich ?	4,4	7	
5	Wieviele % der Neu-Umsätze sind auf Empfehlungen von Steuerberater-Kollegen zurückzuführen ?	14%	9	
6	errechnet: Wie hoch ist das Gesamtbudget in Relation zum Neuerlös zu NLP ?	66%	8	nach Einbeziehung der Handelsrabatte

Tabelle A-P5: Benchmarking-Auswertung Fachzeitschriften

Nr.	Frage	Mittelwert	Antworten n=	Anmerkungen
1	Wie hoch schätzen Sie Ihren Marktanteil in % in der Zielgruppe Steuerberater ?	10%	11	Überschätzung des Marktanteils
2	Wie hoch ist das Verhältnis zwischen Marketingbudget und Neu-Verlagserslös in der Zielgruppe ?	34%	11	
3	Wie hoch ist Ihr Durchschnittsrabatt bezogen auf den Nettoladenpreis ?	9%	11	beeinflusst durch Handelsanteil
4	Wie hoch ist der Marketingfaktor bei Steuerberatern durchschnittlich ?	9,1	9	
5	Wieviele % der Neu-Umsätze sind auf Empfehlungen von Steuerberater-Kollegen zurückzuführen ?	16%	11	
6	errechnet: Wie hoch ist das Gesamtbudget in Relation zum Neuerlös zu NLP ?	40%	11	nach Einbeziehung der Handelsrabatte

Tabelle A-P6: Benchmarking-Auswertung Elektronische Medien

2.5. Abschließende Experteninterviews (1999/2000)

Die Ergebnisse aus Fallstudien und Umfragen wurden in einigen Detailfragen erweitert um die Erfahrungen weiterer sieben Gesprächspartner. Die Interviewliste wurde beim Lehrstuhl hinterlegt.

Literaturverzeichnis

Abell, Derek F. (1999) : Competing today while preparing for tomorrow, in: Sloan Management Review, Spring 1999, S.73-81

Aebi/Kuntz/Ziegler (1998) : Marketing Performance Audit, in: Tomczak/Reinecke/Dittrich (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S.80-88

Ali, H.F. (1994) : A Multicontribution Activity-Based Income Statement, in: Journal of Cost Management, Fall 1994, S.45-54

Althans, Jürgen (1996) : Evolution von Organisationsstrukturen in Zeitschriftenverlagen. Vom Eigentümerverleger zum angestellten Verleger, in: zfo 6/1996, S.365-369

Althans, Jürgen (1989) : Verlagsmarketing, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch des Marketing, München 1989, S.760-776

Ammon, Thomas (o.J.) : Fragebogenaktion zum Werk „Marketing- und Vertriebscontrolling“, Landsberg am Lech

Anding/Hess (2001) : Employing the Balanced Scorecard for the Online Media Business, in: Proceedings to the IFIP Conference on E-Commerce and E-Business, Zürich 2001

Atkinson et al (1997) : A Stakeholder Approach to Strategic Performance Management, in: Sloan Management Review, Spring 1997, S.25-37

Auerbach/Meissner (1995) : Controlling im internationalen Marketing-Management, in: Herrmanns/Wißmeier (Hrsg.): Marketing-Management, München, 1995, S.281-308

Backhaus/Plinke (1977) : Die Fallstudie im Kooperationsfeld von Hochschule und Praxis, in: DBW 37 (1977) Nr. 4, S.615-618

BAG (1997) : Transparenz im Warenbezug, in: Buchmarkt 3+5/97, S.62-67 bzw. S.64-69

Baghai et al (1999) : Performance Measures: Calibrating for Growth, in: Journal of Business Strategy July/August, S.17-21

Baier, Eckart (1999) : Hilfe von außen. Wie wichtig eine strategische Planung gerade für mittelständische Unternehmen ist, in: Börsenblatt 8.Juni 1999, S.28

Bailey, Herbert S. (1990): The Art & Science of Book Publishing, 3.Aufl., Ohio 1990

Barban/Cristol/Kopec (1993) : Essentials of Media Planning, Chicago 1993

Barghouty (1993) : Marktforschung in Buchverlagen, in: Buchreport 25.11.1993, S.28-29

Bartels, A. (1991) : Vertrieb und Werbung im Buchverlag, Düsseldorf 1991

Bauer/Meeder/Jordan (2001) : Werbecontrolling mit der Balanced Scorecard, in: Absatzwirtschaft 1/2001, S.62-65

Baum/Coenenberg/Günther (1999) : Strategisches Controlling, 2. Auflage, Stuttgart 1999

Baums, Georg (1996) : Die Erlöse aus Projekthonoraren steigen, in: Horizont 50/1996, 13.12.1996, S.38

Baverstock, Alison (1993a) : Are books different ? Marketing in the book trade, London 1993

Baverstock, Alison (1993b) : How to market books, 2. Aufl., London 1993

BDU (2000) : Die Consultingbranche ist weiter guter Stimmung ..., BDU-Pressemitteilung vom 7.12.2000, www.bdu.de

Becker, Jörg (1999a) : Vertriebscontrolling mit Berechnungsbeispielen, in: Zahn (Hrsg.): Marketing- und Vertriebscontrolling, Loseblattwerk, Landsberg, 2000, 34. Nachlieferung 10/1999, Abschnitt III/2.3.

Becker, Jörg (1999b) : Daten und Fakten zur Steuerung und Kontrolle der

Werbeeffizienz, in: Zahn (Hrsg.): Marketing- und Vertriebscontrolling, Loseblattwerk, Landsberg, 2000, 32. Nachlieferung 2/1999, Abschnitt IV/4.4.
Becker, Jörg (1993) : Strategisches Vertriebscontrolling, München 1993

Becker, Jochen (1998) : Marketing-Konzeption, 6.Aufl. München 1998

Becker/Ziegler (2000) : Strategie-Kompass für erfolgreiches Internet-Business im Verlagsumfeld, in: Jahrbuch 2000 der Fachinformation, Frankfurt/Bonn 2000, S.40-42

Beckmann (2000) : Wachsender Unmut: Die Erstellung von Bestsellerlisten ist vorsintflutlich., in: Buchmarkt April 2000, S.36-43

Beckmann (1998) : Reine Verschwendung, in: Buchmarkt 8/98, S.36-43

Behm/Hardt/Schulz/Wörner (1999) : Büchermacher der Zukunft - Marketing und Management im Verlag, 2.Auflage, Darmstadt 1999

Bein, Anne (1999) : Zukunft der Agenturen, in: Buchreport 27. Mai 1999, S.75-78

Bekmeier, Sigrid (1998) : Markenbewertung als Controllinginstrument, in: in: Tomczak/ Reinecke/Dittrich (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S.158-166

Belkaoui, A.R. (1993) : Quality and Control. An Accounting Perspective, Westport 1993

Bellis-Jones, Robin (1989) : Customer Profitability Analysis, in: Management Accounting, Feb. 1989, S.26-28

Bens, Hagen (1995) : Die Bedeutung der Marktforschung für das Marketing im Fachzeitschriften-Verlag, Diplomarbeit GH Siegen, 1995

Bentz, Stephan (1983) : Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und Marketing-Logistik. Entwicklung und Anwendung in der Konsumgüter-industrie, Diss. Unvi. Münster, Frankfurt/Berlin/New York, 1983

Berens/Hoffjan/Saam (1995) : Marketing-Controlling als Koordinationsinstrument in Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs, in: Controlling 2/1995, S.93-97

Bernecker et al. (1993) : Kaufentscheidung Taschenbuch, Univ. München 1993

Bertelsmann AG (2001) : Geschäftsbericht 1999/2000, Gütersloh 2001

Berthon et al (1996) : Marketing Communication and The World Wide Web, in: Business Horizons, Sept.-Oct. 1996, S.24-32

Best, Roger J. (1999) : Market-Based Management, 2. Aufl., New Jersey 1999

Beyer (2000) : Mitgliedstand der Steuerberaterkammern, Übersicht der Bundessteuerberaterkammer, Schreiben vom 3.11.2000

Bezold, Johannes (1991) : Preis- und Produktdifferenzierung: Determinanten des strategischen Produktmanagements im Buchverlag, Diss. Erlangen-Nürnberg, Wiesbaden 1991

Biel, Alfred (1998) : Wertorientierte Unternehmenssteuerung - ein Gespräch zwischen Alfred Biel und Arthur Andersen Management Beratung, in: Controller Magazin 4/98, S. 257-263

Biel, Alfred (1991) : Einführung einer Prozeßkostenrechnung, in: krp 2/1991, S.85-90

Biermann, Bernd (1995) : Wichtige betriebliche Kennzahlen, in: Plenz (1999):Verlagshandbuch, Loseblattwerk, Ergänzungslieferung 8/1995

Biermann, Bernd (1991) : Die Branchenanalyse als Grundlage strategischer Entscheidungen: dargestellt am Beispiel der Schulbuchbranche, Hagen 1991

Bissantz, Nicolas (1998) : Zukunftsperspektiven des DV-gestützten Controllings: Data Mining und aktive MIS, in: Notger/Fiedler (Hrsg.): Prozeßorientiertes Controlling für die erfolgreiche Unternehmensführung, Vorträge 19.Juni 1998, Würzburg, S.VI 1-12

Blankenburg, Dido A. (1999) : Evaluation von Performance Measurement Systemen, Diss. St. Gallen, 1999

Blattberg/Deighton (1997) : Aus rentablen Kunden vollen Nutzen ziehen, in: Harvard Business Manager 1/97, S.24-32

Bleis, Thomas (1996) : Erfolgsfaktoren neuer Zeitschriften, München 1996

Block, M.J.(1976) : Subscriptions: The price is not right, in: Magazine publishing management, New Canaan Connecticut 1976, S. 230-231

Blödorn (1991) : Ergebnisorientierte Steuerung von Geschäftsbereichen in: Schoppe, Siegfried (Hrsg.): Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre, München/Wien 1991, S.325-393

Blöte, Volker (1996) : Konkurrenzbeziehungen im Leser- und Anzeigenmarkt bei Zeitungstiteln, in. zfo 6/1996, S.371-374

Bloom/Kotler (1983) : Strategien für Unternehmen mit hohem Marktanteil, in: Harvard Manager 3/1983, S.74-82

Bodian, N. (1995): The Marketing of Scientific, Technical and Medical Books, in: Altbach/Hoschno (Hsg.): International Book Publishing, London/Chicago 1995, S.222-229

Bodian, N.G. (1983) : Book Marketing Handbook, Vol.2, Bowker (US), 1983

Bodian, N. (1980) : Book Marketing Handbook, Vol.1, Bowker (US),1980

Böcker, Franz (1992) : Marketing-Controlling für Bankdienstleistungen, in: Spremann (Hrsg.): Controlling, Wiesbaden 1992, S.351-360

Böcker, Franz (1988) : Marketing-Kontrolle, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1988

Böckmann/Gotta (2000) : Balanced Scorecard, in: Zerres (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, Berlin/Heidelberg/New York, S.267-279

Böhler (1992) : Marktforschung, 2. Auflage, Stuttgart 1992

Böhme-Dürr/Graf (1995) : Auf der Suche nach dem Publikum:
Medienforschung für die Praxis, Konstanz 1995

Böhnke, Herbert (1995) : Bereichs-Controlling in Zeitungsverlagen: Vertriebs-
Controlling, in: controller magazin, 2/95 S.116-121

Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2000) : Buch und Buchhandel in
Zahlen 2000, Frankfurt a. M. 2000

Börsenverein des Deutschen Buchhandels (1999): Buch und Buchhandel in
Zahlen 1999, in: Börsenblatt 57/20.Juli 1999

Börsenverein des Deutschen Buchhandels (1996): Buch und Buchhandel in
Zahlen 1996, in: Börsenblatt 56/12.Juli 1996

Börsenzeitung (1997): Weka peilt Umsatzmilliarde an, in: Börsenzeitung
Frankfurt a. Main, 22.4.1997

Bonoma, Thomas V. (1988) : Marketing performance assessment, Harvard
1988

Book House Training Center (1990) : The business of publishing, Paris, 1990

Borchers, Detlef (1996) : Die Macht der Mitwisser, in: Die Zeit Nr.45,
1.11.1996, S.78

Braband, Hans-Thomas (2000): Controlling im Fachzeitschriften-Verlag,
2. Auflage, Frankfurt/Bonn 2000

Brabänder/Hilcher (2001) : Balanced Scorecard - Stand der Umsetzung, in:
controller magazin 3/01, S.252-260

Bramann/Münch (2000) : Wirtschaftsunternehmen Sortiment, Frankfurt. a.M.
2000

Bratl, Thomas (2001) : Kaufverhalten bei wissenschaftlicher Literatur,
Diplomarbeit FH Stuttgart, Stuttgart 2001, in Auszügen zur Verfügung gestellt
vom UTB-Verlag (E-Mail:huehn@utb-stuttgart.de)

Braun-Elwert (1999) : „Studenten kaufen wieder mehr“, in: Buchreport 27.
Mai 1999, S.68-70

Bräuer, Christof H. (2001) : Nischenprodukt oder Zukunft des Buches ? Der gegenwärtige Stand von Print on demand, in: Buchmarkt Januar 2001, S.90-91

Bredemeier, Willi (1995) : Hohe Wachstumsraten: Der Markt elektronischer Informationsdienste im Business-to-Business-Bereich boomt, in: Börsenblatt 46, 9. Juni 1995, S.7-9

Breyer-Mayländer, Thomas (2000) : Wirtschaftsunternehmen Verlag,
Frankfurt a. M., 2000

Brill, Hans-Peter (1997) : Brancheninformationssysteme am Beispiel:
<http://www.datanorm.de>, in: Bredemeier et. al: 2. Jahrbuch zur Lage der Informationswirtschaft 97/98, Hamburg 1997, S.41-52

Brinkschuld-Winter/Hardt (1998) : Marketing des Sortimentsbuchhandels,
Friedrichsdorf 1998

Brock, Thomas D. (1985) : Successful text book publishing, Madison
(Wisconsin), 1985

Brüggen (1958) : Kostenrechnung der Verlagsbetriebe, Heidelberg-Eppenheim
1958

Bucher, Th. (1997) : Kostenanalyse des Internet-Publishing, Diplomarbeit WS
96/97, FH Druck Stuttgart, 1997

Buchmarkt (2000) : Direktverkauf, in: Buchmarkt Juni 2000, S.194

Buchmarkt (1997): Fragebogen zur Beurteilung von Auslieferungsleistungen,
in: Buchmarkt 4/1997, S.1a+1b

Buchreport (2001) : Die 100 größten Buchverlage, in: www.aktuell-lexikon.de,
v. 2.6.2001

Buchreport (2000) : Die 100 größten Buchverlage, in: www.aktuell-lexikon.de,

v. 8.8.2000

Buchreport (1999a) : Fachverlage zur Situation im Verlagssegement
Recht/Wirtschaft/Steuern: Mehr Potential, schwierigerer Markt, in: Buchreport
Nr. 21 v. 27.Mai 1999, S.58-66

Buchreport (1999b) : Der RWS-Markt aus Sortimentersicht: Wer im Internet-
Forum chattet, kann bei Kunden Profil gewinnen, in: Buchreport Nr. 21 v.
27.Mai 1999, S.72-74

Buchreport (1998a) : Situation des RWS-Fachsortiments: Die neuen Euro-
Ratgeber allein werden den Zug nicht in Fahrt halten, in: Buchreport 29.1.98,
S.126-130

Buchreport (1998b) : Markteinschätzung von RWS-Verlagen: Der Vertrieb
von RWS-Produkten wird immer weniger gegenständlich, in: Buchreport
29.1.98, S.96-108

Bühner, Rolf (1996) : Mitarbeiter mit Kennzahlen führen, Landsberg 1996

Büschges, Günter (1995) : Steuerberater in Europa, Nürnberg 1995

Büttner, Detlef (1999) : Wieviel Multimedia braucht der Mensch ? Wenn schon
elektronisch, dann mit Buch, in: Börsenblatt 26.1.1999, S.11-13

Buhrfeind, Anne (1998) : Der Buchhandel als Dienstleister für Bibliotheken:
Zwei Partner auf neuen Wegen, in: Börsenblatt 8, 27.1.1998, S.7-10

Bundesfinanzministerium (1989-1999): Bundessteuerblatt. Teil 1:
Veröffentlichungen des Bundesministeriums der Finanzen, Teil II:
Entscheidungen des Bundesfinanzhofs, Bonn

Bundessteuerberaterkammer (2000a) : Mitgliederstatistik, in: Kammer-
Report April 2000, Beihefter zur DStR 14/2000

Bundessteuerberaterkammer (2000b) : Steuerberater und Internet, in:
Kammer-Report August 2000, Beihefter zur DStR 31/2000

Bundessteuerberaterkammer (2000c) : Informationen zur Mitgliederstruktur,
bsbk.de, v. 28.10.2000

Bundessteuerberaterkammer (1999) : Anforderungsprofil des Steuerberaters,
3. Aufl., Bonn 1999

Bundessteuerberaterkammer (1998) : Verlautbarung zur Qualitätssicherung in der Steuerberaterpraxis, in: DStR 1998, Beihefter zu Heft 30

Camp, Robert C. (1989) : Benchmarking, New York 1989

C.F.E.(1999) : Zwei-Jahres-Bericht 1999, Confederation Fiscale Europeene, Bonn 1999

Clancy/Shulman (1995) : Marketing myths that are killing business, New York 1995

Clark, Giles (1994) : Inside Book Publishing, 2.Aufl., London 1994

Clemens, Birgit (1999) : Neue Horizonte...Publisher 2008, in: Jahrbuch der Fachinformation, Frankfurt/Bonn 1999, S.31-43

Cortada, J.W. (1993) : Implementing Quality in a Sales Organisation, in: Quality Progress, 9/1993, S.67-70

Coser/Kadushin (1982) : Books: The culture & commerce of publishing, New York 1982

Cristofolini, Peter (1999) : Controlling in der Verkaufsförderung, in: Zahn (Hrsg.): Marketing- und Vertriebscontrolling, Loseblattwerk, Landsberg, 2000, 35. Nachlieferung 12/1999, Abschnitt III/5.1.

CSC Ploenzke (2000) : Zukunft der Verlage: Multimedia ante portas ?, Ergebnisse der Befragung vom Frühjahr 2000, Wiesbaden 2000

Curtis, Richard (1998) : This Business of Publishing, New York, 1998

Czipin (2000) : 78 Arbeitstage werden verschwendet; in: FAZ vom 22.5.2000, S. 28

Daly, Charles P.(1997) : The magazine publishing industry, Needham Heights/Mass., 1997

Dann, Wilfried (1998) : Beratungsaufgaben - Gegenwärtige Schwerpunkte und Zukunftstrends; Teil A: Der Steuerberaterberuf im Wandel, in: Küting (Hrsg.): Saarbrücker Handbuch der Betriebswirtschaftlichen Beratung, Herne/Berlin 1998, S. 1-12

DATEV (1999) : Betriebsvergleich Steuerberater, vorl. Ergebnisse bezogen auf 1998, Nürnberg 1999

DATEV (1998) : Im Dienste des steuerberatenden Berufs: Ein Streifzug durch die Geschichte der DATEV, Nürnberg 1998

DATEV/Bundessteuerberaterkammer (1999) : Handbuch zur Qualitätssicherung, Nürnberg 1999, Loseblattwerk

Dauser, Achim (1995) : Vertriebs-Controlling in Versicherungsunternehmen: Theoretische Grundlagen und praktische Anwendungsmöglichkeiten im Rahmen der Lebens- und der Kraftfahrtversicherung, Diss. Ulm 1995

de Gier, Nicolas (1997) : Balance zwischen Wachstum und Rentabilität als zukunftsicherndes Unternehmenskonzept, in: Buchreport 41/42, 9.10.1997, S.166-167

De Souza, Glenn (1992) : Designing a customer retention plan, in: Journal of Business Strategy März/April 1992, S.24-28

Deters/Winter (1997) : Karriere in der Medienbranche: Anforderungen, Schlüsselqualifikationen, Ausbildungssituation, Frankfurt a.M., 1997

Deutsche Fachpresse (2001) : Positiver Trend für Fachzeitschriften - Bilanz des Erlös- und Kostenvergleichs, Pressemeldung, Berlin 8. Mai 2001

Deutsche Fachpresse (2000) : Pressestatistik, www.fachpresse.de (Abruf vom 7.9.2000)

Deyhle, Albrecht (1999) : Schon immer BALANCED SCORECARD ? - Controller`s ausgewogenes Steuerungs-Cockpit, in: controller magazin 6/99, S.423-430

Deyhle, Albrecht (1988) : Marketing-Controlling - Das Denken vom Kunden her, in: Controller Magazin 1/1988, S.15-20

Dieckhaus, Oliver-Till (1998) : Reorganisation einer Verlagsgruppe zu einer marktorientierten Profit-Center-Organisation, Vortrag auf der Management-Circle-Konferenz Verlagscontrolling, Frankfurt am Main, 9./10.3.1998

Diller, Hermann (1998) : Marketingplanung, 2.Auflage, München 1998

Dintner, Rolf (1999) : Controlling in kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Klassifikation, Stand und Entwicklung, Frankfurt a. M./Berlin/Bern/Brüssel/New York/Wien, 1999

Divossen, Walter J. (1968) : Handbuch der Verlagskalkulation, Beuel 1968

dpa (2001) : Bertelsmann erwartet Betriebsergebnis auf Vorjahresniveau, 15. Juni 2001, NewsBote AOL

dpa (2000) : Niederländische Verlagsgruppe VNU kauft US-Verlag Miller Freeman Inc., 18. Juli 2000, NewsBote AOL

Dreppenstedt, Enno (1996) : Die unbeachteten Riesen: (Fach-)Zeitschriftenunternehmen im Marktwandel, in: Altmeppen (Hrsg.): Ökonomie der Medien und des Mediensystems, S.147-164

Drew, Barbara E. (1989) : Financial management of scientific journals, Bethesda (US), 1989

Droege&Comp. (1996) : Benchmarking in Marketing und Vertrieb, Düsseldorf 1996; Fragebogen Pilotphase

Droege/Kricsfalussy (1998) : Marketingaudit, in: Tomczak/Reinecke (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S.70-79

Drucker, Peter F. (1995) : The Information Executives truly need, in: Harvard Business Review Jan/Feb. 1995, S.54-62

Dunne, P.M./Wolk, H.I. (1977) : Marketing Cost Analysis: A Modularized Contribution Approach, in: Journal of Marketing, July 1977, S.83-94

- Dyckhoff/Ahn (2001)** : Sicherstellung der Effektivität und Effizienz der Führung als Kernfunktion des Controlling, in: krp 2/2001, S.111-121
- Ebert, Günter (2000)** : Kosten- und Leistungsrechnung, 9.Aufl., Wiesbaden 2000
- Eckert, Stefan (1994)** : Rentabilitätssteigerung durch Kundenbindung am Beispiel eines Buchclubs, Diss. St. Gallen, Bamberg 1994
- EFQM (European Foundation for Quality Management) (1994)** : Bewerbungsbroschüre 1994, Brüssel 1993
- Ehlers, Jürgen (1990)** : Standardkonditionen, in: Kästing/Klock (Hrsg.): Beiträge zur Ökonomie des Verlagsbuchhandels, Baden-Baden 1990, S.153-202
- Ehling, Holger (1999)** : Neuer Vorstandsvorsitzender bei Reed Elsevier: Hoffnungsträger, in: Börsenblatt 30. Juli 1999, S.9
- Ehrmann, Harald (2000)** : Kompakt-Training Balanced Scorecard, Ludwigshafen 2000
- Ehrmann, Harald (1999)** : Marketing-Controlling, 3. Auflage, Ludwigshafen 1999
- Ehrmann, Harald (1998)** : Marketingaccounting, in: Reinecke/Tomczak (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S.240-257
- Eichholz, Reinhold E. (1984)** : Das Werbeaudit. Durch Controlling mehr Effizienz in der Werbung erzielen, in: Markenartikel 6/1984, S.315-317
- Eisenberg, Michael/Puschmann, Daniel (1999)** : Is bigger always better ? Eine differenzierte Betrachtung von Fusionen und Kooperationen in der Medienwirtschaft, in: Deutsche Fachpresse (1999): Jahrbuch der Fachinformation, Bonn 1999, S. 53-69
- Engel/Grothe (1999)** : Strategie-Verankerung - Einführung der Balanced Scorecard bei Otelo, in: is report 4/99, S.12-17

Englich, Joachim (1999) : Balanced Scorecard als Steuerungsinstrumentarium im Marketing, Heidelberger Druckmaschinen AG, Vortrag auf Konferenz „Marketing-Controlling“, München 4.10.1999

Erben, Tom: (2000) : Glanz und Elend der Buchwerbung, in: Buchmarkt Januar 2000, S.162-177

Erichson/Maretzki (1997) : Im Visier: Wettbewerber und Kunden. Marktforschung in Verlagen: Westarp Wissenschaften, in: Börsenblatt 67, 22.8.1997, S.16-18

Esch/Gaus (2001) : Markenwertmessungen auf dem Prüfstand, in: Absatzwirtschaft, Sonderheft Marken, Juni 2001, S.24-27

Eschenbach, Rolf (Hrsg.) (1986) : Marketing-Controlling, Wien 1986

Evans/Wurster (1998) : Die Internet-Revolution: Alte Geschäfte vergehen, neue entstehen, in: Harvard Business Manager 2/1998, S.51-62

Exeler, Heinrich (1998) : Marketing-Controlling bei Continental, in: Steinle/Eggers/Lawa (Hrsg.): Zukunftsgerichtetes Controlling, 3. Auflage, Wiesbaden 1998, S.141-154

Faulstich, Werner (1983) : Bestandsaufnahme Bestseller-Forschung, Wiesbaden 1983

Faure, Ulrich (1998) : Marketingkommunikation: Rauschen im Bücherwald, in: W&V 40/98, S.74-76

FAZ (2000a) : Die Nutzung des Worldwide Web, in: FAZ 22.5.2000, S.25

FAZ (2000b) : Weka investiert kräftig in das Internet, in: FAZ vom 27.5.2000, S.19

FAZ (1998) : CD-ROM ergänzt das juristische Fachbuch, in: FAZ vom 10.10.1998, S.19

FAZ (1997) : Die Datev will sich stärker auf neue Geschäftsfelder konzentrieren, in: FAZ v. 5.7.1997

Feikus, Friedrich (2001) : Kommission Betriebswirtschaft: Erlös- und Kostenvergleich 2000 der Deutschen Fachpresse, in: Jahrbuch 2001 der Fachinformation, Bonn/Frankfurt 2001, S.148-150

Feikus, Friedrich (2000) : Controlling als Steuerungs- und Führungsinstrument, in: Jahrbuch 2000 der Fachinformation, Bonn/Frankfurt 2000, S.128-130

Feldmeier, Sonja (2000) : Auditor im Kreuzverhör, in: W&V 22/2000, S.74-76

Fickert/Schedler (1995) : Trends im Management Accounting für Service-Unternehmen, in: Fickert/Meyer (Hrsg.): Management-Accounting im Dienstleistungsbereich, Bern/Stuttgart/Wien 1995, S. 382-416

Fickert, Reiner (1998) : Customer Costing, Bern/Stuttgart/Wien, 1998

Fickus/Scheller (1999) : Auslandskooperation in der mittelständischen Beratungspraxis, in: DSWR 7/99, S.195-198

Fifer, Bob (1996) : Was zählt, ist der Gewinn, 2. Auflage, Frankfurt am Main, 1996

Finkenrath, Rolf (1985) : Mehr Erfolg durch gewinnorientiertes Marketing und Marketing-Controlling, Landsberg am Lech, 1985

Finkenrath, Rolf (1986) : Deckungsbeitragsorientierte Vertriebssteuerung mit Profit-Centers, in: krp 6/86, S.213-218

Fischer, Marc/Fischer, Andreas (2001) : Neue Konzepte für das Controlling der Zukunft, in: Kostenrechnungspraxis 1/2001, S.29-31

Forsyth, Patrick (1997) : Marketing in publishing, London 1997

Fraenkler, Hans (1994) : Fallbeispiele Kundenbewertung, in: Direkt Marketing, S.9-11

Franke, Dieter (1999) : Die interprofessionelle Kanzlei; Sichtweise von Steuerberatern und Rechtsanwälten, in: DSWR 10/1999, S.286-288

Franke, Nikolaus (1994) : Das Image von Taschenbuchverlagen, in: planung und analyse 6/1994, S.59-61

Franke, Nikolaus (1997) : Das Taschenbuch-Image, in: buchmarkt 4/1997, S.32-38

Franke, Henning (1995) : Effizienz-Steigerung durch Qualitäts-Standards bei Kommunikations-Maßnahmen, in: Pharma-Marketing Journal 6/95, S.232-237

Franke, Reimund (2000) : Controlling der Preise und Konditionen, in: Zerres (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, Berlin/Heidelberg/New York, S.217-228

Franzen/Josse (1997) : Marken- und Media-Controlling im System, in: planung & analyse 1/97, S.36-41

Franzen, Ottmar (1990) : Kundenstrukturanalyse als Instrument zur Informationsgewinnung für Managemententscheidungen im Bereich des Direktmarketing, Diss. Göttingen 1990

Franzke, Walter (1999) : Rauschen im Blätterwald. Wirtschaftsmedien auf Erfolgskurs, in: Börsenblatt 91 v. 16.11.1999, S.29-30

Freeman, Laurie (1998) : Getting direct results, in: Business Marketing Oct. 1998, S.26

Frey, Ulrich Dirk (2001) : Optimierung der Marketingeffektivität in der Lieferkette, in: Absatzwirtschaft 6/2001, S.94-96

Frey/Geisler (1999) : Funktionen und Instrumente des Controllings, in: Knobloch/Schneider (1999): Controlling-Praxis in Medien-Unternehmen, Neuwied 1999, S.21-46

Friedag/Schmidt (1999) : Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg 1999

Fröhlich, Klaus-Georg (1964) : Preispolitik und Kalkulation im Buchverlag, Diss. Darmstadt, Stuttgart 1964

Gadiesh/Gilbert (1998) : How to map your industry's profit pool, in: Harvard Business Review May/June 1998, S.149-162

Gaiser, Bernd (1999) : Mit Wissen wachsen - Balanced Scorecard - „Spielkarte“ für Strategen, in: Absatzwirtschaft 1/99, S.34-36

Gallus, Bertram (1999) : Verlagsmarketing und Fachbuchhandel: Zusammenarbeit, in: Börsenblatt 16.11.1999, S.61-62

Gallus, Bertram (1997) : Das sich verändernde Nutzerverhalten weist den Weg zum zutreffenden Medium, in: Buchreport 41/42, 9.10.1997, S.156--159

G.B. (1994) : Steuer-Unfug, in: DSWR 7/94, S.1.

Gee/Jülkenbeck (1995) : Bibliotheksmanagement: Ein gehöriges Maß an Anerkennung - Kostenuntersuchung in der Stadtbücherei Ostfildern, in: BuB 47 (1995), S. 802-811

Gehring/Michel (2000) : Frühwarnsystem Balanced Scorecard, Düsseldorf/Berlin 2000

Geiser, I. (1985) : The business of book publishing, Colorado, 1985

Gering, Michael (1999) : Activity-based costing: lessons learned implementing ABC, in: Management Accounting May 1999, S.26-27

Gerlach, Claudia (1997) : Praxisbeispiele von Benchmarking-Projekten bei ABB im Personalwesen, in: Töpfer, Armin (1997): Benchmarking, Berlin/Heidelberg 1997, S.143-154

Gilgan (1996) : Der Beruf des Steuerberaters, 5.Aufl., Herne 1996

Ginsburg/Miller (1992) : Value-Driven Management, in: Business Horizons, May/June 1992, S.23-27

Glassman/Mc Affee (1992) : Integrating the Personnel and Marketing Functions, in: Business Horizons May-June 1992, S.52-59

Gleich, R. (2001) : Das System des Performance Measurement, München 2001

Gleich, R. (1997a) : Performance Measurement, in: Die Betriebswirtschaft, 57.Jg., H.1., S.114-117

Gleich, R. (1997b) : Balanced Scorecard, in: Die Betriebswirtschaft, 57.Jg., H.3., S.432-435

Gleißner, Werner (2000) : Risikomanagement und Balanced Scorecard in einem wertorientierten Steuerungssystem, in: BDU-Datenbank 2000/20001, www.bdu.de

Göler, Thomas von (1998) : Der Fachverlag - ein Online-Gewinner ? in: Deutsche Fachpresse (1998): Jahrbuch der Fachinformation, Bonn 1998, S. 113-125

Götzinger/Michael (1993) : Kosten- und Leistungsrechnung, 6. Aufl., Heidelberg 1993

Goetzke/Sieben (Hrsg.) (1982) : Marketing-Controlling, Bericht von der 10. Kölner BFuP-Tagung am 3./4.12.1981 in Köln, Köln 1982

Gokl, Reinhold (1998) : E-Commerce mit Wirtschaftsdaten und Fachinformationen, in: Deutsche Fachpresse (1998): Jahrbuch der Fachinformation, Bonn 1998, S. 73-79

Gollhardt, Heinz (2000) : Kein momentaner Durchhänger, in: Buchmarkt Juli 2000, S.8

Grass, Dominik (2000) : Vom Online-Buchhändler zur „Virtual community“, in: Thexis 1/2000, S.42-44

Greco, Albert (1997) : The book publishing industry, Boston 1997

Greco, Albert (1991) : Advertising management and the business publishing industry, New York, 1991

Greff, Günter (2000) : Controlling im Telefonmarketing, in: Zahn (Hrsg.): Marketing- und Vertriebscontrolling, Loseblattwerk, Landsberg, 2000, 36. Nachlieferung 2/2000, Abschnitt III/8

Greger, Hans-Rainer (1997) : Adressen sind Kapital, in: Buchmarkt 4/1997, S.174, Interview

Grellert, Stefan (2001) : Online-Marketing-Mix: Qualitätskriterien für den Erfolg im Web, in: absatzwirtschaft 3/2001, S.46-50

Grözinger, Marion (1998) : Die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument über die verschiedenen Managementebenen, E.Breuninger GmbH & Co., Stuttgart, Vortrag auf dem IV. Mannheimer Unternehmerforum, Mannheim 29.10.1998

Groothius/Tödtmann (1996) : Werbeagenturen: Nerven blank, in: Wirtschaftswoche Nr. 3/11.1.1996, S.48-53

Großekämper, W.(1982) : Marketing für wissenschaftliche Bücher, Frankfurt a.M., 1982

Grudowski, Stefan (1996) : Wie rechnet sich Fachinformation ?, in: cogito 6/96, S. 5-11

Grützner, Georg (1994) : Die Werbung von wissenschaftlichen Buchverlagen, Diplomarbeit FH Niederrhein, 1994

Grunwald, Bernd (1998) : Die Umsetzung der Balanced Scorecard unter Einbeziehung aller Mitarbeiter, Xerox GmbH, Vortrag auf dem IV. Mannheimer Unternehmerforum, Mannheim 29.10.1998

Günther/Kriegbaum (2001) : Methoden zur Markenbewertung, in: Controlling 3/2001, S.129-137

Gutenberg, Erich (1990) : Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, 1990

Gutenberg, Erich (1983) : Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, 24. Auflage, Berlin/Heidelberg, 1983

Haag, Herbert (1990) : Zur Bewertung von Verlagsunternehmen, in: Kästing, Frederike/Klock, Franz-Josef (Hrsg.): Beiträge zur Ökonomie des Verlagsbuchhandels, Baden-Baden 1990, S.59-69

Haberstock, Lothar (1998) : Kostenrechnung I, 10.Auflage, Hamburg 1998

Habit, Peter (1999) : Immer einen Schritt voraus. Juristische Verlage: Schnelle Reaktionen auf neue Gesetze, in: Börsenblatt 16.11.1999, S.59-60

Haedrich, G. (1992) : Außendienst-Entlohnungs- und Steuerungssysteme, in: Thexis 4/92, S.39-42

Haenel, Hans-Dieter (1998) : „Unternehmen entdecken erst jetzt das Wissen als mächtige Ressource“, Interview, in: Buchreport 29.1.1998, S.92-94

Haenel, Hans-Dieter (1997) : „Es wird den Politikern noch leid tun...“, Interview, in: Buchmarkt 8/97, S.196-198

Hafkemeyer, Christof (1999) : BOL ist Amazon „auf den Fersen“, in: Börsenblatt 25. Juni 1999, S.12

Hafkemeyer, Christof (1998) : Tatort Buchladen - Studie zum Einkauf von Medizinbüchern, in: Börsenblatt 25./27. März 1998, S.18

Hafkemeyer, Christof (1996) : Elektronisches Publizieren: Killerapplikation für Ärzte ?, in: Börsenblatt 96, 29.11.1996, S.8-10

Haft, Fritjof (1998) : Informationsbeschaffung in der Anwaltskanzlei und im Jurastudium: Ergebnisse der bundesweiten Studie 1998, Kissing 1998

Hagedorn, Henrike (1997) : Praktische Vertriebsarbeit für kleine und mittlere Verlage, München 1997

Hamel/Prahalad (1996) : Competing for the future, Boston 1996

Hamel, Winfried (1992) : Zielsysteme, in: Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage Stuttgart 1992, Sp. 2634-2651

Hannig (1998) : Einsatz von Managementinformationssystemen in Marketing und Vertrieb, in: Tomczak/ Reinecke/Dittrich (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S.282-290

Hansen, Swen (1992) : Der Ingenieur als Fachbuchkäufer, Stuttgart 1992

Hanser, Peter (1997) : asw-Benchmarking-Börse; in: Absatzwirtschaft 1/97 bzw. 2/97, S.54-58 bzw. 50-53

Hanson (1976) : Sales compensation, in: Magazine publishing management, New Canaan Connecticut 1976, S. 153-161

Hardt, Gabriele (1996) : Der Wert eines Kunden, in: Börsenblatt des Deutschen Buchhandels, 14/16.2.1996, S.21-24

Hardt/Wörner (1999) : Sparfaktor. Sortiment: Der elektronische Bestellweg, in: Börsenblatt 30. Juli 1999, S.6-8

Hardt/Wörner (1998) : Ein krasses Mißverhältnis, in: Buchmarkt 9+10/1998, S.50-54+78-90

Hartmann, Marc (1998) : Wie wird aus der Balanced Scorecard mehr als nur die Neugliederung von altbekannten Kennzahlen ?, Kienbaum Management Consultants, Vortrag auf dem IV. Mannheimer Unternehmerforum, Mannheim 29.10.1998

Harre, Rainer (2000) : Balanced Scorecard und Chancen-/Risikomanagement, in: BDU-Datenbank 2000/20001, www.bdu.de

Haseborg, Fokko ter (1995) : Marketing-Controlling, in: (Tietz, Hrsg.) : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl. Stuttgart 1995, Sp.1542-1553

Hatip/Strehlau (2000) : Kennzahlen im operativen Marketing-Controlling, in: Zerres (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, Berlin/Heidelberg/New York, S.251-265

Heesch, Christian (2000) : Kundenbindungs-Controlling, in: Zerres (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, Berlin/Heidelberg/New York, S.457-476

Heider/Strehlau (2000) : Markenwert-Controlling, in: Zerres (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, Berlin/Heidelberg/New York, S.497-520

Heilmann (1996) : Geschäftsprozeß-Controlling, Bern/Stuttgart/Wien 1996

Heinichen, Veit (1998) : Was nützt Marketing wirklich ?, in: Buchmarkt 9/1998, S.8

Heinold, Ehrhardt (2001) : Bücher und Büchermacher: was man von Verlagen und Verlegern wissen sollte, 5.Aufl., Heidelberg 2001

Heinold, Ehrhardt (1989) : Zielsetzung und Typologie moderner Verlagsarbeit, in: Vodosek, Peter (Hrsg.): Das Buch in Praxis und Wissenschaft, Wiesbaden 1989, S.72-95

Heinold, Spiller & Partner (1998) : Verlage Online, Hamburg 1998

Heinrich, Jürgen (1994) : Medienökonomie, Opladen, 1994

Henkenherm, Ute (1999) : Online-Medien, in: Reiter (Hrsg.): Werbeträger: Handbuch für die Medienpraxis, 9.Aufl. Frankfurt a. Main, S. 303-319

Helm, Roland (1996) : Methoden der Produktivitätssteuerung im Vertrieb, in: io Management Zeitschrift Nr. 7/8 1996, S.64-67

Herremans/Ryans (1995) : The case for better measurement and reporting of marketing performance, in: Business Horizons, Sept/Oct. 1995, S.51-60

Herrmann, Christof (1998) : Der große Auftritt. Wie führt ein Verlag eigentlich eine Fachzeitschrift am Markt ein ?, in: Buchmarkt 7/98, S.248-250

Hespe, Jürgen (1999) : Logistikumfrage bei Verlagsauslieferungen: Keine Entwarnung, in: Börsenblatt 11.Juni 1999, S.6-8

Hesse, Detlef (1988) : Vertriebs-Controlling in Versicherungsunternehmen, Frankfurt/Bern/New York, 1988

Hessing, Michael (1998) : Prozeßkostenrechnung für das Kostenmanagement, in: Is report 10/98, S.8-14

Hicks, Douglas T. (1992) : Activity-Based Costing for Small and Mid-sized Businesses, New York 1992

Hierl, Tobias (2000) : Vernetztes Recht. Sie sind im Kommen: Rechtsdatenbanken, in: Buchmarkt 12/2000, S.101-108

Hilke, Wolfgang (1995) : Marketing-Investitionen, in: (Tietz, Hrsg.) : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl. Stuttgart 1995, Sp.1566-1575

Himmelstoß, Michael (2000) : Erfolgsfaktor Redaktionsmarketing, in: Jahrbuch 2000, Frankfurt/Bonn 2000, S.18-20

Hintze, Franz (1995) : Kauf und Verkauf einer Sortimentsbuchhandlung, 2.Aufl., Frankfurt, 1995

Hippler, Ralph (1999) : Fachverlag, in: Schneider/Knobloch (Hrsg.): Controlling-Praxis in Medienunternehmen, Neuwied 1999, S.157-177

Hoeber, Martina (1992) : Marktteilnehmerstrategien von Buchverlagen, Diss. Köln 1992

Hoffmann, Olaf (2000) : Performance Management, 2. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien, 2000

Homburg, Christian/Jensen, Ove (2000) : Kundenorientierte Vergütungssysteme: Voraussetzungen, Verbreitung, Determinanten, in: ZfB 70. Jg. (2000), H.1., S.55-74

Homburg, Christian/Schäfer, Bodo (2000) : Cross-Selling: Aus der Kundenbeziehung mehr herausholen, in: Harvard Business Manager 6/2000, S.35-44

Homburg/Weber (1999) : Kundenorientiertes Rechnungswesen als Beispiel für interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen, in: Bruhn (Hrsg.): Internes Marketing, 2.Aufl., Wiesbaden 1999, S.578-597

Homburg, Christian/Werner, Harald (1996) : Ein Meßsystem für Kundenzufriedenheit, in: Absatzwirtschaft 11/1996, S.92-100

Hope, Jeremy (1998) : Customers: strategic, loyal and profitable ?, in: Management Accounting October 1998, S.20-22

Horizont (1998) : Imageprofile Top 10, in: Horizont 23. Juli 1998, S.58

Horizont (1997) : Die Lebenszyklen differieren, in: Horizont 38/1997, 18.9.1997, S.56

Horngren/Foster/Datar (1997) : Cost accounting, A managerial emphasis, 9.Aufl., Englewood Cliffs/New Jersey 1997

Horvath & Partner (2001) : Balanced Scorecard umsetzen, 2. Auflage, Stuttgart 2001

Horvath & Partner (2000) : Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2000

Horvath, Peter (1999) : Richtig verstanden ist Balanced Scorecard das künftige Managementsystem; in: FAZ 30.8.99, S.29

Horvath/Herter (1992) : Benchmarking, in: Controlling 1/1992, S.4-11

Horvath/Meyer (1989) : Prozeßkostenrechnung, in: Controlling 4/1989, S.214-219

Horvath, Peter (1998) : Controlling, 7.Auflage, München 1998

Horvath, Peter (1986) : Die Aufgaben des Marketing-Controllers, in: Eschenbach, Rolf (Hrsg.): Marketing-Controlling, Wien 1986, S.7-29

Horvath/Stark (1982) : Controlling für das Marketingmanagement, in: Marketing ZFP 3/1982, S.183-194

Howell, Robert A./Soucy, Stephen R. (1990) : Customer Profitability as critical as product profitability, in: Management Accounting (US), Okt. 1990, S.43-47

Hueber, Walter (1998) : Marketing im mittelständischen Sortimentsbuchhandel, Diss. TU Ilmenau, Frankfurt a. M. 1998

Hulbert/Toy (1977) : A strategic framework for marketing control, in: Journal of Marketing, April 1977, S.12-20

Hummel, Siegfried (1975) : Fixe und variable Kosten - Zwei häufig mißverstandene Grundbegriffe der Kostenrechnung, in: krp 2/1975, S.63-74

Huisman, Roselien (2000) : Print- und E-Kommunikation in der B2B-Verlagsbranche - Praxisbeispiel Bau.Netz.de, in: Thexis 3/2000, S.46-47

Huisman, Roselien (1999) : Die BauNetz-Plattform als Arbeitsmittel für Architekten und Planer, Wiesbaden 6.Mai 1999

Hurley, Robert F. (1994) : TQM and Marketing, in: QMJ, July 1994, S.42-51

ibo (1997) : Erfolgshonorare spalten die Branche, in: Horizont 19/1997, 8. Mai 1997, S.33

ICC Information Group Ltd. (1994) : Company Performance, London, 1994

Immken, Johannes (1998) : Betriebskosten im Sortiment: Jede Mark zählt, in: Börsenblatt 2.1.1998, S.23+24

Jacobs (1993) : Die Zukunft der Steuerberatung in der EG, Freiburg 1993

Jacobs, Friedhelm (1999) : „Welche erfolgsabhängigen Bestandteile enthält Ihr Vergütungssystem?“, Bertelsmann Tochtergesellschaft BMG Entertainment, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 20.November 1999, Nr. 271, S.67

Jaeckel, Ralf (1999a) : Call Center: Immer erreichbar, in: Börsenblatt 68, 27.8.1999, S.6-8

Jaeckel, Ralf (1999b) : RWS-Verlage auf dem Sprung ins nächste Jahr-tausend: Mit neuen Ideen die Zukunft sichern, in: Börsenblatt 91/16.11.1999, S.24-28

Jaeckel, Ralf (1996) : Handbuch Verlags-PR, Neuwied 1996

Janßen, Volker (1999) : Einsatz des Werbe-Controlling. Aufbau, Steuerung und Simulation einer werblichen Erfolgskette, Wiesbaden, 1999, zugl. Diss. Univ. Basel 1999

Jaroslovsky, Rich (1999) : New business, new strategies, Lessons from an Electronic Publisher, Redemanuskript 7. Deutscher Multimedia Kongreß, Stuttgart, 1999

Jaworski, Bernard J. (1988) : Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences, in: Journal of Marketing July 1988, S.23-29

Jenkins/Stanton (1997) : Publish to win, Traverse City, Michigan, 1997

Jeschke, Kurt (1998) : Marketingcontrolling für Unternehmensberatungen, in: Tomczak/ Reinecke/Dittrich (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S.362-369

Jost, Helmuth (1996) : Kosten- und Leistungsrechnung, 7. Auflage, Wiesbaden 1996

Justus, Michael (2000a) : Selektion heißt das Erfolgsrezept der Zukunft, in: Buchreport magazin, Februar 2000, S.155-157

Justus, Michael (2000b) : Fachbuch&Markt 2010, in: Buchmarkt Februar 2000, S.79-82

Kaatz, Ron (1995) : Advertising & Marketing Checklists, 2.Aufl., Chicago, 1995

Kämpfe-Burghardt (1996) : Effektiver arbeiten und Kosten reduzieren im Buchvertrieb, in: Plenz (Hrsg.): Verlagshandbuch, Loseblattwerk, Hamburg 1996, Nachlieferungen 12/1996 und 8/1995

Kahlefendt, Nils (1999) : Vertreter - ein Beruf im Wandel, in: Börsenblatt 63/10.8.1999, S.6-9

Kaindl, Klaus (1977) : Ein geschlossenes System des Vertriebs-Controlling, in: Haedrich, G. (Hrsg.): Operationale Entscheidungshilfen für die Marketingplanung, Berlin/New York 1977, S.259-268

Kalweit, Rainer (2001) : Der Marketing-Controller und sein Stellenmarkt, in: Controller Magazin 1/2001, S.3-6

Kaplan/Cooper (1998) : Cost & Effect; Using integrated cost systems to drive profitability and performance, Boston 1998

Kaplan/Norton (2000) : The strategy-focused organization, Boston 2000

Kaplan/Norton (1996a) : The Balanced Scorecard, Boston 1996

Kaplan/Norton (1996b) : Using the Balanced Scorecard as a strategic management system, in: Harvard Business Review Jan/Feb. 1996, S.75-85

Kaplan/Norton (1992a) : The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, in: Harvard Business Review Jan/Feb. 1992, S.71-79

Kaplan, Robert (1992b) : In Defense of activity-based cost management, in: Management Accounting Nov. 92, S.58-63

Kaplan, Robert (1991) : Das Vier-Stufen-Modell der Entwicklung von Kostenrechnungssystemen, in: Horvath&Partner (Hrsg.): Prozeßkostenmanagement, Stuttgart 1991, S.13-24

Karle, Roland (2000) : Ranking: Der Club der Milliardäre, in: Horizont Magazin, 3/2000, 27. Juli 2000, S.38-40

Karle, Roland (1998a) : Weka-Firmengruppe: Im Jahr 2000 soll die Milliardengrenze fallen, in: Horizont 30/1998, 23. Juli 1998, S.59-62

Karle, Roland (1998b) : Fusionswelle in Fachpresse hält an, in: Horizont 47/1998, 19. Nov. 1998, S.6

Karle, Roland (1997) : Große Pläne bei Weka, in: Horizont 42/1997, 16.10.1997, S.80

Karlshaus, Jan Thido (2000) : Die Nutzung von Kostenrechnungsinformationen im Marketing, Diss. Koblenz, Wiesbaden 2000

Karmasin, Matthias (1998) : Medienökonomie als Theorie (massen-)medialer Kommunikation., Graz-Wien 1998

Kaulisch, Ralf (1996) : Fachverlag im Internet: Noch sind die Online-Käufer sehr zurückhaltend., in: buchreport Nr. 33, S.15.8.1996, S.78-80

Kaufmann, Traute (1997) : Marketing Controlling, München, 1997

Kehl, Roger (2001): Customer Lifetime Value und Churn Management im Kundenbeziehungsmanagement, in: Controlling April/Mai 2001, S.203-210

Kehl, Roger (2000): Controlling mit Database Marketing, Diss. Univ. Kassel, Ettlingen 2000

Keller, Christian (1995) : Marketing-Controlling in der pharmazeutischen Industrie, Diss. St. Gallen, 1995

Keller, Eugen von (1994) : Erfolgreiche Medienmacher in Europa: das Geheimnis exzellenter Geschäfte; 11 Fallstudien, Wien 1994

Kerler, Richard (1998) : Kosten contra Kreativität, Vortrag auf der Management-Circle-Konferenz Verlagscontrolling, Frankfurt am Main, 9./10.3.1998

Kern, Jill Ph. (1993) : Toward Total Quality Marketing, in: Quality Progress, Jan. 1993, S. 39-42

Keuchen, Gernot (1988) : Kalkulation im Buch- und Zeitschriftenverlag, Hardebek 1988

Keys, D.E./Lefevre, R.J.(1995): Departmental Activity-Based Management, in: Management Accounting 1/1995, S.27-30

Kiene, Gerald (2001a) : Benchmarking, in: xedito, Fachzeitschrift für Medienmanagement, 1/2001, S.34-35

Kiene, Gerald (2001b) : Leistungskennziffern zur Vermarktung neuer Medien, in: Kern (Hrsg.): Tagungsband 46. Internationales Wissenschaftliches Kolloquium 24.-27.9.2001 TU Ilmenau, Multimedia: Challenge for Science, Technology and Business, Ilmenau 2001, S.131-132

Kiener, Joachim (1980) : Marketing-Controlling, Darmstadt 1980

Kiener, Joachim (1978) : Marketing-Audit, in: Absatzwirtschaft 4/1978, S.68-73

Kieninger, Michael (1991) : Realisierung der Prozeßkostenrechnung mit dem PC-Programm PROKOS, in: Horvath&Partner (Hrsg.): Prozeßkostenmanagement, Stuttgart 1991, S.131-153

Kiesel, Michael (1995) : Informationsmanagement im Marketing-Controlling: die Entwicklung eines Executive-Information-Systems für das Außendienst-Controlling in der pharmazeutischen Industrie, Frankfurt 1995, Diss. Univ. Eichstätt

Kiesel/Renninger (1999) : Roots of the Corporate Success. Balanced Scorecard als Trainingsprogramm für den Unternehmenserfolg, Wiesbaden 1999

kiz (1998) : Alles bei der Hand. Fachbuchhandlung Kiepert, in: Buchmarkt 1/98, S.220

Klein, Peter (1992): Kapazitäts- und ergebnisorientierte Vertriebssteuerung. Das Beispiel eines Buchgeschäftes, in: Thexis 5/92, S.56-62

Klein-Blenkers, Chr. (1993) : Verlagsmarketing beim Absatz von Fachbüchern an berufliche Verwender, Diss. Saarbrücken 1993

Klingebiel, Norbert (2000) : Integriertes Performance Measurement, Wiesbaden 2000

Klingebiel, Norbert (1999) : Performance Measurement-Systeme - Prüfsteine der Umsetzung, in: controller magazin 2/99, S.123-126

Klock, Franz-Joachim (1990) : Ladenpreiskalkulation nach Deckungsbeitragsgesichtspunkten, in: Kästing/Klock (Hrsg.): Beiträge zur Ökonomie des Verlagsbuchhandels, Baden-Baden 1990, S.89-116

Klophaus, Richard (1998) : Preiscontrolling bei Lufthansa, in: Tomczak/Reinecke/Dittrich (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S.326-332

Knief, Peter (1988) : Die Entwicklung des Steuerberater-Marktes, in: Siemens AG: Die Entwicklung des Steuerberater-Marktes, München 1988, S.11-102

Knobloch/Schneider (1999) : Besonderheiten von Medien als Wirtschaftsunternehmen, in: Knobloch/Schneider (1999): Controlling-Praxis in Medien-Unternehmen, Neuwied 1999, S.3-20

Knöbel, Ulf (1995) : Was kostet ein Kunde ?, in: krp 1/95, S.7-13

Knuppertz, Thilo (1998) : Kennzahlengestütztes Controlling, Konferenz Verlagscontrolling, Frankfurt 9.10.31998

Kobak, James B. (1976a) : The life cycle of a magazine, in: Magazine publishing management, New Canaan Connecticut 1976, S. 35-37

Kobak, James B. (1976b) : Long-range planning, in: Magazine publishing management, New Canaan Connecticut 1976, S. 38-41

Kobak, James B. (1976c) : How to destroy a magazine: Let me count the ways, in: Magazine publishing management, New Canaan Connecticut 1976, S. 42-44

Kobak, James B. (1976d) : “Magazine publishing is not a management-intensive business“, in: Magazine publishing management, New Canaan Connecticut 1976, S. 45-46

Kobak, James B. (1976e) : Making the numbers work for you, in: Magazine publishing management, New Canaan Connecticut 1976, S. 85-87

Kobak, James B. (1976f) : Make up next month`s P&L today, in: Magazine publishing management, New Canaan Connecticut 1976, S. 91-92

Kobak, James B. (1976g) : A fool and his subscription revenue are soon parted, in: Magazine publishing management, New Canaan Connecticut 1976, S. 232-234

Kobi, J.-M. (2000) : Die Mitarbeiterdimension in der Balanced Scorecard, in: controller magazin 3/2000, S.255-257

Köcher, Anette (2000) : Medienmanagement als Kostenmanagement und Controlling, in: Karmasin/Winter (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements, München 2000, S.219-243

Koehler, Clemens (1999) : Wo der Informationsbedarf wächst, überwiegt die Chance die Bedrohung, in: Buchreport 27.5.1999, S.48-52

Köhler, Peter (1998) : Strategie-Implementierung mittels Balanced Score Card am Beispiel der connectool; Weidmüller-Gruppe, Vortrag auf dem IV. Mannheimer Unternehmerforum, Mannheim 29.10.1998

Köhler, Richard (1998) : Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden, in: Tomczak/ Reinecke/Dittrich (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S.10-21

Köhler, Richard (1995) : Absatzsegmentrechnung, in: (Tietz, Hrsg.) : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl. Stuttgart 1995, Sp.7-15

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

Köhler, Richard (1989) : Marketing-Effizienz durch Controlling, in: Controlling 2/89, S.84-95

Köhler, Richard (1985) : Marketing und Rechnungswesen: Zwei Welten oder Partner ?, in: absatzwirtschaft 8/85, S.72-77

Köller (1995) : Marketing-Assessment, in: (Tietz, Hrsg.) : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl. Stuttgart 1995, Sp.1520-1533

Köppel, Ruth (1994) : Marketing-Turnaround - Krisenbewältigung aus Marketingsicht, Diss. St. Gallen 1994

Köppl, Wolfgang (1999) : Zeitungsverlag, in: Knobloch/Schneider (1999): Controlling-Praxis in Medien-Unternehmen, Neuwied 1999, S.143-156

Körlin (1993) : Profit Centers im Verkauf, 6.Aufl., Gauting 1993

Kogeler, Ralf (1992) : Synergiemanagement im Akquisitions- und Integrationsprozeß von Unternehmungen, Diss. Univ. Basel, München 1992

Kohl/Zimmermann (2001) : Projekt-Scorecard: wie Continental eine ECR-Initiative steuert, in: Absatzwirtschaft 6/2001, S.36-40

Koinecke, Jürgen (2000) : Kundencontrolling als Instrument zur Gewinnsteuerung, in: Zahn (Hrsg.): Marketing- und Vertriebscontrolling, Loseblattwerk, Landsberg, 2000, 39. Nachlieferung 11/2000, Abschnitt III/3.8.

Koppelman, U. (1995) : Total Quality Management und Marketing, in: Berndt (Hrsg.): Total Quality Management als Erfolgsstrategie, Berlin/Heidelberg 1995, S.173-198

Kornmeier, Martin (1996) : Marktforschung für Fachzeitschriften, in: Marktforschung & Management, 1996, S.65-67

Kotler/Bliemel (2001) : Marketing-Management, 10. Auflage, Stuttgart 2001

Kotler, Ph. (1999) : Kotler on marketing: how to create, win and dominate markets, New York 1999

Kotler, Ph. (1997) : Marketing Management, 9. Aufl., New Jersey 1997

Kotler/Rodgers (1989) : The Marketing Audit comes of age, in: Sloan Management Review, Winter 1989, S.49-62

Kotte/Schürger (2001) : Controlling und Balanced Scorecard im Verlagswesen, Seminarunterlagen (auszugsweise), zur Verfügung gestellt von D. Kotte, Callwey GmbH&Co, München, 2001

Kottmeier, Klaus (1999) : Der Deutsche Fachverlag hat eine „hervorragende Größenordnung“, in: Börsenblatt 27.April 1999, S.13

Krafft/Albers (2000) : Ansätze zur Segmentierung von Kunden - Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte ?, in: zfbf 52, September 2000, S.515-536

Krafft, Manfred (1996) : Ist das Vertriebsmanagement wirklich effektiv ?, in: absatzwirtschaft 10/1996, S.44-46

Krüger, Jens-Peter (1995) : Direktmarketing in Verlag und Buchhandel, Friedrichsdorf 1995

Kügler-Schmidt (Hrsg., 1997) : Handbuch Medienberufe, Düsseldorf/München 1997

Küting/Lorson (1993) : Zur Problematik „moderner“ Gemeinkostenmanagement-Konzepte, in: DStR 23/1993, S.845-851

Lange, Wilfried (1995) : Verteiltes Vertriebscontrolling in Versicherungsunternehmen, Diss. Univ. Münster, Karlsruhe 1995

Langendorf, Boris (2000) : Der Handel ist schon zur Stelle, in: Buchreport magazin, Februar 2000, S.180-181

Langendorf (1997) : Die 100 größten Buchhandlungen, in: Buchreport Nr. 15, 10. April 1997, S.34-60

Lanz, Rolf (1992) : Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, Stuttgart Bern, 3. Auflage, 1992

Lauer (2000) : Preispolitische Determinanten, in: Zahn (Hrsg.): Marketing- und Vertriebscontrolling, Losebl., Landsberg, 2000, Nachl. 5/2000, Abschn. VI/7.1

Laukamm, Thomas (1998) : Multimedia & Internet, in: Deutsche Fachpresse (1998): Jahrbuch der Fachinformation, Bonn 1998, S. 101-107

Lauszus/Kalka (1998) : Preiscontrolling, in: Tomczak/ Reinecke/Dittrich (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S.80-88

Lauterbach, Burkhard R. (1979) : Bestseller. Produktions- und Verkaufsstrategien, Tübingen 1979

Lehmann, Axel (1998) : Marketing-Controlling der Multi-Channel-Strategie. Herausforderungen für Versicherer und Finanzdienstleister, in: Tomczak/ Reinecke/Dittrich (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S.316-324

Lehmann, Norbert (1997) : Vertriebscontrolling in Zeitschriftenverlagen, Vortragsmanuskript VDZ-Seminar, Hamburg 3.9.1997

Lehr, Thomas (1999) : Tageszeitungen und Online-Medien: Elektronisches Publizieren als produktpolitisches Instrument der Verlage, Diss. Univ. Frankfurt, Wiesbaden 1999

Leidig/Sommerfeld/Bundesverband Druck (1998) : Prozesskostenrechnung im Dienstleistungssektor, in: io management 12/1998, S.40-45

Leidig, Gudio (2000) : Kennzahlenorientiertes Controlling komplexer Medienprojekte, in: Zahn (Hrsg.): Marketing- und Vertriebscontrolling, Loseblattwerk, Landsberg, 2000, 39. Nachlieferung 11/2000, Fallbeispiel XXX.

Leidig, Gudio (1998a) : Multimedia-Projekt-Controlling und Multimedia-Kalkulationsmanagement für den Einsatz bei Marketinganwendungen, in: Zahn (Hrsg.): Marketing- und Vertriebscontrolling, Loseblattwerk, Landsberg, 2000, 30. Nachlieferung 7/1998, Abschnitt IV/10.

Leidig, Gudio (1998b) : Vertriebscontrolling in der Druckindustrie, in: Zahn (Hrsg.): Marketing- und Vertriebscontrolling, Loseblattwerk, Landsberg, 2000, 29. Nachlieferung 2/1998, Abschnitt XXVIII

Lewis (1995) : Activity-Based Models for Cost Management Systems, Westport 1995

Lewis (1993): Activity-based costing for marketing and manufacturing, Westport 1993

Lewis, Ronald J.(1991) : Activity-Based Costing for Marketing, in: Management Accounting (US), Nov. 1991, S.33-38

Liebig, Peter J. (1995) : Prospektive Ergebnissteuerung mit der 3-Dimensionalen-Deckungsbeitragsrechnung, in: Der Betrieb, 48/1995, S.2381-2386

Liebl, Walter F. (1992) : Mit der Methodik „Etat-Management“ zum effektiven und effizienten Marketing-Etat, in: controller magazin 4/92, S.218-226

Liebl, Walter F. (1989) : Marketing-Controlling, Wiesbaden 1989

Liessmann, Konrad (1999) : Strategisches Controlling, in: Mayer (Hrsg.): Controlling-Konzepte, 4.Aufl. Wiesbaden 1999, S. 3-90

Lipke/Weber (2000) : Activity-Based Cost Management bei Finanzdienstleistern, in: Controlling 10/2000, S.485-490

Lines, June (1994) : Careers in Publishing and Bookselling, 2.Aufl., London 1994

Link/Gerth/Voßbeck (2000) : Marketing-Controlling. Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, München 2000

Lohmann, Peter (1997) : Die Buchmacher, in: Buchmarkt 6/1997, S.102-106

Lorch, Bernhard (1999) : Umsätze und Kosten in Steuerberatungskanzleien, in: DSWR 7/99, Beihefter S.1-4

Luczak, Jürgen (2000) : Content wird immer Sache der Verlage bleiben, in: Buchreport Magazin Februar 2000, S.160-162

Luczak, Jürgen (1997) : Frei und unabhängig, in: Buchmarkt 8/1997, S.202-203

Lückmann, Reinhard (2000) : Manager stehen auf Balanced Scorecard. Immer mehr Unternehmen arbeiten mit dem Kennzahlensystem, in: Handelsblatt 5.6.2000, S.22

Luther, Siegfried (1998) : Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre - Die Perspektive der Praxis, in: DBW 58, 1998, S.701-707

Maciariello/Kirby(1994) : Management Control Systems, 2.Aufl., New Jersey, 1994

Mackrodt, D. (1992) : Total Quality Management im Vertrieb - dargestellt am Beispiel der Hewlett Packard GmbH, in: Zütz, J. (Hrsg.): Qualität als Managementaufgabe, 2.Aufl., Landsberg 1992, S.185-201

Maier, Matthias (2000) : Medienmanagement als strategisches Management, in: Karmasin/Winter (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements, München 2000, S.59-92

Maklan/Knox (1998) : Competing on value: Bridging the gap between brand and customer value, London/San Francisco, 1998

Malik, Fr. (1996) : Erfolgreich bis zum Endspiel, in: Börsenblatt 39/14.Mai 1996, S.14-21

Manning, K.H.(1995) : Distribution Channel Profitability, in: Management Accounting 1/1995, S.44-48

Manthey, Dirk (1997) : Marktforschung verhindert Kreativität, in: Horizont 38/97, 18.9.1997, S.56

Markmeier, Ralf (1998) : Chancen controllinggestützter Vertriebsarbeit, Vortrag auf der Management-Circle-Konferenz Verlagscontrolling, Frankfurt am Main, 9./10.3.1998

Martin, Chuck (1998) : The Nine Dynamics Of Future Publishing, in: Tapscott/Rowy/Ticoll (1998): Blueprint to the digital economy, New York, 1998, S. 139-149

Martin, Eva/Scheer, Thomas (1995) : Erfolgsfaktor „Zufriedene Kunden“, in: Kind, Hero (1995): Buchmarketing: Wandel im Handel; Düsseldorf/München1995, S.27-57

Martin, Eva/Matzner, Uwe (1995) : Erfolgsfaktor „Zufriedene Kunden“, Frankfurt 1995

Martini (2000) : Fachpresse: Strukturen des Business wandeln sich, in: Horizont Media Facts 6/99, S.27

Matzner, Uwe (1997) : Konkurrenzanalyse am PC. Marktforschung in Verlagen, in: Börsenblatt 52, 1.Juli 1997, S.10-11

Matzner, Uwe (1996) : Nicht auf Kosten der Printwerke. Wie nutzen Rechtsanwälte die neuen Medien ?, in: Börsenblatt 26. Juli 1996, S.8-9

Mauser, Tilman (1999) : Werbe- und PR-Agentur, in: Knobloch/Schneider (1999): Controlling-Praxis in Medien-Unternehmen, Neuwied 1999, S.223-240

Mayer/Bensberg/Hukemann (2001) : Web Log Mining als Controlling-instrument für Online-Shops, in: Controlling 3/2001, S.157-166

Mayer, K.H. (2000) : Balanced Scorecard im Telekom Unternehmen, in: controller magazin 1/2000, S.8-11

Media-Daten-Verlag (2000) : MD Fachzeitschriften 2000, Walluf 2000
Media-Daten-Verlag (1994) : MD Fachzeitschriften 1994, Walluf 1994

Meffert/Bruhn (2000) : Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden, 3. Aufl., Wiesbaden 2000

Meffert, H. (2001) : Marketing-Arbeitsbuch, 8. Aufl. Wiesbaden 2001

Meffert, H. (2000) : Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl. Wiesbaden 2000

Meffert, H. (1983) : Arbeitsbuch zum Marketing, Wiesbaden 1983

Meffert, H. (1982) : 16 Meffert-Thesen zu Marketing und Controlling, in: Absatzwirtschaft 9/1982, S.100-110

Meißner, Hans Günther (1990) : Internationalisierung des Verlagsmarketing, in: Kästing/Klock (Hrsg.): Beiträge zur Ökonomie des Verlagsbuchhandels, Baden-Baden 1990, S.27-46

Melcher-Smejkal (1992) : Marketing im Zeitungsverlag: ein Vergleich zwischen der Bundesrepublik Deutschland und Österreich, Diss. Univ. Salzburg, Wien 1992

Menzel, Marianne (1999): Fachverlage auf Tagungen, Messen und Kongressen: Die Präsenz zählt, in: Börsenblatt 16.11.1999, S.79-80

Menzel, Marianne (1998) : Outsourcing im Verlag: Kein Patentrezept, in: Börsenblatt 2, 6.1.1998, S.5-8

Merchant, Kenneth A. (1988) : Progressing Toward a Theory of Marketing Control: A Comment, in: Journal of Marketing Vol. 52, July 1988, S.40-44

Mertins/Siebert (1997) : Prozeßorientiertes Benchmarking - Vorgehensweise für die Durchführung effektiver Benchmarking-Projekte, in: Töpfer, Armin (Hrsg.): Benchmarking, Berlin/Heidelberg 1997, S.77-92

Meurer, Frank Mirko (1999a) : Das BauNetz als Branchenplattform im Internet; in: Deutsche Fachpresse (1999): Jahrbuch der Fachinformation, Bonn 1999, S. 87-98

Meurer, Frank Mirko (1999b) : Bertelsmann bittet Baubranche ins Netz, in: Horizont 18, 6.Mai 1999, S.76-77

Meyer, Andreas (2000) : 2010: Survivaltraining für Verlage. oder: Warum strategische Planung immer wichtiger wird, in: Buchmarkt Januar 2000, S.109-110

Meyer, Conrad (1995) : Moderne Controlling-Ansätze für Dienstleistungsunternehmen, in: Fickert/Meyer (Hrsg.): Management Accounting im Dienstleistungsbereich, Bern/Stuttgart/Wien, S. 12-37

Meyer-Arlt (1999a) : Praktisches für Profis. Trendthemen im kommenden Jahrtausend, in: Börsenblatt v. 16.11.1999, S.40-43

Meyer-Arlt (1999b) : Fachbuchhandlungen in Verlagshand: Testmarkt mit Kundenbarometer, in: Börsenblatt v. 24./26.3.1999, S.6-8

Meyer/Pommering/Kitzing (1997) : Qualitätssicherung in Steuerberatungskanzleien, 2.Aufl., Dresden 1997

Meyer/Bensberg/Hukemann (2001) : Web Log Mining als Controllinginstrument für Online-Shops, in: Controlling 3/2001, S.157-165

Meynecke, Dirk R. (1994) : Von der Buchidee zum Bestseller, Frankfurt/M./Berlin, 1994

Micklewright, J. Michael (1993) : Competitive Benchmarking: large gains for small companies, in: Quality Progress June 1993, S.67-68

Middelhoff, Thomas (1999) : Strategien für einen Medienkonzern im 21. Jahrhundert, Vortragsmanuskript Deutscher Multimedia-Kongreß Stuttgart, 26-28. April, 1999

Middelhoff, Thomas (1997) : Entwicklung einer Multimediastrategie für Medienunternehmen, in: DBW 57 (1997), S.411-422

Molnar/Trattner (1997) : Imageforschung: Erlebniswelten von Publikumszeitschriften, in: Werbeforschung & Praxis 3/97, S.1-4

Morgner/Schmidt (2001) : Kennzahlenorientiertes Beteiligungscontrolling in der Medienindustrie, in: Controlling 1/2001, S.41-47

Mountfield (1999) : Mit fünf Fragen zum Erfolg, in: is report 4/99, S.18-25

Muchna, Claus (1990) : Früherkennung und strategische Marketing-Planung, Bertelsmann Distribution GmbH, in: Reichmann et al (Hrsg.): 5. Dt. Controlling-Congress 1990, München 1990, S.393-418

Müller, Armin (2000) : Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2000

Müller-Stewens/Lechner (2001) : Strategisches Management, Stuttgart 2001

Mützel/Möller (1998) : Weka peilt eine Milliarde Umsatz an: Klares Bekenntnis zum Buchhandel, Interview in: Börsenblatt 28, 7.April 1998, S.10-13

Naylor, John/Wood, Alan (1978) : Practical Marketing Audits, London, 1978

Neisen, Günter (1989) : Marketing-Controlling in einem Multinationalen Unternehmen, am Beispiel der 3M Deutschland GmbH, in: Horvath (Hrsg.): Internationalisierung des Controlling, Stuttgart 1989, S.253-271

Neuhaus, Ulrich (1995) : Loseblatt hat Zukunft !, in: Buchmarkt 5/1995, S.10

Nevitt/Nevitt (1994) : The origins of Marketing, in: Sheth: Research in Marketing, Supplement 6, S.3-12

Noichl, Hubert J. (1993) : Vertriebs-Controlling der deutschen Brauwirtschaft, Diss. München, 1993

Norton/Kappler (2000) : Balanced Scorecard Best Practices, in: Controlling 1/2000, S.15-22

Oberlander/Wasilewski (1999) : Freie Berufe in Deutschland, in: BFB (1999): Jahrbuch 1999 Bundesverband der Freien Berufe, Berlin 1999, S.251-273

Oblau, Rainer (1997) : Partner Verlagsvertreter ?, in: Buchmarkt 3/1997, S.149-153

Olzog, Günter (1989) : Heranbildung und Führung der Verlagsmitarbeiter, in: Vodosek, Peter (Hrsg.): Das Buch in Praxis und Wissenschaft, Wiesbaden 1989, S.96-105

Orsini, Joseph L. (1994) : Make marketing part of the quality effort, in: Quality Progress, April 1994, S.43-46

Ortman, Mark (1998) : A simple guide to marketing your book, Bellingham 1998

Ossola-Haring, Claudia (1996) : Erfolgsfaktoren für die Steuerberatung: Mandantenmanagement und Mitarbeiterführung, Neuwied 1996

Otremba/Schwuchow (1993) : Elektronische Informationsdienste, Konstanz 1993

o.V. (2001) : Poker um Milliarden-Deal, in: Focus, 12/2001, S.352

o.V. (1999a) : Wachstum durch Zukäufe sichern. Verlagsgruppe Norman Rentrop verbucht 14 Prozent Umsatzplus, in: Börsenblatt 18. Juni 1999, S.5

o.V. (1999b) : Hoppenstedt zeigt sich unzufrieden, in: Börsenbl. 9.Juli 1999, S.6

o.V. (1999c) : Streifzug durch die Fachbuchhandlungen: Wandel als Chance, in: Börsenblatt 16.11.1999, S.31-34

o.V. (1998a) : Große Auflage - kleiner Service, Telefonischer Aboservice von Tageszeitungen enttäuschend, in: TeleTalk 9/98, S.50-51

o.V. (1998b) : Noten für den Verlag. Bewertung für Luchterhand, in: Buchmarkt 12/98, S.118

o.V. (1997) : Schnellkurs RWS, in: Buchmarkt 4/1997, S.177-184

o.V. (1996a) : Rechnet sich Ihr Call Center ?, in: Direkt Marketing Okt. 1996, S. 38-45

o.V. (1996b) : Direktmarketing-Aktionen planen, rechnen, kontrollieren, in: Direkt Marketing, März 1996, S.10-16

o.V. (1985) : Vertriebsstrategie: Direkt zum Erfolg (Weka-Verlag), in: Wirtschaftswoche 29.3.1985

Page, Gillian (1987) : Journal publishing. Principles and Practice, London, 1987

Pahnke, Thomas (1997) : Verlegerisches Gespür nicht ersetzen. Marktforschung in Verlagen, in: Börsenblatt 8.8.1997, S.16-19

Palepu/Healey/Bernard (1999) : Business Analysis & Valuation, 2. Aufl. Ohio 1999

Palloks, Monika (1991): Marketing-Controlling: Konzeption zur entscheidungs-bezogenen Informationsversorgung des operativen und strategischen Marketing-Management, Diss. Univ. Dortmund, Frankfurt a.M., 1991

Parmerlee, David (1993) : Evaluating marketing strengths and weaknesses, American Marketing Association Toolbox, Chicago 1993

Parsons, Leonard J. (1994) : Productivity versus relative efficiency in Marketing: Past and future ?, in: Laurent/Lilien/Pras (Hrsg.): Research traditions in marketing, S.169-196, Boston/Dordrecht/London 1994

Paul, Hermann (1979) : Marketing Controlling, in: Handbuch Revision, Controlling, Consulting, 1/1979

Pawlowitz, Nina (1999) : Marketing mit Neuen Medien, in: Zahn (Hrsg.): Marketing- und Vertriebscontrolling, Loseblattwerk, Landsberg, 2000, incl. 32. Nachlieferung 2/1999, Abschnitt III/13

Pepels, Werner (1996) : Werbeeffizienzmessung, Stuttgart 1996

Perkhoff, (1998) : Strategisches IT-Management, Vortrag auf dem Seminar „Verlagssoftware“, München 28.4.1998

Pflieger, Matthias (1990) : Planungsprozeß der Marktkommunikation, in: Kästing/Klock (Hrsg.): Beiträge zur Ökonomie des Verlagsbuchhandels, Baden-Baden 1990, S.47-52

Picard, Robert G. (1989) : Media Economics, Newbury Park, California, 1989

Pieske, Reinhard (1995) : Benchmarking in der Praxis, Landsberg 1995

Pieterse, Robert (1995) : Besser 20%, in: BuchMarkt 8/95, S.164-166

Plinke, Wulff (1993) : Absatzcontrolling, in: Chmielewicz/Schweitzer (Hrsg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens, 3. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1-6

Pollard/Buckle (1999) : Multi-Level Balanced Scorecards: Aligning Performance Measurement for Individuals, Teams, Business Units and Whole Organizations, in: Perform Magazine, www.pbviews.com v. 9.7.2000

Porter, Michael E. (1999) : Wettbewerbsvorteile, 5. Aufl., Frankfurt a. M. 1999

Porter, Michael E. (1983) : Wettbewerbsstrategie, Frankfurt a. M. 1983

Poterba/Summers (1995) : A CEO Survey of U.S. Companies`Time Horizons and Hurdle Rates, in: Sloan Management Review, Fall 1995, S.43-52

Poynter, Dan (1997) : The Self-Publishing Manual, 10. Aufl., Santa Barbara 1997

Preißner, Andreas (2000) : Marketing- und Vertriebssteuerung. Planung und Kontrolle mit Kennzahlen und Balanced Scorecard, München 2000

Preißner, Andreas (1999) : Marketing-Controlling, 2. Aufl., München 1999

Preuß, Klaus-Jürgen (1994) : Outsourcing von Marketing-Prozessen, in: Becker/Lukas (Hrsg.): Effizienz im Marketing, Wiesbaden, 1994, S.69-93

Probst, Hans-Jürgen (2001) : Balanced Scorecard leicht gemacht, Frankfurt 2001

Probst/Raub (1995) : Action Research, in: Die Unternehmung 1/95, S.3-19.

Proeller, Michael (1996) : Konzipierung und Einführung eines Vertriebs-Controlling-Systems, Diss. St. Gallen, Hallstadt 1996

Prott, Jürgen (1994) : Ökonomie und Organisation der Medien, in: Merten et al (1994): Die Wirklichkeit der Medien: Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft, S.481-505, Opladen, 1994

Queißer, Manfred (1998) : Das Schulbuchgeschäft: Vom Verteiler zum Partner, in: Börsenblatt 21.8.1998, S.5-7

Radmer/Zündorf (1995) : Einführung, Organisation und Gestaltung des Controlling im Verlag, Seminar München 16.1-18.1.1995

Rank, Gerhard (1996) : Entwicklung und Vermarktung multimedialer Zeitschriften, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 31/96, S.239-265

Reckenfelderbäumer, Martin (1995) : Marketing-Accounting im Dienstleistungsbereich: Konzeption eines prozeßkostengestützten Instrumentariums, Diss. Univ. Bochum, Wiesbaden 1995

Reich, Michael (2000) : Prozesscontrolling, in: Zerres (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, Berlin/Heidelberg/New York, S.141-160

Reichheld/Schefter (2001) : Warum Kundentreue auch im Internet zählt, in: Harvard Business Manager 1/2001, S.70-80

Reichheld/Sasser (1990) : Zero Defections: Quality comes to services, in: Harvard Business Review Sept/Oct. 1990, S.105-111

Reichheld, Frederick R. (1996) : The loyalty effect, Boston 1996

Reichmann, Thomas (2001) : Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 6. Auflage, München 2001

Reichmann/Form (2000) : Balanced Chance- and Risk-Management, in: Controlling April/Mai 2000, S.189-198

Reimers, Eckart (1995) : Variable Vergütungssysteme: Pay for Performance, Beispiel IBM, in: Absatzwirtschaft 11/1995, 74-76

Reinecke, Sven (2000) : Konzeptionelle Anforderungen an Marketing-Kennzahlensysteme, Arbeitspapier St. Gallen, www.fah.unisg.ch

Reinecke/Tomczak (1998) : Aufgabenorientiertes Marketingcontrolling. Auf dem Weg zu einem managementorientierten Marketingcockpit, in: Reinecke, Sven/Tomczak, Torsten/Dittrich, Sabine (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S.90-109

Reiner, Th. (1993) : Analyse der Kundenbedürfnisse und der Kundenzufriedenheit als Voraussetzung einer konsequenten Kundenorientierung, Diss. St. Gallen 1993

Reiss, Konrad F. (1998) : Die Balanced Scorecard als Management System: Aspekte der Konzeption und Implementierung, Gemini Consulting, Vortrag auf dem IV. Mannheimer Unternehmerforum, Mannheim 29.10.1998

Reiter, Hanspeter (1996) : Telefon-Marketing für Buchhandlungen und Verlage, Friedrichsdorf 1996

Richter, Jürgen (2000) : Fachinformation im internationalen Markt, in: Jahrbuch 2000 der Fachinformation, Frankfurt/Bonn 2000, S.21-25

Richter, Jürgen (1999) : Fachinformation im internationalen Markt, Rede auf dem Kongreß Deutsche Fachpresse, 5.Mai 1999, Vortragsmanuskript Wiesbaden 1999

Riedl, Jens (2000) : Unternehmungswertorientiertes Performance Measurement, Diss. Oestrich-Winkel, Wiesbaden 2000

Rieppel/Meyer (2000) : Die Marke macht's, in: Buchmarkt März 2000, S.44-59

Riese, Reimar (2000) : Der Buchhändler - ein Technikumffel ?, in: Buchmarkt, November 2000, S.42-61

Riethmüller, Roland (2001) : ... Hat das Loseblattwerk eine Zukunft ?, in: Buchmarkt August 2001, S.202-208

Riethmüller, Heinrich (1999) : Besinnung auf den Handelspartner, in: Börsenblatt 91/16.11.1999, S.17-18

Röpke, R. (1992) : Schritte zum Controlling im Fachzeitschriftenverlag, Bonn 1992

Rolke, Lothar (1995) : Kennziffern für erfolgreiche Medienarbeit - Zum Messen und Bewerten von PR-Wirkungen, in: Baerns, Barbara (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle, Frankfurt a. Main, 1995, S.173-197

rp (2000) : Die Buchverlage zaudern beim Kapitel Internet, in: Horizont 40/2000, S.1 und 17

Rudolf-Sipötz/Tomczak (2001) : Der Kundenwert in Forschung und Praxis, Fachbericht 2001/2, St. Gallen, 2001

Ruf, Winfried (2001) : Leserbrief zum Artikel „Ein Star stolpert. Wolfgang Stock über den WEKA-Verlag“, in: Buchmarkt Juli 2001, S.213

Ruf, Winfried (1997) : Marketing mit Methode, Mering 1997

Ruf, Winfried (1991) : Das 3x3-Verfahren zur Entwicklung von Verlagsobjekten, Mering 1991

Rughase, Olaf G. (1999) : Jenseits der Balanced Scorecard: Strategische Wettbewerbsvorteile messen, Berlin 1999

Rupp, Petra (2000a) : Nestflüchter mit Expansionsdrang. Mitten im Ruhrgebiet gedeiht die Fachinformation: Der Verlag für die Rechts- und Anwaltspraxis, in: Buchmarkt August 2000, S.176-177

Rupp, Petra (2000b) : Auf der Überholspur: um weiterhin im Online-Geschäft die Nase vorn zu haben, erhöht der wissenschaftliche Springer-Verlag derzeit seine Aktivitäten, in: Buchmarkt August 2000, S.192

Sakurai/Keating (1994) : Target Costing und Activity-Based Costing, in: Controlling 2/1994, S.84-91

SAP AG (1995) : Online-Dokumentation Verlagsinformationssystem IS-MSD, Walldorf 1995

SAP AG (1999) : Prozeßkostenrechnung, CO-ABC, Walldorf 1999

Sauerbrey/Henning (2000) : Kundenrückgewinnung. Erfolgreiches Management für Dienstleister, München 2000

Schaefer-Dieterle, Susanne (1997) : Abschied von Macht und Status, in: Schaefer-Dieterle (Hrsg.): Zeitungen: Markenartikel mit Zukunft, Bonn 1997, S.115-121

Schäffler, Arne (2000) : Fachbuch&Handel 2010: Handel und Wandel, in: Buchmarkt Februar 2000, S.83

Schallmeyer, Michael (2000) : Messung der Werbeträgerleistung von Online-Medien, in: Jahrbuch 2000 der Fachinformation, Frankfurt/Bonn 2000, S.43-45

Scheer, Thomas (1997) : Globalzahlen der Marktforschung reichen für Programmmentscheidungen nicht aus, in: Buchreport Nr. 41/42, 9.10.1997, S.234-239

Scheer, Thomas (1990) : Marktforschung für kleinere und mittlere Verlage, Hardebek 1990

Schenkel, Hubertus (1995) : In Vorbereitung auf das Jahr 2000, Herausforderungen an das Verlagsmarketing, in: Kind, Hero (1995): Buchmarketing: Wandel im Handel; Düsseldorf/München, 1995, S.17-25

Scheuren, Wolfgang (1999) : Fachpresse Online: Beispiele elektronischer Fachinformation, Wiesbaden 6.5.99

Scheuren, Wolfgang (1996) : Pressearbeit in einem Fachzeitschriftenverlag, in: Jaeckel (Hrsg): Handbuch Verlags-PR, Neuwied, 1996, S.194-205

Schick, Walter (1990) : Die Repräsentanz der Schnellumfrage zur wirtschaftlichen Entwicklung im Verlagsbuchhandel, in: Kästing/Klock (Hrsg.): Beiträge zur Ökonomie des Verlagsbuchhandels, Baden-Baden 1990, S.145-152

Schida et al (2000) : Innovation Web-Controlling, Internet-Erfolg auf Basis von Data-Warehouse-Konzepten planen, steuern und analysieren, in: Controlling Heft April/Mai 2000, S.251-257

Schierenbeck, Henner (2000) : Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 15. Auflage, München 2000

Schindera/Höhner (2000) : Mehrdimensionale Navigation. Die Umsetzung der BSC in Excel mit Datenbankanbindung bei den fischerwerken, in: Controlling Januar 2000, S.37-44

Schmidt, Uwe (1999-1992) : Die 100 größten Buchverlage, in: Buchreport Nr. 14, 8. April 1999, S.38-78 und zurückliegende Jahrgänge

Schmidt, R.W. (1997) : Strategisches Marketing-Accounting, Wiesbaden 1997

Schmidt-Friderichs (2000) : BuchMarkt-Award 2000, in: Buchmarkt Juli 2000, S.48-62

Schmitz, Marco (2000) : Controlling im internationalen Marketing, in: Zerres (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, Berlin/Heidelberg, S.387-401

Schmitz, Helmuth (1999) : Süddeutscher Verlag Hüthig Fachinformationen: Ein Schuß Kreativität, in: Börsenblatt 23.3.1999, S.6-8

Schmitz, Jürgen (1998) : Prozeßbenchmarking - Methodik zur Verbesserung von Geschäftsprozessen, in: controller magazin 6/98, S.407-415

Schmitz, Jürgen (2001) : Balanced Scorecard: Die Umsetzung von Strategien in Aktionen, in: controller magazin 3/01, S.248-251

Schneider, Hans (1999) : Fachzeitschriften, in: Reiter (Hrsg.): Werbeträger: Handbuch für die Medienpraxis, 9.Aufl. Frankfurt a. Main 1999, S. 177-200,

Schneider, Lars Oliver (1998) : Strategisches und prozeßorientiertes Vertriebscontrolling, Wiesbaden 1998

Schneider, Dieter (1991) : Versagen des Controlling durch eine überholte Kostenrechnung. Zugleich ein Beitrag zur innerbetrieblichen Verrechnung von Dienstleistungen, in: Der Betrieb H.15 v. 12.April 1991, S.765-772

Schönstedt, Eduard (1999) : Der Buchverlag, 2. Auflage Stuttgart 1999

Schöpfer, Peter (1998) : Follow-Up mit System, Vortrag auf dem Follow-Up-Seminar für effizientes Marketing, Stuttgart, 8.10.1998

Schröder, Ernst F. (1996) : Modernes Unternehmens-Controlling, 6.Aufl., Ludwigshafen 1996

Schröder, Hendrik (1998) : Anforderungen und konzeptionelle Grundlagen des Controllings im Handel, in: Reinecke, Sven/Tomczak, Torsten/Dittrich, Sabine (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S.304-314

Schröder, Michael (1994) : Internationale Markt- und Managementstrategien für Print-Medien, München 1994, zugl. Diss. Univ. Saarbrücken 1993

Schroiff (1998) : Marketingcontrolling durch Marktforschung, in: Tomczak/Reinecke/Dittrich (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S.274-281

Schroth, Joachim (1999) : Auswertungen nach Allgemeinem Sortiment/ Spezialsortiment zur Studie „Erfolgsfaktor: Zufriedene Kunden“ (s. **Martin 1995**), unveröffentlichtes Material, zur Verfügung gestellt vom Börsenverein des Deutschen Buchhandels

Schubert, Frank (1990) : Europäischer Medienmarkt 1992: Herausforderungen an multinationale Medienunternehmen, in: Bruhn/Wehrle (Hrsg.): Europa 1992, 2.Aufl. Münster 1990, S.199-207

Schüring, Hendrik (1994) : Marketing-Controlling mit Kundendatenbanken, in: HMD 178/1994, S.75-83

Schüsseler, Matti (1998) : Marken-Controlling als Basis der Kundenorientierung, Vortrag auf der Management-Circle-Konferenz Verlagscontrolling, Frankfurt am Main, 9./10.3.1998

Schuh, Bernd P. (1990) : Marketing-Management und Marketing Controlling ?, in: Reichmann et al (Hrsg.): 5. Dt. Controlling-Congress 1990, München 1990, S.332-352

Schulz, Ferdinand (2000) : Die größten Fachverlage, in: w+v compact 6/2000, S.27-33

Schumacher, Manfred (2000) : Der Fachartikel aus dem Internet. Fachverlagen winkt durch den Online-Verkauf von Einzelartikeln eine zusätzliche Geldquelle, in: Buchmarkt 12/2000, S.113-114

Schusser, O. (1998) : Medienökonomie: Wissenschaft oder Mode ?, in: Die Betriebswirtschaft DBW 1998, 58(5), S.591-602

Schwalbe, Heinz (1995) : Marketing-Praxis für Klein- und Mittelbetriebe, München 1995

Schwandtner, Heike (1999) : Neue Medien, in: Knobloch/Schneider (1999): Controlling-Praxis in Medien-Unternehmen, Neuwied 1999, S.178-193

Schwandtner, Heike (1998) : Einsatz neuer Medien im Verlagswesen: Interaktive Hoffnungs- oder Kostenträger, Vortrag auf der Management-Circle-Konferenz Verlagscontrolling, Frankfurt am Main, 9./10.3.1998

Schwarz, Torsten (2000) : Botschaften auf Bestellung, in: Horizont 35/2000, 31. August 2000, S.90

Schwarz, Volker (1990) : Quantität und Qualität rechtswissenschaftlicher Literatur, in: Kästing/Klock (Hrsg.): Beiträge zur Ökonomie des Verlagsbuchhandels, Baden-Baden 1990, S.223-238

Schweiger, Günter (1986) : Werbe-Controlling, in: Eschenbach, Rolf (Hrsg.): Marketing-Controlling, Wien 1986, S. 57-84

Schweizer, Günther (1990a) : Einflußgrößen auf den Verlagserfolg, in: Kästing, Frederike/Klock, Franz-Josef (Hrsg.): Beiträge zur Ökonomie des Verlagsbuchhandels, Baden-Baden 1990, S.71-82

Schweizer, Günther (1990b) : Die Bedeutung von Leistungsanreizen für das Innovationsmanagement wissenschaftlicher Fachverlage, Diss. Univ. Göttingen, Göttingen 1990

Schwietert, Sabine (1999) : Marketing für RWS-Produkte: Ausgefeilter Mix, in: Börsenblatt 16.11.1999, S.46-48

Seemann/Schmalzridt/Lehmann (2001) : SAP Business Information Warehouse, Bonn, 2001

Seidenschwarz/Gleich (1998) : Controlling und Marketing als Schwesterfunktionen. Balanced Scorecard und marktorientiertes Kostenmanagement als verbindende Konzepte, in: Tomczak/ Reinecke/Dittrich (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S.258-273

Sellier, Patrick (1998) : 100 Jahre Staudinger: Ein ehrwürdiger Großkommentar an der Schwelle des E-Zeitalters, in: Buchreport Nr. 5/1998, S.116

Shatzkin, Leonhard (1982) : In cold type. Overcoming the Book Crisis, Boston 1982

Shatzkin, Mike (2000) : Die schöne neue Welt des Buchhandels ?. The Book Trade in 2010., in: Buchmarkt Juni 2000, S.72-81

Siegert, Gabriele (2000) : Medienmanagement als Marketingmanagement, in: Karmasin/Winter (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements, München 2000, S.173-195

Silverman/Cristello (2000) : Amazon.com, ABN AMRO Inc., New York 2000

SIMBA/Communication Trends (1993) : Review, Trends & Forecast, Wilton 1993

Simons/Davila (1998) : How high is your return on management ?;
in: Harvard Business Review Jan/Feb. 1998, S.71-80

Simons, Robert (1999) : Performance measurement & control systems for implementing strategy, New Jersey 1999

Sjurts, Insa (1996a) : Die deutsche Medienbranche. Eine unternehmensstrategische Analyse, Wiesbaden 1996

Sjurts, Insa (1996b) : Wettbewerb und Unternehmensstrategie in der Medienbranche, in: Altmeppen (Hrsg.): Ökonomie der Medien und des Mediensystems, S.53-80

Slywotzky/Shapiro (1994) : Neues Marketingdenken: der loyale Kunde zählt, nicht die schnelle Mark, in: Harvard Business Manager 2/1994, S.84-94

Smith, Datus Clifford (1989) : A guide to book publishing, 2.Aufl., Washington, 1989

Sokol, Andreas (1999) : Die Druckerei als Mediendienstleister: Das Beispiel KOMEDIA, in: Szyperski, Norbert (Hrsg.): Perspektiven der Medienwirtschaft, Lohmar/Köln 1999, S. 415-426

Sommer, Kuno (1984) : Marketing-Audit: Anwendungen der Marketingtheorie bei der Beurteilung der Marketingpraxis, Basel 1984

Späth, Wolfgang (1999) : Angaben über Tätigkeits- und Interessenschwerpunkte des Steuerberaters - Sachliche und zahlenmäßige Grenzen, in: Steuerberatung 1/99, S.27-32;

Sponholz, Uwe (1996) : Verlagspressesprecher: Ein Berufsbild nimmt Konturen an, in: Börsenblatt 6.2.1996, S.8-12

Squire, C. (1990) : Quality in a Sales Environment, in: Dale/Plunkett (Hrsg.): Managing Quality, Herfordshire 1990, S.55-65

Stahmer, Frank (1995) : Ökonomie des Presseverlages, München 1995, zgl. Diss. Univ. Hohenheim 1995

Starke, Stephan (2000) : Effektiver Einsatz von (externen) Call-Centern zur Kündigung-Rückgewinnung - Praxisbeispiel Verlag, in: Sauerbrey/Henning (2000): Kundenrückgewinnung. München 2000, S.121-140

Statistisches Bundesamt (2000) : Auslandsstatistische Daten: Bruttosozialprodukt nach Ländern, www.statistik-bund.de, Abruf 28.10.2000

Statistisches Bundesamt (1998) : Kostenstruktur bei Rechtsanwälten und Anwaltsnotaren, bei Wirtschaftsprüfern, vereidigten Buchprüfern, Steuerberatern und Steuerbevollmächtigten, bei Architekten und Beratenden Ingenieuren 1995, Fachserie 2: Unternehmen und Arbeitsstätten, Reihe 1.6.2., Stuttgart 1998

Staufenbiel/Stephan (1998) : Wirtschaft studieren, Köln 1998

Stauss, Bernd (1999) : Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, 1/1999, S.5-24

Steffenhagen, Hartwig (1995) : Werbewirkungsmessung, in: (Tietz, Hrsg.) : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl. Stuttgart 1995, Sp.2678-2691

Stilke, Marc (1997) : Virtuelle Marktplätze. Fachinformation als Markenartikel, in: Buchmarkt 12/1997, Interview mit Gabler-Verlagsleiter, S.162

Stippel, Peter (1999) : Adrenalin fürs Marketing: Deutschlands Marketing-Dienstleister geraten langsam in den Sog der Kapitalmärkte, in: Absatzwirtschaft 7/99, S.14-16

Stoi/Giehl (1995) : Prozeßkostenrechnung im Vertriebsmanagement, vorgestellt am Beispiel des Erfrischungsgetränkeherstellers Rhodius Mineralquellen und Getränke GmbH & Co KG, in: Controlling 3/1995, S.140-147

Stock, Wolfgang (2001) : Ein Star stolpert: Wolfgang Stock über den Weka-Verlag, in: Buchmarkt Juni 2001, S.133

Straub, Gerhard (1990) : Effizienzrechnung in der Lagerhaltung, in: Kästing/Klock (Hrsg.): Beiträge zur Ökonomie des Verlagsbuchhandels, Baden-Baden 1990, S.117-144

Sutrich, O. (1994) : Prozeßmarketing anstelle des Mix, in: Harvard Business Manager 1/94, S.118-125

Sutton, Gary (1996) : Gewinne sind kein Geheimnis, Frankfurt/New York 1996

Telebier-Langenscheidt (1983) : Werbung für deutsche Gegenwartsliteratur, Diss. Univ. München, Frankfurt am Main, 1983

Tergast, Carsten (2001) : 250 Jahre jung. Der Verlag Walter de Gruyter... in: Buchmarkt April 2001, S.184-185

Theisen, M. R. (1998) : Wissenschaftliches Arbeiten, 9. Aufl., München 1998

Thoma, Helmut (1996) : Wir verstehen, was der Zuschauer sehen möchte, in: zfo 6/1996, S.376-378

Thomaschewski, Dieter (2000) : Die Balanced Scorecard als Instrument des Marketing-Controlling, in: krp Sonderheft 3/2000, S.47-54

Thommes, Joachim (1999) : Buchhalterdenken geht fehl, in: Horizont 50/16.12.1999, S.134

Tieke/Landgraf (1999) : Neue Instrumente für neue Sicht - Deutsche Unternehmen sehen hohen Verbesserungsbedarf bei den derzeitigen Steuerungsgrößen, in: is report 4/99, S.10-11

Töpfer, Armin (1998) : Audit von Business Excellence in der marktorientierten Unternehmensführung, in: Tomczak/ Reinecke/Dittrich (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S.44-59

Töpfer, Armin (1997) : Kernfragen des Benchmarking, in: Töpfer, Armin (1997): Benchmarking, Berlin/Heidelberg 1997, S.3-14

Tomczak/Reinecke (1998a) : Best Practice in Marketing: Auf der Suche nach Marketing-Spitzenleistungen, in: Tomczak/Reinecke: Best Practice in Marketing, Wien 1998, S.9-34

Tomczak/Reinecke (1998b) : Best Practice in Marketing. Empirische Erfolgsstudie zum aufgabenorientierten Ansatz, Fachbericht für Marketing 98/2, St. Gallen 1998

Trommershausen, Jan (1998) : Die Balanced Scorecard als Lern- und Führungsinstrument im Geschäftsbereich Produktion der DBT Deutsche Bergbau-Technik GmbH, Vortrag auf dem IV. Mannheimer Unternehmerforum, Mannheim 29.10.1998

Türling, Adelfried (2000) : Präventive Kunden-Rückgewinnung auf Basis von Data Mining, in: Sauerbrey/Henning (2000): Kundenrückgewinnung. Erfolgreiches Management für Dienstleister, München 2000, S.149-166

Uebelhör, Stephan (2000) : Wir wissen, was Sie wollen, in: e-commerce magazin 11/00, S.12

Ulmer, Roland (1999) : Der Buchmarkt im digitalen Zeitalter, in: Börsenblatt des Deutschen Buchhandels 50/25.Juni 1999, S.14-21

Ulrich, Hans (1981) : Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: Geist/Köhler (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1981, S.1-26

Urban, Klaus D. (2001) : Gemeinsam gegen das Baunetz ?, in: Buchmarkt Januar 2001, S.155

Urban, Klaus D. (2000) : Raus aus der Produktfalle. Was Luchterhand mit dem Deutschen Wirtschaftsdienst in Köln wirklich vor hat, in: Buchmarkt August 2000, S.188

Urban, K.D. (1998a) : Frischer Wind. Aufbruchstimmung: Englischer Entdeckermut, deutsche Gründlichkeit - der Bauverlag will auch durch Akquisitionen wachsen, in: BuchMarkt 1/98, S.216

Urban, K.D. (1998b) : Verlässliche Stütze. Was Stefan Rühling, der neue Geschäftsführer der Bertelsmann Fachzeitschriften, bewegen will, in:

Buchmarkt 1/98, S.218

Urban, K.D. (1998c) : Forum im Netz, in: Buchmarkt 12/98, S.90-92,

Urban, K.D. (1997) : Zwischenbilanz. 50 Jahre Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, in: Buchmarkt 4/1997, S.149-152

Urban, K.D. (1994) : Studenten: Nomos im Hoch, in: Buchmarkt 12/1994, S.142-144

van Waterschoot/van den Bulte (1992) : The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited, in: Journal of Marketing, Oct. 92, S.83-93

Verlagsgruppe Bauer (2000) : Konjunktur und Werbung, Hamburg, 2000

Verlag C.H. Beck (2000) : DStR: Die Empfänger und Leser; München 2000

Verlag C.H. Beck (1999) : Zielgruppen im Griff: Freie Berufe, München 1999

Verlag C.H. Beck (1994) : Zielgruppe: Juristen in Deutschland, München 1994

Verlagsgruppe Handelsblatt (1998) : Zielgruppe: Steuerberater/Wirtschaftsprüfer, Leserstrukturanalyse „Der Betrieb“, Düsseldorf 1998

Verlagsgruppe Handelsblatt (1996) : Die Handelsblatt-Chronik 1946-1996, Düsseldorf 1996

Venebles/Impey (1991) : Internal Audit, 3. Aufl., London 1991
S.310 ff. : Market research and demand forecasting

Venezian, Angelo (1976) : Misleading bookkeeping, in: Magazine publishing management, New Canaan Connecticut 1976, S. 89-90

Vögele (1995) : 99 Erfolgsregeln für Direktmarketing, 2. Auflage, Landsberg/Lech 1995

Vogel, Andreas (1996) : Fachverlage: Behutsame Schritte zum Electronic Publishing, in: Media Perspektiven 10/1996, S.526-536

Vogt, Erika (1998) : 45 Jahre haben vieles verändert, zum Vorteil des Fachbuchhandels, in: Buchreport 29.1.1998, S.132-134

Volks, Jo (2000) : 99: Die Wahl. Die BuchMarkt-Leser haben wieder ihren Verlag, ihren Autor/Autorin und ihr Buch des Jahres gewählt, in: Buchmarkt 2/2000, S.48-53

Volks, Jo (1998) : Keine Panik, in: Buchmarkt 11/1998, S.46-48

Volks, Jo (1996) : Der große Klinch um die Neuaufteilung des Branchenkuchens, in: Buchmarkt 1/1996, S.118-122

von Arnim, Malte (1998) : Strategisches Controlling: Von der Strategie zum Maßnahmenplan, Vortragsmanuskript für die Management-Circle-Konferenz Verlagscontrolling, Frankfurt am Main, 9./10.3.1998

von Berg, Adolf (1997) : Wie hoch ist der Firmenwert ?, in: Buchmarkt 7/97, S.166-167

v. Bernuth, Fritz (1990) : Mehr Schulung für Führungsaufgaben in Buchverlagen, in: Kästing/Klock (Hrsg.): Beiträge zur Ökonomie des Verlagsbuchhandels, Baden-Baden 1990, S.83-88

von der Lühe, Markus (1999) : Neue Methoden der Zielgruppensegmentierung im Database Marketing mit SPSS CHAID, München 1999

v. Lucius, Wulf D. (1990) : Kritische Anmerkungen zur Nutzung von Fachzeitschriften, in: Kästing/Klock (Hrsg.): Beiträge zur Ökonomie des Verlagsbuchhandels, Baden-Baden 1990, S.215-222

von Minckwitz (1997) : Indirekt erhöht sich der Druck auf uns, in: Buchreport 22.10.1997, S.26-27

von Versen, Klaus (1999) : Neue Formen des Marketing-Controlling - Ansätze der Marktforschung im Internet, in: controller magazin 2/99, S.130-132

Wagner, Jürgen (2000a) : Alternativen für Endkunden, in: Buchmarkt August 2000, S.180-182

Wagner, Jürgen (2000b) : Loseblatt: Jenseits der Unkenrufe, in: Buchmarkt August 2000, S.180-182

Wall, Frederike (2001) : Ursache-Wirkungsbeziehungen als ein zentraler Bestandteil der Balanced Scorecard , in: Controlling Februar 2001, S.65-74
Wall et al (2000) : Umsetzung eines prozeßbezogenen Controlling. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Controlling April/Mai 2000, S.243-250

Wallasch, Christian (1999): Ein Controllingansatz unter besonderer Beachtung der Schnittstellen zum Informationsmanagement. Dargestellt am Beispiel von Versicherungsunternehmen, Frankfurt a. M./Berlin/ Bern/ Brüssel/New York/Wien, Diss. Univ. Ilmenau 1999

Wallinger, Albin (1994) : Verlags-Management by Matrix, Harrilee 1994

Wantzen, Stephan (1998) : Deckungsbeitragsrechnung als Mittel der Ergebnisplanung, in: Plenz (1999): Verlagshandbuch, Loseblattwerk, Ergänzungslieferung 8/98

Ward, Audrey Joan (1979) : The small publisher, Cambridge 1979

Watson, Gregory (1993) : Strategic Benchmarking, New York, 1993

Weber, A. (2000) : Direkter Draht, in: Horizont, 24.2.2000, S.26-27

Weber, Jürgen (1998) : Einführung in das Controlling, 7.Auflage, Stuttgart 1998

Weber/Schäffer (2000) : Einführung der Balanced Scorecard - 8 Erfolgsfaktoren, in: Controller magazin 1/2000, S.3-7

Weber/Schäffer (1998a) : Balanced Scorecard, Advanced Controlling, Vallendar 1998

Weber/Schäffer (1998b) : Balanced Scorecard - Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium, in: Zeitschrift für Planung 9/1998, S.341-365

Wehmeier, Wolfgang (1999) : Kosten- und Einkommensentwicklung bei Angehörigen der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe, in: Steuerberatung Nr.6 1999, S.272-291

Wehrle, F.(1990) : Chancen und Risiken für Fachzeitschriften im europäischen Binnenmarkt, in: Bruhn/Wehrle: Europa 1992. Chancen und Risiken für das Marketing, 2.Auflage 1990, S.217-226

Wehrli, Hans Peter (1994) : Strategisches Verlagsmarketing, in: Werbeforschung&Praxis 2/1994, S.62-70

Weigand, Christoph (1995) : Marketing-Kosten, in: (Tietz, Hrsg.) : Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl. Stuttgart 1995, Sp.1575-1585

Weigand, Christoph (1993) : Mehrdimensionale Vertriebsergebnisrechnungen als Instrument des Marketing-Controlling, in: krp Sonderheft 1/93, S.55-62

Weilbach, Erich (1995) : Die interne Revision - Ein Führungsinstrument des Managements ?, in: Der Betrieb, 26. Mai 1995, S.1037-1039

Weiler, Dieter S. ter (1993) : Messe-Controlling, in: Zahn (Hrsg.): Marketing- und Vertriebscontrolling, Loseblattwerk, Landsberg, 2000, 15. Nachlieferung 7/1993, Abschnitt XX

Weis/Steinmetz (1998) : Marktforschung, 3. Auflage Ludwigshafen 1998

Welb, Gert (1999) : RWS-Verlage und der Buchhandel: An der Vertriebspartnerschaft müssen beide Seiten arbeiten, in: Buchreport 27.5.1999, S.44-45

Welb, Gert (1998a) : Anwälte, Steuerberater, Studenten bleiben ein wachsendes Potential, in: Buchreport 29.1.1998, S.110-112

Welb, Gert (1998b) : Marketing/Vertrieb: Neue Produktformen - neue Produktpositionierung, in: Müller, Robert (Hrsg.): Elektronisches Publizieren. Auswirkungen auf die Verlagspraxis, Wiesbaden 1998, S. 28-39

Welker, Walter (2000) : Die Fachzeitschrift gestern und heute, in: Jahrbuch 2000 der Fachinformation, Frankfurt/Bonn 2000, S.8-9

Welker, Walter (1999) : Fachpresse im Wandel ?, in: Deutsche Fachpresse, Frankfurt/Bonn 1999, S.11-15

Welling, Michael (2000) : Die Kundendeckungsbeitragsrechnung als Instrument des Geschäftsbeziehungs-Controllings, in: krp Kostenrechnungspraxis, 44 Jg. 2000, H.4, S.209-216

Wengenroth, David (2001) : Fachverlage bringen jetzt das Gesetz ins Datennetz, in: Buchreport Okt. 2001, S.114-120

Wengenroth, Thomas (1999) : Geld verdienen mit Internetangeboten ohne Zugangsbeschränkungen, Wiesbaden 6.5.1999

Wenning (1998) : Planung wirtschaftlicher Rahmendaten, in: Jasper/Mehrmann/Wirtz (1998): Steuerberater Handbuch Kanzleimanagement, Bonn, Loseblattwerk, 5.Erg.-Lfg. März 1998, S.41 ff.

Westerholz, Brita (2000) : Deutsche Fachpresse Online-Umfrage 1999, in: Jahrbuch 2000 der Fachinformation, Frankfurt/Bonn 2000, S.28-38

Westerholz, Brita (1998) : Fachinformationen Online erfolgreich vermarkten, Kongreß Deutsche Fachpresse, Wiesbaden 1998, Vortragsmanuskript

Wharton, John (1992) : Managing Magazine Publishing, London 1992

Wickmann, Rolf (1996) : Fallbeispiel Printmarkt: Markenkommunikation und Medienwirtschaft, in: Markenartikel 8/96, S.360-362

Wieder, Bernhard (1999) : Kosten- und Erlösrechnung im Marketing-Accounting, Diss. Univ. Wien, Wiesbaden 1999

Wiedemann/Büssow (2001): Measuring Marketing Performance: zur Gestaltung eines Marketing- und Vertriebscontrolling in der Energiewirtschaft, in: Controlling April/Mai 2001, S.211-210

Wieding, Anja (2000) : Leistungsrechnung. Ein prozessorientierter Ansatz, Diss. Univ. Münster, Wiesbaden 2000

Wills/Kennedy/Cheese/Rushton (1989) : Maximizing Marketing Effectiveness, Bradford 1989

Wilson, R.M.S. (1979) : Management Controls and Marketing Planning, New York 1979

Wilson, A. (1993) : Marketing Audit Checklists, 2.Aufl., London 1993

Winter, Karin (1998) : Pro-Kopf-Umsatz zeigt interne Situation, in: Horizont 16/98, 16. April 1998, S.10

Winters, Karl-Peter (1994) : Ruderwechsel, Interview in: Buchmarkt 12/1994, S.132-133

Wirtz, Bernd W. (2000) : Medien- und Internetmanagement, Wiesbaden, 2000

Witt, Frank-Jürgen (2001) : Controlling in New-Economy-Unternehmen, in: controller magazin 2/2001, S.112-125

Witte, Eberhard (1990) : Wissenschaftliche Zeitschriften im Wettbewerb mit neuen Medien, in: Journal für Betriebswirtschaft, 5/1990, S.206-212

Wittich, Michael (1999) : Balanced Scorecard - Projekterfahrungen und Erfolgsfaktoren für einen optimierten Einsatz im wertorientierten Controlling, (Roland Berger), in: controller magazin 6/99, S.434-440

Wöhe (2000) : Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20.Auflage, München 2000

Wölker, Birgit (1997) : Artikel sind mehr wert; Shandwick zeigt mit Media Control Analysis den Geldwert von PR im Vergleich zu Werbung auf, in: Horizont 38/97, 19.9.1997, S.34

Wörner, Jochen (1993) : Rationalisierungspotentiale in der Distribution - die Auslieferung, Friedrichsdorf 1993

Wolf/Wehrli (1990) : Verlagsmarketing, Wetzikon 1990

Wolf, Maili (1983) : Verlagsmarketing: Marketing-Konzeption im Zeitschriften-Verlag, Diss. Univ. Zürich 1983

Woll, Thomas (1998) : Publishing for profit: successful bottom-line management for book publishers, Tucson US, 1998

Wolpert, Thomas (1986) : Entwicklung eines rechnergestützten Marketing-Mix-Modells zur Prognose der Absatzentwicklung im Buchverlag, Diplomarbeit FH Druck, Stuttgart 1986

Wolter, Olaf (2000) : TQM Scorecard. Die Balanced Scorecard in TQM-geführten Unternehmen umsetzen. München/Wien 2000

Wolters Kluwer (1999) : Annual Report 1998, Amsterdam 1999

Wonschik, B.(1994) : Kundenorientierung: Bedeutung und Realisation in Fachverlagen, Wiesbaden 1994

Wurst-Kuchel-Wolber/Wrobel (1994) : Warum der Palandt Palandt heißt, in: Hucko (1994): Bundesanzeiger-Verlag: Warum heißt der Palandt Palandt ?, S.19-38

Zahn, Ekkehard (2000) : Marketing- und Vertriebscontrolling, Loseblattwerk, Landsberg, 2000

Zahn, Ekkehard (1993) : Checklist Marketing, Landsberg/Lech 1993

Zahn/Girod (1998) : Modernes Vertriebscontrolling, in: Zahn (Hrsg.): Marketing- und Vertriebscontrolling, Loseblattwerk, Landsberg, 2000, 29. Nachlieferung 2/1998, Abschnitt I/1

Zanetti, Volker (1998) : Verlagsmarketing 2000, in: Deutsche Fachpresse (1998): Jahrbuch der Fachinformation, Bonn 1998, S. 211-218

Zentes/Effen (1995a) : Perspektiven für den Buchmarkt, Düsseldorf 1995

Zentes/Effen (1995b) : Perspektiven für den Buchmarkt, in: BuchMarkt 5/95, S.62-69

Ziegenbein, Klaus (1998) : Controlling, 6. Aufl., Ludwigshafen, 1998

Zimmermann, Peter (1995) : Controlling in der Public-Relations-Agentur, in: Baerns, Barbara (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle, Frankfurt a. Main, 1995, S.327-338

Zombik/Banzaf (2000) : Marketing immer wichtiger. Gibt es Parallelen zwischen der Tonträger- und der Buchbranche ?, Fachgespräch, in: Buchmarkt März 2000, S.36-40

Zschäpitz, Holger (2000) : Streit um faire Amazon-Bewertung, in: Die Welt, Seite WW9, 7.6.2000