Marketingcockpits: Notwendigkeit, Gütekriterien, Grenzen



Prof. Dr. Sven Reinecke
Dozent für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen sowie Leiter Kompetenzzentrum Marketingplanung und -controlling am Institut für Marketing und Handel (IMH-HSG), CH-St. Gallen



Dr. Gerold Geis
Unternehmensberater mit Schwerpunkt Marketing Performance Management, CH-St. Gallen

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

Aufgaben und Ziele betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme

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

Kennzahlensysteme werden nachfolgend als zweckorientierte Gliederung betriebswirtschaftlicher Kenngrössen verstanden. Es handelt sich dabei um eine logische und/oder rechnerische Verknüpfung mehrerer Kennzahlen, die zueinander in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen und sich gegenseitig ergänzen. Ähnlich wie Einzelkennzahlen erfüllen betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme primär Informationsaufgaben; dabei lassen sich drei Funktionen unterscheiden (Geiss 1986, S. 104 ff.; Caduff 1981, S. 45 ff.): Analysefunktion (Beispiel: Kennzahlensystem der Bilanzanalyse), Lenkungs- beziehungsweise Steuerungsfunktion (gewisse Kennzahlen werden als Normvorgaben verwendet, zum Beispiel Return on Investment, Marktanteil oder Kundenzufriedenheit) und Dokumentationsfunktion (Speichern von Plan- und Istgrössen).

Gütekriterien von Kennzahlensystemen

Welche Anforderungen sind an betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme zu stellen (siehe hierzu auch Diller 1976; Caduff 1981; Geiss 1986; Siegwart 1998)? Ein Kennzahlensystem ist dann nützlich (= zweckgerecht), wenn es dem jeweiligen Problem angemessen, konsistent, flexibel, benutzer- und organisationsgerecht sowie wirtschaftlich ist (siehe Abbildung 1).

Ein Kennzahlensystem ist «problemangemessen», wenn die verwendeten Kennzahlen zeitlich und sachlich dem verfolgten Ziel entsprechen (Geiss 1986, S. 11). Hierbei ist insbesondere zu entscheiden, ob es sich um ein analysierendes oder ein steuerndes Kennzahlensystem handeln soll. Problemangemessenheit bedeutet ferner, dass die Daten jeweils im richtigen Informationsgrad zur Verfügung stehen. Je nach Fragestellung werden unterschiedliche Forderungen bezüglich Vollständigkeit, Wahrheit, Aktualität, Genauigkeit und Objektivität der Informationen und Kennzahlen gestellt. So benötigt man zur Steuerung der Liquidität beispielsweise andere Informationen (und insbesondere in einem anderen Aggregationsgrad) als zur Absatzplanung. Zur Problemangemessenheit zählt letztlich auch die Frage der «Robustheit»: Wie schwierig ist es, von dem Kennzahlensystem abwegige, vielleicht sogar manipulierte Ergebnisse zu erhalten (Caduff 1981, S. 30)?

© Thexis 2004, IMH-HSG, CH-St.Gallen, aus Thexis 3.2004

Ein nützliches Kennzahlensystem ist …	
problemgerecht	• Kennzahlen entsprechen zeitlich und sachlich dem verfolgten Ziel als Diagnose- oder Steuerungsinstrument • richtiger Informationsgrad (Aggregationsgrad, Aktualität, Periodizität) • angemessene Informationsqualität (Validität und Reliabilität) • Robustheit (Schutz vor Manipulation und unerwünschten Suboptima)
konsistent	• Ursache-Wirkungs-Zusammenhang, Frühwarnung • Widerspruchsfreiheit • Ausgewogenheit • eindeutige Operationalisierung der Messung
flexibel	• Dynamisierbarkeit des Systems, Anpassbarkeit an Veränderungen (Möglichkeit, Kennzahlen zu ergänzen und zu eliminieren) • Integrationsmöglichkeit externer Daten • Modularität
benutzer- und organisations-gerecht	• Kompatibilität mit Organisationskultur • wahrgenommene Nützlichkeit des Systems für die Benutzer beziehungsweise Stakeholder (subjektiver Sinngehalt, Betroffenheit, Reaktionsmöglichkeiten, Informationsgehalt) • Glaubwürdigkeit des Systems (Realitätsbezug, Vollständigkeit, Spezifität, Konsistenz/Validität) • Standardisierung • Einbindung in Führungs- und Controllingprozesse • Kompaktheit, Transparenz
wirtschaftlich	• Aufwand der Datenerhebung und -verarbeitung • Automatisierung, Grad der Unterstützung mithilfe von Informationstechnologien

Abb. 1: Anforderungen an Kennzahlensysteme (Quelle: Reinecke 2004, S. 77).

Mit «Konsistenz» ist gemeint, dass ein Kennzahlensystem möglichst dem «Prinzip der Widerspruchsfreiheit» (Küting 1983, S. 240) gerecht werden sollte. Dadurch wird eine Analyse von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen erleichtert.

Der erforderliche Grad an «Flexibilität» hängt von der Problemstellung ab. Kennzahlensysteme in der Buchhaltung sollten in der Regel nicht flexibel sein, während strategische Performance-Measurement-Systeme immer wieder der jeweiligen Situation anzupassen sind. Ferner erhöht ein modularer Aufbau nach dem Baukastenprinzip die Flexibilität (Schwaninger 1994, S. 300).

Die Forderung nach «Benutzer- und Organisationsadäquanz» ist entscheidend. Ein Kennzahlensystem erfüllt Informationsaufgaben. Aus anwendungsorientierter Sicht stellt sich damit die Frage, ob und wann eine Person eine Informationsquelle wie ein Kennzahlensystem tatsächlich verwendet. Dies hängt einerseits von der wahrgenommenen (!) Nützlichkeit, andererseits von der Glaubwürdigkeit der Informationen ab: Die wahrgenommene Nützlichkeit von Informationen ist umso grösser, je höher der subjektive Sinngehalt, der Innovationsgehalt und die Zielrelevanz (= Betroffenheit) für den Anwender sowie je stärker der Grad der Beeinflussbarkeit durch den Anwender (Shrivastava 1987) sind. Die Glaubwürdigkeit von Informationen hängt von folgenden Eigenschaften des Informationsangebots ab: dem Realitätsbezug, dem Umfang und dem Grad an Vollständigkeit und Genauigkeit, dem Grad der Spezifität, mit der ein Problem behandelt wird, der Konsistenz sowie der Validität aus theoretischer und methodischer Hinsicht (John/Martin 1984).

Je spezifischer ein Kennzahlensystem auf die Anforderungen der Benutzer eingehen kann, desto höher wird sein Nutzen eingeschätzt und desto intensiver wird das System eingesetzt (Day 1976, S. 47). Hieraus ergibt sich bei Kennzahlensystemen allerdings ein Zielkonflikt zwischen Benutzer- und Stellenspezifität einerseits und Standardisierung andererseits. Eine Standardisierung von Kennzahlensystemen hat viele Vorteile, weil sie Einheitlichkeit, Nachvollziehbarkeit und Vergleichbarkeit von Informationen über die Zeit fördert. Eine Möglichkeit, diesen Zielkonflikt zu lösen, besteht darin, zwischen einem standardisierten, personen- und benutzerunabhängigen Teil und einem individuellen, massgeschneiderten Teilsystem zu unterscheiden (Gritzmann 1991, S. 39 ff.).

Ein Kennzahlensystem sollte auch möglichst kompakt und transparent sein. Soweit möglich, sollte jedem planungs- und kontrollrelevanten Sachverhalt nur eine Kennzahl zugeordnet werden (Palloks-Kahlen 2001, S. 523). Eine Maximalanzahl an «erlaubten» Kenngrössen eines Systems lässt sich allerdings nicht nennen; unter Berufung auf psychologische Studien von Miller (1956) wird allerdings darauf verwiesen, dass möglichst nicht mehr als sieben (plus/minus zwei) Schlüsselkenngrössen gewählt werden sollten, weil dies der maximalen Verarbeitungskapazität von Managern entspreche.

Wie alle betriebswirtschaftlichen Instrumente, so unterstehen auch Kennzahlensysteme dem Gebot der «Wirtschaftlichkeit». Leider lässt sich jedoch im Voraus kaum quantifizieren, welchen ökonomischen Wert eine bessere Entscheidungsfindung haben wird.

Verwendung von Cockpits als Reportinginstrument

Ein Mangel an Berichten und «Reports» besteht aus der Sicht von Führungskräften nicht (McKinnon/Bruns 1992, S. 127). Dennoch bleiben viele wichtige Ergebnisse unberücksichtigt, weil sie unzweckmässig aufbereitet sind: Berichte entstehen häufig absender- und nicht empfängerorientiert (Horváth 1998, S. 597). Aus einer umfassenden Analyse von Berichten (McKinnon/Bruns 1992, S. 133 ff.) lassen sich zwei zentrale Aufgaben des Berichtswesens ableiten: eine geeignete Verdichtung sowie eine adäquate Präsentation der Informationen (Horváth 1998, S. 597).

Die «zeitliche Verdichtung» von Informationen hängt von den zu messenden Konstrukten ab. Treibergrössen sollten grundsätzlich häufiger, trägere Ergebnisgrössen seltener berichtet werden (Hronec 1996, S. 161). Eine Grösse wie die Kundenzufriedenheit wird selten häufiger als quartalsweise oder halbjährlich ausgewiesen. Interaktive Steue-

© Thexis 2004, IMH-HSG, CH-St.Gallen, aus Thexis 3.2004

rungskennzahlen sollten in der Regel in kürzeren Abständen berichtet werden. Bleiben sie über einen längeren Zeitraum unverändert, so ist ihr Informationswert zu hinterfragen. Sind sie dagegen sehr volatil, so ist zu überprüfen, ob es sich tatsächlich um geeignete, verlässliche Indikatoren handelt.

Zahlreiche Studien belegen, dass die Darstellung von Informationen ihre Nutzung beeinflusst: Eine Visualisierung in Form so genannter «Cockpitdarstellungen» mithilfe farbiger Grafiken kann die Informationsverarbeitung wirkungsvoll unterstützen.

1. *Aufzeigen von Entwicklungen:* Geeignete Cockpitdarstellungen weisen in der Regel eine Zeitachse auf und ermöglichen dadurch Trendanalysen.
2. *Visualisierung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen:* Durch die gleichzeitige Abbildung von Treibern und Ergebnissen erleichtern sie das intuitive Erkennen vermuteter Mittel-Zweck-Beziehungen im Zeitablauf (Köhler 1981, S. 280).

Fokussierung, Übersichtlichkeit und Trenderkennung sind wesentliche Chancen von Cockpitdarstellungen, die bei einer einseitigen, schematischen und lückenhaften Anwendung aber auch zu Gefahren werden können (Brunner et al. 1999, S. 25). Kennzahlensysteme sollten daher grundsätzlich in doppelter Hinsicht kommentiert werden: Erstens gilt bereits bei der Aufbereitung der Grundsatz: «Keine Zahl ohne Kommentar» (Horváth 1998, S. 597). Zweitens sollten Kennzahlensysteme Grundlage für Besprechungen sein und somit bei der «Nutzung» kommentiert werden. Je stärker das System auf Steuerungsaspekte ausgerichtet ist, desto wichtiger ist dessen Integration in den Führungsprozess. So stehen beispielsweise stufengerechte Cockpitdarstellungen bei der liechtensteinischen Firma Hilti (Befestigungstechnik) sowohl in Geschäftsleitungssitzungen als auch bei Besprechungen von Profit-Center- und Verkaufsleitern mit ihren Vorgesetzten im Mittelpunkt.

Die Informationstechnologie kann den Nutzen von Kennzahlensystemen auf zwei Arten beeinflussen (Simons 1995, S. 186 ff.): Zum einen erhöht sie die «Kodifikation» der Informationen und präzisiert und konkretisiert damit deren Inhalte. Zum andern kann sie die «Diffusion» von Informationen innerhalb einer Organisation verbessern. Informationen können schneller, sicherer und breiter distribuiert werden als beim klassischen Papierfluss. Ein nützliches Marketingkennzahlensystem ist allerdings nicht primär eine Frage der Informationstechnologie. So kann es von Vorteil sein, die erste Softwarelösung relativ einfach zu halten (beispielsweise Programmierung auf Excel).

Fallbeispiel «Aufgabenorientiertes Marketingcockpit»

Der Einsatz von Cockpits im Marketing kann auf vielfache Weise dazu beitragen, die Planung, Durchführung und Kontrolle von Marketingaufgaben zu unterstützen. Dies gilt gleichermassen für übergreifende Aspekte des Marketing (zum Beispiel die Steuerung eines Geschäftsbereichs) sowie für Teilaufgaben wie Verkaufssteuerung oder Markteinführung eines neuen Produkts. Die folgenden Ausführungen verdeutlichen die grundsätzliche Konzeption und den Nutzen eines derartigen Instruments am Beispiel eines aufgabenorientierten Marketingcockpits. Dieses dient im vorliegenden Fall zur Steuerung des Geschäftsbereichs eines Industriegüterunternehmens, lässt sich jedoch in seinen wesentlichen Bestandteilen einfach auf andere Branchen adaptieren.

Das «aufgabenorientierte Marketingcockpit» stellt einen Zusammenhang zwischen der Qualität bei der Erfüllung der vier Marketingkernaufgaben – Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege (Tomczak/Reinecke 1999) – her und dem damit verbundenen Erfolg (siehe Abbildung 2). Auf seiner obersten Ebene werden zu diesem Zweck die «übergeordneten Marketingziele» und das «Kernaufgabenprofil» des Geschäftsbereichs dargestellt. Hierdurch gelingt es, sowohl ein Urteil über den Gesamterfolg des Marketing zu fällen als auch gesetzte Schwerpunkte zu erkennen und Stärken sowie Schwächen bei der Erfüllung der Kernaufgaben zu identifizieren.

Die «Messung des Marketingerfolgs» erfolgt mithilfe ökonomischer Grössen wie beispielsweise Deckungsbeitrag, Umsatz oder Marktanteil. Zusätzlich werden ebenfalls nichtmonetäre Grössen wie Bekanntheit, Image, Marktpenetration und Bedarfsdeckungsrate integriert. Welche Ziele im Einzelfall zu berücksichtigen sind, hängt wesentlich von dem Untersuchungszweck, der Unternehmensstrategie, der Branche, aber auch der Verfügbarkeit der Kennzahlen im Unternehmen ab. Ein Soll-Ist-Vergleich für jede der genannten Zielgrössen verdeutlicht potenzielle Abweichungen von gesetzten Planwerten. Die Berücksichtigung der Dimension Zeit weist auf Trends oder Trendbrüche hin.

Das «Kernaufgabenprofil» zeigt, ob beziehungsweise wie sehr ein Unternehmen seine Anstrengungen auf einzelne Kernaufgaben fokussiert und wie erfolgreich es dabei vorgeht. Gemessen wird es im gewählten Beispiel mithilfe des Deckungsbeitrags, der mit neuen beziehungsweise bestehenden Kunden und Produkten realisiert wird. Nur selten sind Unternehmen in der Lage, sämtliche Aufgaben mit dem gleichen Nachdruck zu verfolgen. Stattdessen werden – abhängig vom Produkt oder Lebenszyklus – meist einige Kernaufgaben stärker gewichtet als andere. So spielt im vorliegenden Fall die Leistungsinnovation eine eher untergeordnete Rolle.

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

1. Schritt: Beurteilung des Gesamterfolgs

Die übergeordneten Marketingziele des Geschäftsbereichs erlauben eine Einschätzung des Gesamterfolgs. So kann der Geschäftsbereich im gewählten Fall eine positive Umsatz- und Deckungsbeitragsentwicklung ebenso vorweisen wie eine steigende Bekanntheit der zugehörigen Produkte. In den letzten beiden Perioden mussten allerdings rückläufige Marktanteile, sinkende Imagewerte und eine unzureichende Markt-

© Thexis 2004, IMH-HSG, CH-St.Gallen, aus Thexis 3.2004

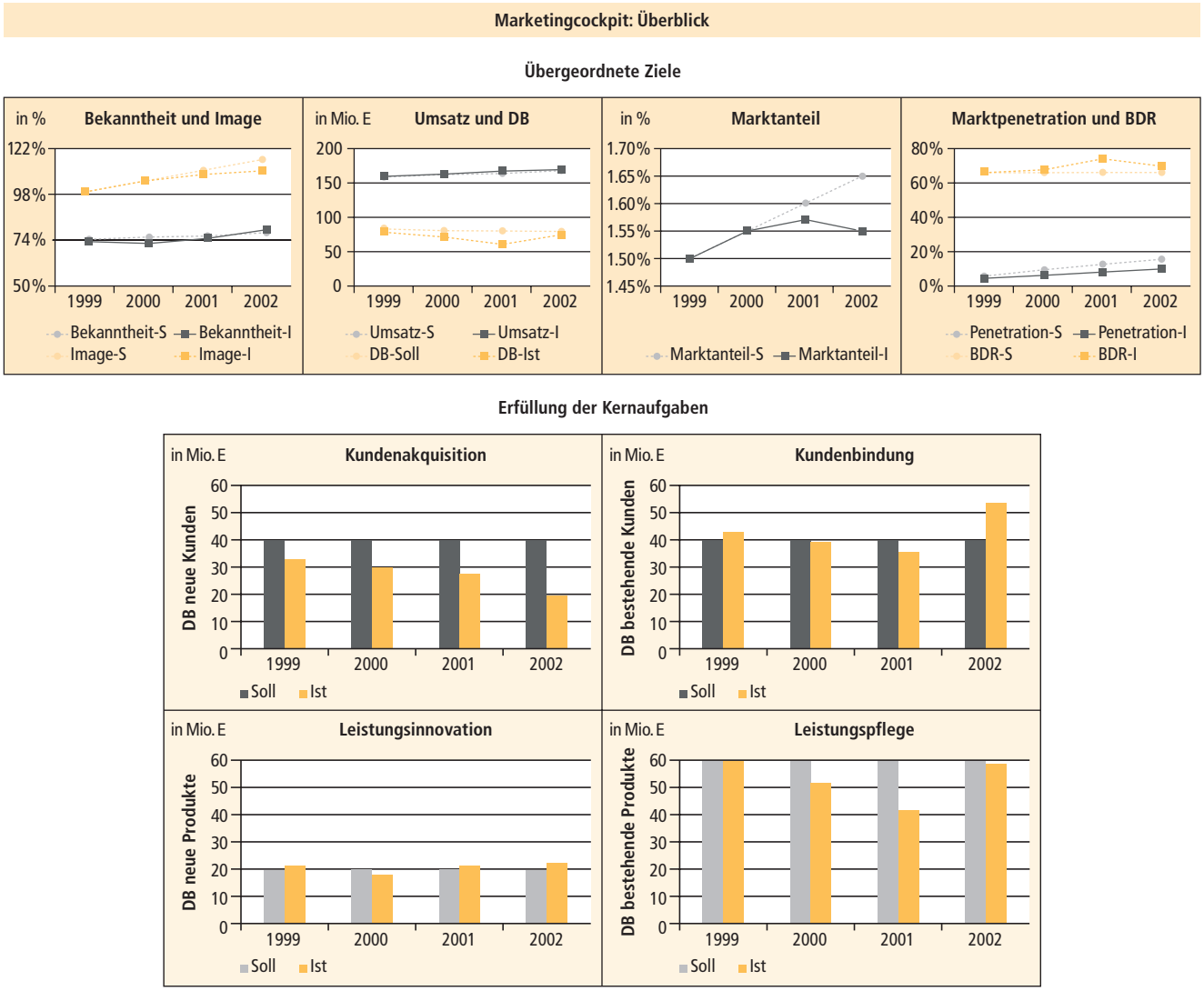


Abb. 2: Aufgabenorientiertes Marketingcockpit

penetration verbucht werden. Doch wo liegen die Ursachen?

2. Schritt: Suche der Ursachen

Eine Analyse des Kernaufgabenprofils zeigt, dass ein starker Fokus auf der Kundenakquisition und -bindung sowie der Leistungspflege liegt. Der Leistungsinnovation wird lediglich eine untergeordnete Priorität zugestanden. Entspricht dies tatsächlich der strategischen Intention oder sind Anpassungen erforderlich? Darüber hinaus zeigen sich Schwächen bei der Kundenakquisition. Dort werden vereinbarte Sollvorgaben nicht erreicht. Eine tiefer gehende Analyse ist somit erforderlich.

Ein Anklicken der entsprechenden Grafik führt zu einem Cockpit (siehe Abbildung 3), das speziell für die Kundenakquisition konzipiert wurde:

- *Ziele der Kundenakquisition:* Als Oberziel dient der mit Neukunden realisierte Deckungsbeitrag aus dem Kernaufgabenprofil. Gleichzeitig werden mit den Kennzahlen Offerterfolgsquote, Anzahl Neukunden und Marktpenetration ergänzende Unterziele berücksichtigt.
- *Einflussgrössen der Kundenakquisition:* Die Einflussgrössen betreffen die Bereiche Kundenattraktivität (Kundenstruktur, Umsatz pro Neukunde), eingesetzte Marketingmassnahmen (Kanal- und Produktmix) und Perspektiven für künftige Neukundenakquisition (Bekanntheitsgrad, Zufriedenheit bestehender Kunden).

Die gleichzeitige Berücksichtigung von Zielen und Einflussgrössen zeigt Ursachen für eine bestimmte Entwicklung auf und weist auf Ansatzpunkte für konkrete Marketingmassnahmen hin. Im vorliegenden Fall sind Gründe für die nicht erreichten Deckungsbeiträge in der gesunkenen Anzahl und Attraktivität der Neukunden sowie in der abnehmenden Zufriedenheit bestehender Kunden zu sehen. Die Bekanntheit am Markt ist dagegen positiv zu bewerten. Ausgehend von diesen Erkenntnissen gilt es nun, entweder eine vertiefende Ursachenforschung zu betreiben oder Gegenmassnahmen zu ergreifen. Ansatzpunkte könnten sein:

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit bestehender Kunden mit positiven Auswirkungen auf die Mund-zu-Mund-Propaganda und die Kundenakquisition
- Erhöhung der Attraktivität der Neukunden durch eine sorgfältigere Selek-

© Thexis 2004, IMH-HSG, CH-St.Gallen, aus Thexis 3.2004

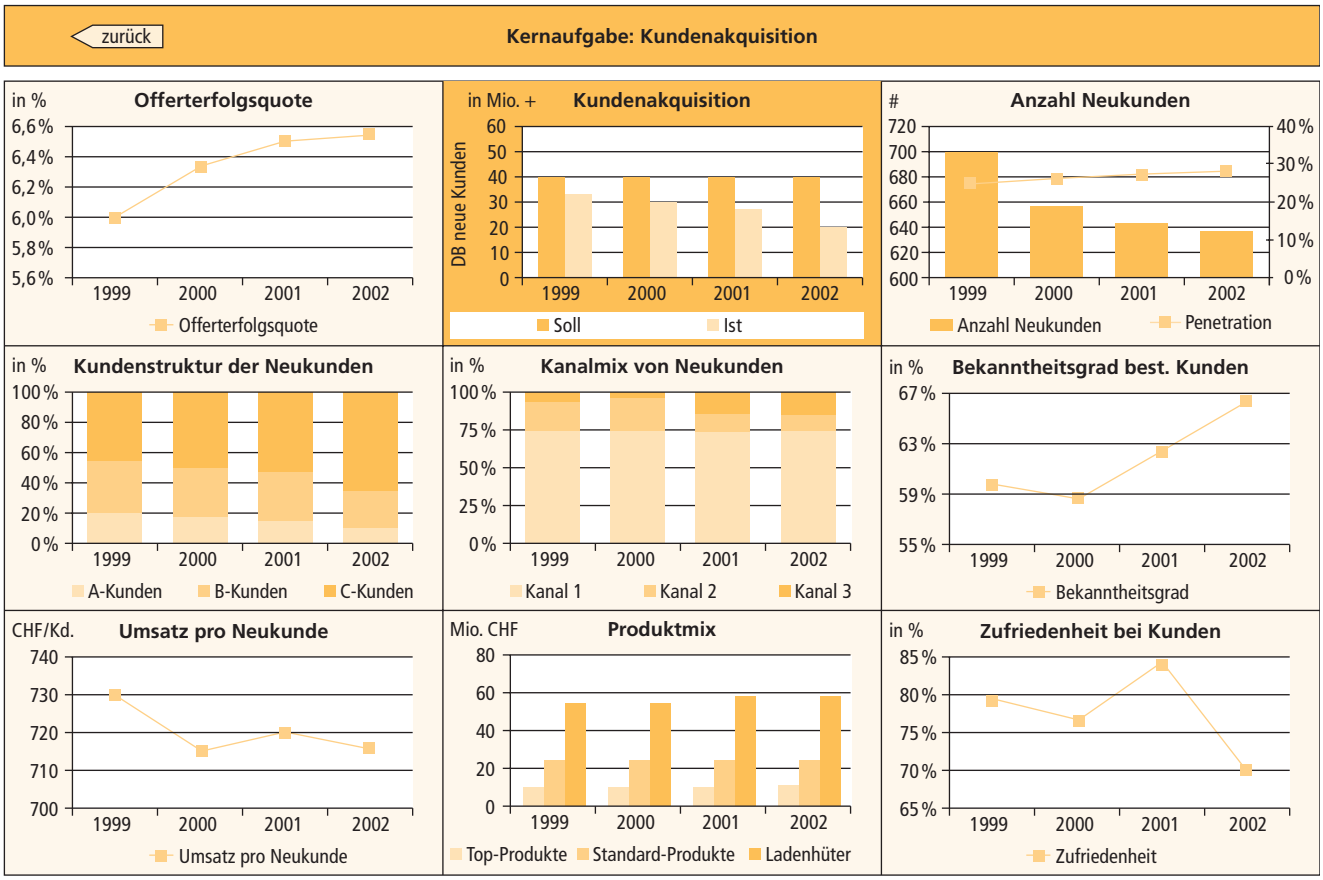


Abb. 3: Cockpit der Kundenakquisition

tion und Ansprache attraktiverer Kundengruppen

Analoge Cockpits bestehen ebenfalls für die anderen Kernaufgaben, sodass je nach Problemlage eine zielgerechte vertiefende Analyse erfolgen kann. Umfang und genaue Ausgestaltung dieser Kernaufgabencockpits sowie die dort verwendeten Kennzahlen müssen jedoch – ebenso wie die übergeordneten Marketingziele – der unternehmensspezifischen Situation angepasst werden.

Fazit: Das aufgabenorientierte Marketingcockpit ermöglicht die simultane Beurteilung von Marketingerfolg und Erfüllung der Marketingkernaufgaben. Zusätzlich liefert es Ansatzpunkte für konkrete Handlungsmassnahmen, indem es Gründe für das Nichterreichen der gesetzten Ziele bei den Kernaufgaben aufzeigt und auf bestehende Gefahren hinweist. Insofern bietet es eine wertvolle Unterstützung, um Entscheidungen auf einer rationalen, messbaren Grundlage zu fällen sowie die damit verbundenen Konsequenzen aufzuzeigen.

Das dargestellte Cockpit ist auf die Steuerung des Marketing eines gesamten Geschäftsbereichs ausgerichtet. Cockpits lassen sich jedoch ebenso für ausgewählte Teilaufgaben des Marketing erstellen und sinnvoll einsetzen (zu Praxisbeispielen vgl. Reinecke/Geis 2004; Reinecke 2004), beispielsweise als Vertriebs-, Key-Account-Management-, Marken-, Werbe- oder Markteinführungscockpit.

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

Grenzen der Kennzahlenanwendung im Marketing

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

Kennzahlensysteme sind lediglich ein Baustein eines umfassenden Controllingsystems; sie ergänzen, aber ersetzen keinesfalls Instrumente wie Absatzsegmentrechnungen oder Investitionsrechnungen. Gerade im Marketing gibt es zahlreiche Bereiche, die mit Kennzahlen nur unzureichend abgedeckt werden

© Thexis 2004, IMH-HSG, CH-St.Gallen, aus Thexis 3.2004

können: Weder Stärken-Schwächen- noch Gap-Analysen lassen sich vollumfänglich mit Kennzahlen ausdrücken. Auch ein Aussendienstbericht eines Verkäufers etwa, der sich gerade mit einem Grosskunden getroffen hat, enthält unter Umständen wichtige Informationen, die in einem Kennzahlenbericht untergehen (McKinnon/Bruns 1992, S. 204). Ein Dialog kann durch Kennzahlen somit lediglich unterstützt, nicht aber ersetzt werden. Somit hat der Albert Einstein (zitiert nach Schomann 2001, S. 1) zugesprochene Satz durchaus auch für das Marketing Bedeutung: «Sometimes what counts can't be counted, and what can be counted doesn't count.»

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

Ein integriertes Kennzahlensystem ersetzt weder Marketingmanagement noch Marketingcontrolling: Kennzahlensysteme treffen keine Entscheidungen und interpretieren sich auch nicht selbstständig. Ob Ziele in zufriedenstellendem Ausmass erreicht wurden, ist keine Frage der Kennzahlen, sondern eine Frage der «Kennzahleninterpretation»; eine solche Interpretation kann ein Kennzahlensystem jedoch nicht vorwegnehmen (Gritzmann 1991, S. 42).

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

«Konstruktionsmängel» liegen vor, wenn ein Kennzahlensystem falsch oder unzweckmässig ist. Ein System kann als falsch bezeichnet werden, wenn beispielsweise Beziehungszahlen mathematisch inkorrekt gebildet werden oder formale Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge nicht zutreffen. Unzweckmässig ist ein System, wenn es der jeweiligen Entscheidungssituation nicht gerecht wird.

«Fehler bei der Datenerhebung und -verarbeitung» können auf ungenügende Qualifikation, aber auch auf mangelnde Sorgfalt zurückzuführen sein. Ein Bericht ohne ausreichende Validität der Datenerhebung und -verarbeitung stiftet keinen Nutzen.

«Anwendungsmängel» zeigen sich oft an dysfunktionalen Effekten (Simons 1995, S. 81 ff.): Beispielsweise werden im Rahmen der Planung «Spielräume» in die Kennzahlen eingebaut, sodass Ziele auf jeden Fall erreicht werden können. Oder Kennzahlenabweichungen werden «geglättet», das heisst, Berichte werden bezüglich Zeitpunkt und -raum angepasst, ohne dass sich die Beobachtung verändert. Gelegentlich werden auch Berichte manipuliert, indem Ereignisse (beispielsweise Kundenbeschwerden) nicht mitgeteilt oder «einseitig beeinflusst» werden (beispielsweise einseitiges Melden positiver, nicht aber negativer Kundenreaktionen). Die Gefahr von Manipulationen steigt, wenn Kenngrössen mit Anreizsystemen gekoppelt werden. Beispielsweise führte bei einer Bank die Einführung der Kennzahl «Prozentsatz von Kundenanfragen, die innerhalb von 59 Sekunden erledigt werden konnten» dazu, dass nicht die Leistung verbessert wurde, sondern dass Kunden nach 59 Sekunden nicht mehr bedient wurden, wenn man ihr Problem nicht lösen konnte (Neely 1998, S. 31).

«Interpretationsfehler» (Staehle 1973, S. 228; Siegwart 1998, S. 149) sind eine weitere Form von Anwendungsmängeln. Kennzahlen bestechen durch quantitative Exaktheit und verleiten daher zu Überreaktionen: Sie führen zu einer «Paralyse durch Analyse» oder dazu, dass man Kennzahlen als getreue Abbildung der Wahrheit sieht – ohne jegliche kritische Distanz. Dabei wird vernachlässigt, dass Kennzahlen definitionsgemäss einen relevanten Sachverhalt verengen (Weber 1993, S. 205) und niemals vollständig wiedergeben.

Kennzahlensysteme schwächen zwar das Problem der isolierten Anwendung einzelner Kennzahlen bereits ab (Wolf 1977, S. 55 f.; Siegwart 1998, S. 147), bleiben aber immer interpretationsbedürftig.

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

Literatur

Brunner, J. et al. (1999):
Value-Based Performance Management, Wiesbaden.

Caduff, T. (1981):
Zielerreichungsorientierte Kennzahlennetze industrieller Unternehmungen, Frankfurt am Main.

Day, G. S. (1976):
Assessing the Effects of Information Disclosure Requirements, in: Journal of Marketing, Vol. 40, No. 4/1976, pp. 42–52.

Diller, H. (1976):
Marketing-Informationssysteme, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 5. Jg, Nr. 3, S. 97–104.

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

Geiss, W. (1986):
Betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Theoretische Grundlagen einer problemorientierten Kennzahlenanwendung, Frankfurt am Main/Bern/New York.

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

Horváth, P. (1998):
Controlling, 7. Aufl., München.

© Thexis 2004, IMH-HSG, CH-St.Gallen, aus Thexis 3.2004

Hronec, S. (1996):
Vital Signs – Indikatoren für die Optimierung der Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens, Stuttgart.

John, G./Martin, J. (1984):
Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output, in: Journal of Marketing Research, Vol. 21, No. 5/1984, pp. 170–183.

Köhler, R. (1981):
Grundprobleme der strategischen Marketingplanung, in: Geist, M./Köhler, R. (Hrsg.): Die Führung des Betriebs, Stuttgart, S. 261–291.

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

Küting, K. (1983):
Grundsatzfragen von Kennzahlen als Instrument der Unternehmungsführung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 12. Jg., Nr. 5/1983, S. 237–241.

McKinnon, S. M./Bruns, W. J. Jr. (1992):
The Information Mosaic, Boston.

Miller, G. A. (1956):
The Magical Number Seven, Plus or Minus Two, Limits to Our Capacity for Processing, in: Psychological Review, Vol. 63/1956, pp. 81–97.

Neely, A. (1998):
Measuring Business Performance – Why, what and how, London.

Palloks-Kahlen, M. (2001):
Kennzahlengestütztes Controlling im kundenorientierten Vertriebsmanagement, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St.Gallen/Wien, S. 520–543.

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

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

Schomann, M. (2001):
Wissensorientiertes Performance Measurement, Wiesbaden.

Schwaninger, M. (1994):
Managementsysteme, Frankfurt am Main/New York.

Shrivastava, P. (1987):
Rigor and Practical Usefulness of Research in Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 8, No. 1/1987, pp. 77–92.

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

Simons, R. (1995):
Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Boston.

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

Staehle, W. H. (1973):
Kennzahlensysteme als Instrumente der Unternehmungsführung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2. Jg., Nr. 5/1973, S. 222–228.

Tomczak, T./Reinecke, S. (1999):
Der aufgabenorientierte Ansatz als Basis eines marktorientierten Wertmanagements, in: Grünig, R./Pasquier, M. (Hrsg.): Strategisches Management und Marketing, Festschrift für Richard Kühn, Bern/Stuttgart/Wien, S. 293–327.

Weber, J. (1993):
Einführung in das Controlling, 4. Aufl., Stuttgart.

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

T

© Thexis 2004, IMH-HSG, CH-St.Gallen, aus Thexis 3.2004