

Marketing Performance Measurement: Einsatz von Marketingkennzahlen und betriebswirtschaftlicher Erfolg

Sven Reinecke

Performance Measurement, Marketingcontrolling, Kennzahlen, Erfolgsmessung, Balanced Scorecard, Shareholder-Value

Marketing gerät zunehmend unter Rechtfertigungsdruck: Der Wert- und Erfolgsbeitrag des Marketing muss mit Hilfe von Kennzahlen «messbar» gemacht werden. Diesbezüglich stellen sich die Fragen, welche Kennzahlen Führungskräfte im Rahmen eines Marketing Performance Measurements einsetzen und wie zufrieden sie mit ihren Kennzahlensystemen sind. Ferner lässt sich vermuten, dass amerikanische Unternehmen im Ursprungsland des Performance Measurements anders vorgehen als kontinentaleuropäische. Insbesondere interessiert aber, ob sich eine Beziehung zwischen dem Einsatz bestimmter Marketingkennzahlen und dem Unternehmenserfolg aufzeigen lässt. Diese Fragen stehen im Mittelpunkt einer internationalen empirischen Untersuchung bei 642 Marketing- und Verkaufsführungskräften aus den USA, der Schweiz und Deutschland. Die empirischen Daten belegen, dass sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft ein grosser Nachholbedarf im Bereich der «Marketing Metrics» besteht. Es lassen sich klare Unterschiede zwischen amerikanischen und kontinentaleuropäischen Unternehmen hinsichtlich Planungshorizont und Kennzahlenauswahl belegen, wobei aber auch die Frage der Börsennotierung eine Rolle spielt. Ferner kann gezeigt werden, dass der Einsatz differenzierterer und stark konkurrenzorientierter Marketingkennzahlen mit dem betriebswirtschaftlichen Erfolg einhergehen. Auch kann ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit Marketingkennzahlensystemen und dem betriebswirtschaftlichen Erfolg belegt werden.



1. Zum Stand des Marketing Performance Measurements

Das Schaffen von Werten für Anspruchsgruppen von Unternehmen steht zunehmend im Mittelpunkt der Betriebswirtschaftslehre. Wertorientierte Ansätze fordern eine klare Quantifizierung des Wertbeitrags aller Bereiche und Funktionen. Das Marketing hat sich

diesen Forderungen bisher häufig dadurch entzogen, dass eine klare Quantifizierung einer marktorientierten Unternehmensführung aufgrund vieler «weicher» Faktoren und unklarer Ursache-Wirkungs-Beziehungen nicht möglich oder zumindest wenig sinnvoll sei. Aufgrund neuerer Forschungsentwicklungen im Bereich des *Performance Measurement*, die auch die Operationalisie-

rung weicher Variablen umfassen (Stichwort: Scorecard-Ansätze), einer verstärkten Ausrichtung der Controllingpraxis auf den Unternehmenswert (Stichworte: Shareholder-Value, EVA, Discounted Cash flow) sowie modernen (Marketing-) Controllingansätzen (Weber/Schäffer 2001a, 2001b) wird die Forderung nach einem *messbaren Wertbeitrag des Marketing* und somit eines *Marketing Performance Measurement* wieder aktuell.

Der Begriff «Performance Measurement» ist nicht neu (siehe Ridgway 1956), wird allerdings sehr unterschiedlich verwendet. Performance beziehungsweise «Leistung» kann als produzierende Tätigkeit (Arbeitseinsatz) und/oder als Ergebnis dieser Tätigkeit (Arbeitsergebnis) angesehen werden (Becker 1992, 16ff.; Gleich 2001, 34ff.). In der englischsprachigen Literatur wird Performance Measurement als Vorgang der Effektivitäts- und Effizienzmessung der Leistungserbringung definiert (Neely/Gregory/Platts 1995, 80). Diese Auffassung setzt sich auch in der deutschsprachigen Literatur durch (Klingebiel 2000; Gleich 2001). Wichtig ist dabei die Einbindung der Messung in ein übergeordnetes System (Müller-Stewens 1998, 42). Versteht man Controlling in Anlehnung an Weber und Schäffer (1998, 2001) als Sicherstellen von Führungsrationalität, dann ist Performance Measurement als Teilbereich des Controlling aufzufassen.

Den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen kommt im Rahmen des Performance Measurement eine hervorgehobene Bedeutung zu. Bei der Frage nach dem sinnvollen Einsatz von Kennzahlen handelt es sich um ein traditionsreiches Thema der Betriebswirtschaftslehre (Staehele 1967). Dem allgemeinen «Performance Measurement» widmen sich inzwischen zahlreiche empirische Erhebungen (siehe den Überblick bei Gleich 2001, 93ff.). Die meisten Studien sind aller-

dings nicht marketingspezifisch. Zwar beschäftigt sich auch die Marketingwissenschaft bereits seit langem mit der Frage, wie man Marketingerfolg messen sollte (bspw. Feder 1965), doch stehen dabei entweder das Rollenverständnis des Marketing (Fritz 1995) oder einzelne Marketinginstrumente im Mittelpunkt (Assmus/Fahrley/Lehmann 1984; Mela/Gupta/Lehmann 1997; Vakratsas/Ambler 1999). Eine Ausnahme bildet eine Studie von Bonoma und Clark (1988).

Umfassender beschäftigt sich die Marketingwissenschaft mit dem Marketing Performance Measurement erst seit wenigen Jahren. Clark (1999, 712ff.) arbeitete auf der Basis einer umfangreichen Literaturanalyse drei Entwicklungstrends bezüglich Marketingkennzahlen heraus: Erstens erfolgt eine Entwicklung von finanzwirtschaftlichen zu nicht finanzwirtschaftlichen Kennzahlen, zweitens von finanzwirtschaftlichen Outputgrößen zu Vorsteuergrößen (Kundenzufriedenheit, -loyalität und Brand Equity) und drittens zu einer mehrdimensionalen Messung von Effizienz und Effektivität. Davidson (1999) analysierte im Rahmen einer Sekundäranalyse, welche Marketingkennzahlen in Unternehmensberichten veröffentlicht werden sollten. Ergebnis war eine Liste von zehn Größen: Markttrend, Marktanteil, Umsatztrend der wichtigsten Marken, Kundenbindung, Erfolg von Neuprodukten, Absatztrend, Trend im Bereich Forschung und Entwicklung, Kapitalausgaben, aggregierte Marketingausgaben und Distributionstrend. Besonders intensiv setzte sich Ambler mit dem Thema «Marketing Metrics» auseinander; im Rahmen einer umfassenden Monographie (Ambler 2000) untersuchte er Best Practices im Bereich des Marketing Performance Measurement, insbesondere in Grossbritannien. Ferner verglichen Ambler und Riley (2000) den Einsatz von Marketingschlüsselkennzah-

len in Grossbritannien und Spanien. Es gelang ihnen, eine Ausgangsliste mit insgesamt 54 Kennzahlen auf 19 zentrale Grössen zu reduzieren; 5 davon gingen mit dem Unternehmenserfolg einher (Kundenzufriedenheit, Marken-/Produktwissen, relative Kundenzufriedenheit, Umsatz, Rentabilität).

Der Bedarf an empirischer Forschung in diesem aktuellen Feld ist allerdings nach wie vor sehr gross. So setzte das renommierte amerikanische *Marketing Science Institute* (1998, 2000, 2002) das Thema «Marketing Metrics» bereits zum dritten Mal hintereinander auf Rang 1 der Forschungsprioritäten. Gleich (2001, 408) regte einen internationalen Vergleich der Anwendung nicht finanzieller Kennzahlen und der daraus folgenden Ergebniskonsequenzen an.

2. Konzeptioneller Hintergrund zum Marketing Performance Measurement

2.1 Marketing Performance Measurement: Status quo und Länderunterschiede

Im Rahmen einer in Grossbritannien durchgeführten Studie untersuchte Ambler (2000), welche marketingrelevanten Kennzahlen Unternehmen erheben, welche davon im Rahmen des Reporting auch die Geschäftsführung erreichen sowie welche dieser Grössen

als Spitzenkennzahl angesehen werden. Ergebnis war, dass finanzwirtschaftliche Kennzahlen (Shareholder-Value, Umsatz, Gewinn) gegenüber Marketingkennzahlen wie Bekanntheit, Image und Kundenzufriedenheit deutlich bevorzugt wurden (analog auch Kokkinaki/Ambler 1999). Ambler (2000, 1) kommentiert dies kritisch: «[...] boards devote nine times more attention to spending and counting cash flow than to wondering where it comes from and how it could be increased.»

Um diese empirischen Ergebnisse zu überprüfen sowie um festzustellen, ob diese Zusammenhänge auch für die USA und kontinentaleuropäische Länder bestätigt werden können, sollen folgende Hypothesen (siehe *Abbildung 1*) überprüft werden:

Hypothese 1: Marketing- und Verkaufsverantwortliche priorisieren finanzwirtschaftliche Ziele gegenüber anderen Zielen.

Hypothese 2: In den Bereichen Marketing und Verkauf rangiert der Einsatz finanzwirtschaftlicher Kennzahlen vor jenem nicht finanzwirtschaftlicher Grössen.

Häufig wird die Vermutung geäussert, dass sich die betriebswirtschaftliche Planung in den Vereinigten Staaten erstens stärker an den Finanzmärkten orientiere und daher zweitens auch im Marketing kurzfristiger ausgerichtet sei als in Europa – ohne dass hierzu umfassen-

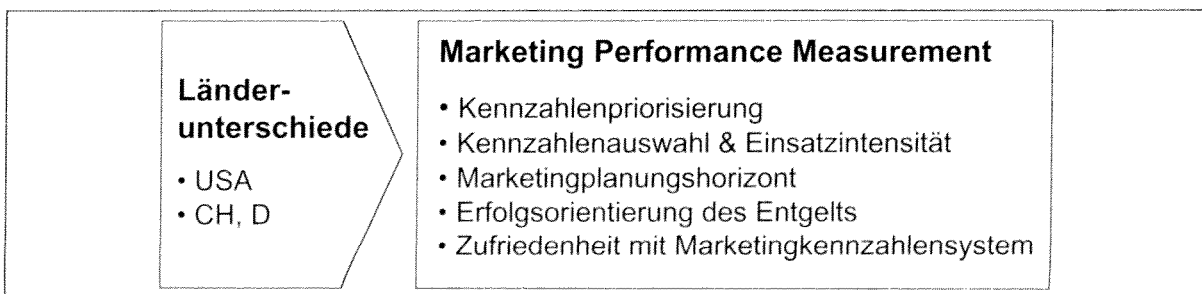


Abbildung 1: Betrachtete Aspekte des Marketing Performance Measurements.

de empirische Studien vorliegen. Zu vermuten ist daher, dass sich eine solche Zielpriorisierung auf den Einsatz von Marketingkennzahlen auswirkt – auch und obwohl die Kundenzufriedenheitsforschung und die damit verbundenen nicht monetären Kennzahlen in den USA auf eine lange Tradition zurückblicken können. Daher sollen folgende Hypothesen überprüft werden:

Hypothese 3: In den USA werden finanzwirtschaftliche Ziele von Marketing- und Verkaufsverantwortlichen stärker gewichtet als in der Schweiz und in Deutschland.

Hypothese 4: Der Planungshorizont in den USA ist kürzer als jener europäischer Unternehmen.

Das Forschungsgebiet des Performance Measurement hat seinen Ursprung in den Vereinigten Staaten (u. a. Eccles 1991; Kaplan/Norton 1992, 1996, 2000; Lynch/Cross 1995). Die Diffusion dieses Konzepts in der Praxis trägt Züge eines betriebswirtschaftlichen Modethemas (Kieser 1996). Daher ist zu vermuten, dass die Ausweitung im Ursprungsland USA weiter fortgeschritten ist als in anderen Ländern. Somit kann auch angenommen werden, dass die dort eingesetzten Performance-Measurement-Systeme im Bereich Marketing bereits differenzierter und weiter entwickelt sind als beispielsweise jene in Europa. Ferner ist zu erwarten, dass Marketingführungskräfte in den USA mit ihren Kennzahlensystemen auch zufriedener sind. Aufgrund der Forderung von Shareholder-Value-Systemen nach einer strikten Koppelung mit Anreizsystemen (Ehrbahr 1998) ist auch zu vermuten, dass in den USA Marketingkennzahlen stärker mit den Entlohnungssystemen verknüpft werden. Dies führt zu folgenden Hypothesen:

Hypothese 5: In den Bereichen Marketing und Verkauf werden in den USA deutlich mehr Kennzahlen erhoben und gemessen als in den deutschsprachigen Ländern.

Hypothese 6: Marketing- und Verkaufsführungskräfte in den USA sind mit ihren Kennzahlensystemen zufriedener als jene in der Schweiz und in Deutschland.

Hypothese 7: Die Entlohnung von Marketing- und Verkaufsführungskräften ist in den USA stärker erfolgsorientiert, das heisst vom Erreichen eindeutig operationalisierter Ziele abhängig.

Die wahrgenommene Nützlichkeit von Informationen hängt in erster Linie vom subjektiven Sinngehalt für den Anwender, der Zielrelevanz, dem Neuigkeitsgehalt sowie der Reaktionsmöglichkeit des Anwenders auf die Informationen ab (Shrivastava 1987; siehe auch Diller 1976). Bei Kennzahlensystemen beruhen diese Aspekte primär auf den dahinterstehenden konzeptionellen Überlegungen. Daher ist zu vermuten, dass die Konzeption von Kennzahlensystemen der wichtigste Einflussfaktor auf die Zufriedenheit mit Marketingkennzahlensystemen ist.

Hypothese 8: Die Konzeption von Marketingkennzahlensystemen beeinflusst die Zufriedenheit mit diesen Systemen stärker als alle anderen Aspekte.

Diese Hypothese dient auch dazu, empirische Ergebnisse von Weber und Sandt (2001, 25) zu überprüfen, die feststellten, dass die beiden konzeptionellen Elemente «Ausgewogenheit» und «Zusammenhang der Kennzahlen» 44 Prozent der Varianz der Zufriedenheitswerte erklären.

2.2 Einfluss des Marketing Performance Measurements auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg

Marketing Performance Measurement ist kein eigenständiges Ziel, sondern vielmehr eines von vielen Mitteln, um den betriebswirtschaftlichen Erfolg positiv zu beeinflussen. Daher soll auch untersucht werden, welche Zusammenhänge sich zwischen der Konzeption von Kennzahlensystemen (und insbesondere der Auswahl von Kennzahlen) und dem betriebswirtschaftlichen Erfolg erkennen lassen (siehe *Abbildung 2*).

Die insbesondere von *Rappaport* (1986, 1998) ausgelöste intensive Diskussion um die «richtigen» betriebswirtschaftlichen Kenngrößen und Bewertungsansätze führte dazu, neue und «moderne» finanzwirtschaftliche Kenngrößen wie beispielsweise Economic Value Added (*Ehrbar* 1998, 6) oder Cash Flow Return on Investment (CFROI) zu entwickeln, die gegenüber eher traditionellen unternehmerischen Kennzahlen wie beispielsweise dem Return on Investment (ROI) Vorzüge haben (zu dieser Diskussion siehe *Fickert* 1992, 55ff., *Günther* 1997, 204f., *VCI* 1998, 64ff. sowie *Hahn/Hungenberg* 2001, 192ff.). Daher ist zu analysieren, ob sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem Einsatz solcher «modernen» finanzwirtschaftlichen

Größen und dem betriebswirtschaftlichen Ergebnis nachweisen lässt.

Hypothese 9: Erfolgreiche Unternehmen setzen stärker auf sogenannte moderne finanzwirtschaftliche Spitzenkennzahlen (CFROI, EVA) als weniger erfolgreiche Unternehmen.

Wird Marketing als marktorientierte Unternehmensführung aufgefasst, so ist neben der Kunden- insbesondere eine ausgeprägte Konkurrenzorientierung ein zentraler Konzeptpfeiler (*Kohli/Jaworski* 1990; *Deshpandé/Farley/Webster* 1993; *Slater/Narver* 1994). Konsequenterweise müsste sich diese Grundhaltung auch in den ausgewählten Marketingkennzahlen widerspiegeln.

Hypothese 10: Erfolgreiche Unternehmen erheben konkurrenzorientierte Kenngrößen (Marktanteil, relativer Marktanteil, relatives Umsatzwachstum, erzielter relativer Preis) intensiver als weniger erfolgreiche.

Analysiert man die Marketingliteratur hinsichtlich der vorgeschlagenen Spitzenkennzahlen, so lassen sich letztlich zwei zentrale Größen beziehungsweise Konstrukte identifizieren: einerseits der Markenwert (*Srivastava/Shocker* 1991; *Bekmeier-Feuerhahn* 1998; *Keller* 1998; *Ambler* 2000), andererseits der

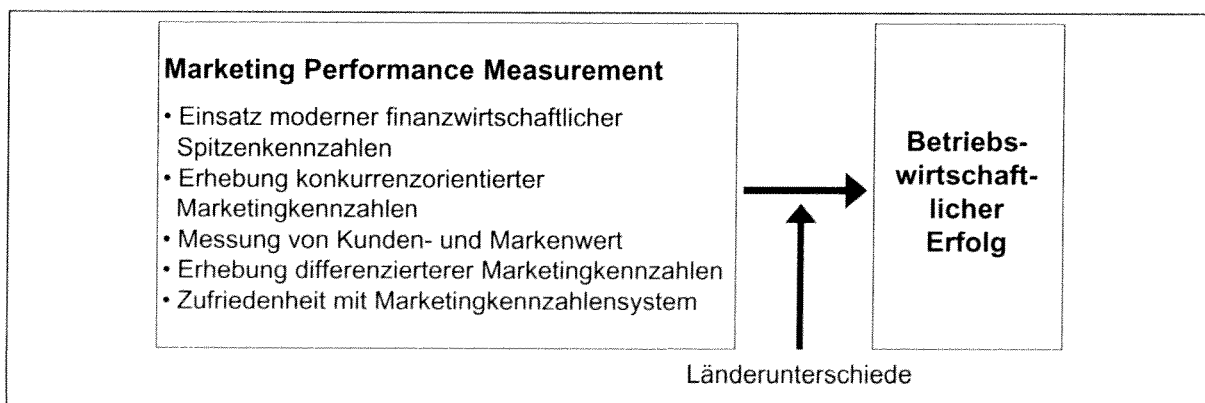


Abbildung 2: Marketing Performance Measurement und betriebswirtschaftlicher Erfolg.

Kundenwert (Blattberg/Deighton 1996; Rust/Zeithaml/Lemon 2000; Günter/Helm 2001; Rudolf-Sipötz/Tomczak 2001). Diese beiden Konstrukte fassen die zentralen Elemente des Marketing zusammen. Aufgrund ihrer hervorgehobenen Stellung ist zu vermuten, dass sich die Nützlichkeit dieser Schlüsselkennzahlen auch in der Realität widerspiegelt.

Hypothese 11: Erfolgreiche Unternehmen messen die Konstrukte Marken- und Kundenwert intensiver als weniger erfolgreiche.

Damit Marketingkennzahlen auch tatsächlich als nützlich wahrgenommen werden können, müssen sie eine hohe Zielrelevanz für Marketingverantwortliche aufweisen (Shrivastava 1987). Eine differenzierte kundenorientierte Marketingplanung ist mit dem Setzen und Kontrollieren von Marktpositionszielen sowie zentralen psychografischen Zielen verbunden (Becker 2001, 65); diese werden mit Hilfe von Kenngrößen operationalisiert. Ein derart differenziertes Marketingkennzahlensystem sollte sich auf den Markt- und somit den Unternehmenserfolg auswirken.

Hypothese 12: Differenzierte, kunden- und einstellungsorientierte Kenngrößen (Kundenzufriedenheit, -bindung, wahrgenommene Produktqualität, wahrgenommene Servicequalität, Markenstärke, Kaufabsicht/Commitment) werden von erfolgreichen Unternehmen stärker erhoben als von weniger erfolgreichen.

Kennzahlensysteme sind ein Instrument des Controlling beziehungsweise des Performance Measurements, das dazu dient, dem Management zu helfen, die jeweiligen Ziele besser zu erreichen. Letztlich wird ein solches Instrument nur dann als nützlich angesehen, wenn es diese Absicht auch tatsächlich er-

reicht. Daraus lässt sich abschliessend folgende Hypothese ableiten:

Hypothese 13: Erfolgreiche Unternehmen sind mit ihren Marketing- und Verkaufskennzahlensystemen zufriedener als weniger erfolgreiche Unternehmen.

3. Anlage der internationalen empirischen Studie

Die aufgestellten Hypothesen sollten im Rahmen eines *internationalen branchenübergreifenden Forschungsprojekts* überprüft werden. Dazu wurden in der Schweiz, in Deutschland und in den USA jeweils die auf Geschäftsleitungs- bzw. Vorstandsebene für die Bereiche Marketing und/oder Verkauf Verantwortlichen *standardisiert schriftlich befragt* (vgl. *Abbildung 3*).

Ziel war es, mit demselben Messinstrument eine Erhebung in den USA und in Europa durchzuführen. Da für Grossbritannien und Spanien bereits empirische Ergebnisse vorliegen (Ambler 2000; Ambler/Riley 2000), fiel die Wahl vor dem Hintergrund des besseren Zugangs sowie insbesondere der zu erwartenden Rücklaufquote auf die deutschsprachige Schweiz und Deutschland.

Die Stichprobengrösse war in den drei Ländern unterschiedlich gewählt worden, weil aufgrund von Erfahrungswerten in Deutschland und insbesondere in den USA mit einer im Vergleich zur Schweiz niedrigeren Antwortbereitschaft gerechnet wurde. Die Rücklaufquoten rangieren mit zwischen 10 und 21 Prozent insgesamt in einem für eine solche branchenübergreifende Studie sehr zufriedenstellenden Bereich, zumal einige Controllingstudien in den USA lediglich Rücklaufquoten von 1,8 oder 2,3 Prozent erreichten (Gleich 2001, 104f. und 264;

Erhebungszeitraum	April – August 2000			
Länder	deutschsprachige Schweiz, Deutschland, USA			
Art der Studie und Methodik	standardisierte schriftliche Befragung mit einfacher (USA) bzw. doppelter Mahnwelle (CH, D)			
Branchen	branchenübergreifend (ohne staatliche Unternehmen und Non-Profit-Organisationen)			
Zielgruppe	Mitglieder der Geschäfts(bereichs)leitung, die für Marketing und/oder Verkauf grösserer Unternehmen zuständig sind			
Befragte Unternehmen	Schweiz: Zufallsauswahl aus Top 2000 (Handelszeitung) Deutschland: Zufallsauswahl aus Top 2000 (Hoppenstedt) USA: Zufallsauswahl, Unternehmen bzw. selbständige Geschäftsbereiche > 1000 Mitarbeiter (Info USA) Alle Adressen wurden vorgängig telefonisch überprüft.			
Rücklauf(-quote)	Schweiz: n = 236 21 Prozent	Deutschland: n = 182 12 Prozent	USA: n = 234 10 Prozent	Total: n = 652 15 Prozent

Abbildung 3: Anlage der empirischen Studie.

Rigby 2001, 140f.). Die absolute Anzahl von über 650 Führungskräften, die sich an der Studie beteiligten, ist deutlich höher als bei vergleichbaren Untersuchungen.

Die eingegangenen Fragebögen wurden einem Non-Response-Bias-Test unterzogen (Armstrong/Overton 1977, 397; Homburg/Workman/Krohmer 1999, 6; Slater/Olson 2001, 1058). Je nach Skalenniveau und Verteilung der Variablen wurden hierzu Chi-quadrat-Test, Mann-Whitney-Test oder eine Diskriminanzanalyse eingesetzt. Von insgesamt 115 Fragen waren in den USA lediglich drei und in Europa vier Fragen signifikant unterschiedlich. Diese niedrige Quote von 3,5 beziehungsweise 2,6 Prozent wurde als akzeptabel angesehen, zumal keine der ermittelten signifikant unterschiedlichen Variablen in ein zentrales Konstrukt einging (beispielsweise den Erfolgsindex). Somit ist kein massgeblicher Non-Response-Bias zu vermuten.

4. Empirische Ergebnisse

4.1 Zum Stand des Marketing Performance Measurements

Um die Hypothesen 1 und 3 zur Gewichtung finanzwirtschaftlicher Ziele zu überprüfen, wurde in Anlehnung an das Konzept der Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1992, 1996, 2000) das Zielsystem der jeweiligen Geschäftsbereiche mit Hilfe eines Konstantsummenverfahrens (Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2001, 277) abgefragt. Die Befragten wurden gebeten, 100 Punkte auf die vier Kategorien finanzwirtschaftliche, markt- und kundengerichtete, mitarbeiter- und prozessorientierte sowie innovationsorientierte Ziele so zu verteilen, dass sie die Zielbedeutung des jeweiligen Geschäftsbereichs bestmöglich charakterisieren.

In Deutschland und der Schweiz nehmen mit 34,4 Prozent die markt- und kundenge-

richteten Ziele leicht vor den finanzwirtschaftlichen Zielen mit 31,7 Prozent den ersten Rang ein (siehe *Abbildung 4*); dieser Unterschied ist auf einem Niveau von 95 Prozent signifikant. Mitarbeiter- und prozessorientierte Ziele werden ebenso wie Innovationsziele deutlich niedriger gewichtet. In den USA stehen dagegen die finanzwirtschaftlichen Ziele mit 46,1 Prozent eindeutig hochsignifikant im Vordergrund. Markt- und kundenorientierte Ziele folgen mit 29,4 Prozent deutlich vor den im Vergleich zu Europa noch niedriger gewichteten mitarbeiter- und prozessorientierten Zielen (14,6 Prozent) und den Innovationszielen (9,5 Prozent). Überprüft man die Gewichtungen der Zielbereiche zwischen den Kontinenten mit Hilfe des Mann-Whitney-Tests (aufgrund fehlender Normalverteilung der Daten), so zeigt sich, dass alle Unterschiede hochsignifikant sind. (Bei der Ergebnisinterpretation sollte allerdings berücksichtigt werden, dass die Zielgewichtung ausschliesslich durch Marketing- und Verkaufsverantwortliche, nicht jedoch durch Führungskräfte aus den Bereichen Finanzen, Rechnungswesen und Controlling erfolgte.) Ein etwas anderes Bild ergibt sich, wenn man analysiert, wie Führungskräfte börsennotier-

ter Aktiengesellschaften ihre Ziele gewichten. Bei diesen Unternehmen ($n = 97$) rangieren mit 36 Prozent auch in der Schweiz und in Deutschland die finanzwirtschaftlichen deutlich vor den markt- und kundengerichteten Zielen (21,1 Prozent). Das Gewichtungsmuster weist aber ansonsten selbst hier ähnliche und ebenfalls signifikante Unterschiede zu den kotierten amerikanischen Gesellschaften ($n = 143$) auf.

Die *Hypothese 1* kann somit für US-amerikanische Unternehmen sowie für börsennotierte schweizerische und deutsche Unternehmen bestätigt werden; die Marketingverantwortlichen dieser Organisationen gewichten finanzwirtschaftliche Ziele am stärksten; für nicht an der Börse notierte europäische Unternehmen muss die Hypothese allerdings verworfen werden.

Hypothese 3 bewährt sich hingegen: Finanzwirtschaftliche Ziele werden von Marketingführungskräften in den USA hochsignifikant stärker gewichtet als andere Zielbereiche.

Um die *Hypothese 4* zu überprüfen, wurde erhoben, ob die Unternehmen zwischen einer strategischen und operativen Planung unterscheiden sowie wie lang die jeweils

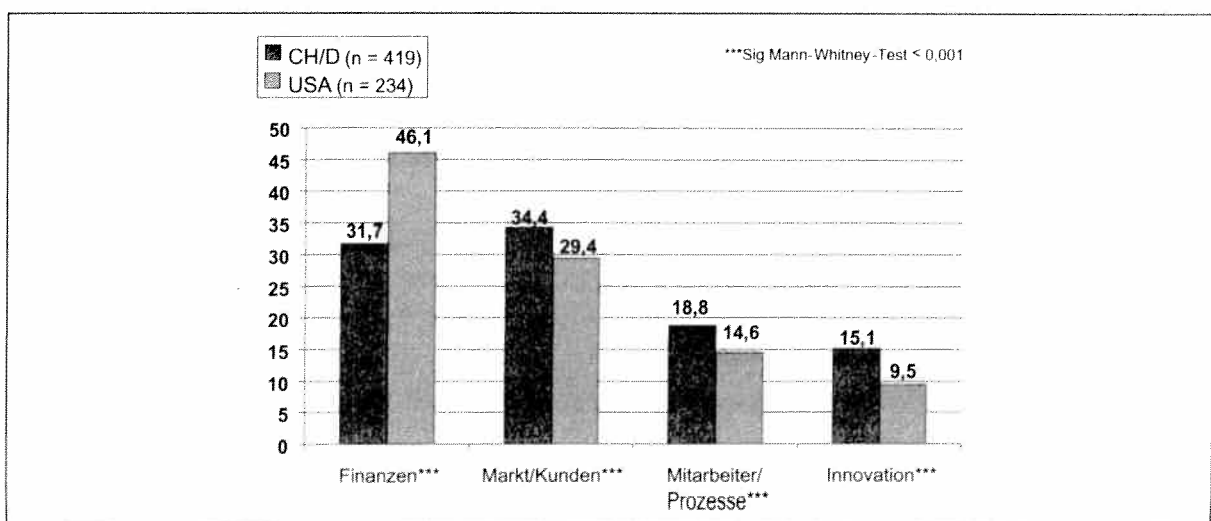


Abbildung 4: Gewichtung der Balanced-Scorecard-Zielbereiche. Quelle: eigene Berechnungen.

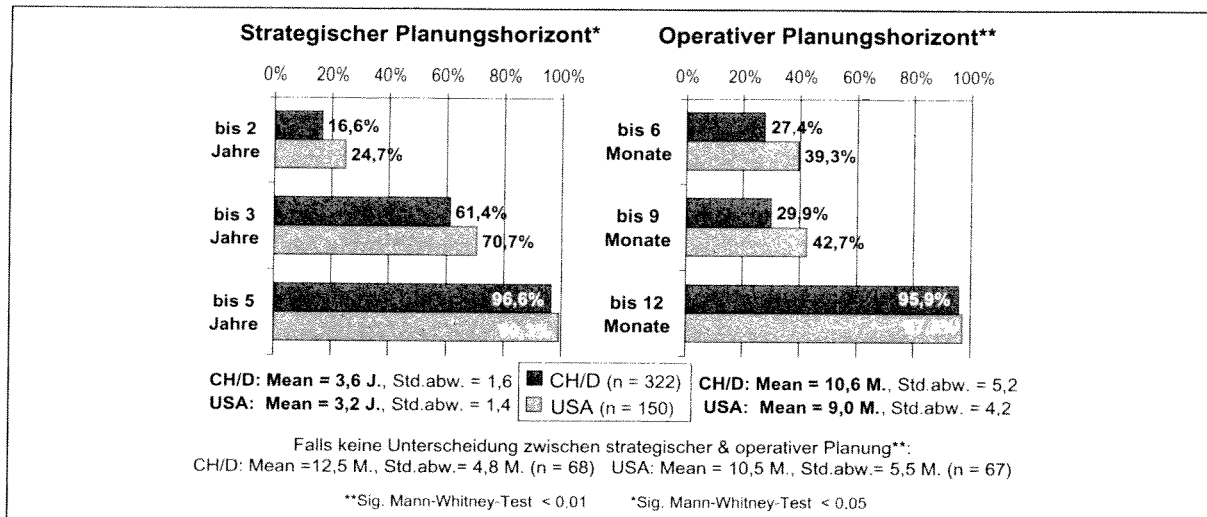


Abbildung 5: Planungshorizont in Marketing und Verkauf. Quelle: eigene Berechnungen.

betrachteten Zeiträume sind (siehe *Abbildung 5*). In der Schweiz und in Deutschland beträgt der durchschnittliche strategische Planungshorizont 3,6 Jahre; dies ist zwar signifikant, keinesfalls aber bedeutend länger als in den USA (3,2 Jahre). Die operative Planung richtet sich in den beiden europäischen Ländern im Durchschnitt auf einen Zeitraum von 10,6 Monaten, in den USA auf 9 Monate. Auch hier ist der Unterschied zwar hochsignifikant, aber nicht beträchtlich.

Insgesamt bewährt sich *Hypothese 4* somit. Der *Planungshorizont* im Bereich Marketing und Verkauf ist in den Vereinigten Staaten statistisch (hoch-)signifikant kürzer, aber keineswegs – wie häufig angenommen – *beträchtlich kürzer* ist als in Europa.

Die *Hypothesen 2* und *5* beziehen sich auf Einsatzintensität und -rang von Schlüsselkennzahlen im Bereich Marketing und Verkauf. Auf der Basis einer Kategorisierung von Marketingkennzahlen von Kokkinaki/Ambler (1999, 13f.), einer umfassenden europäischen Studie zu Marketingkennzahlen (Tomczak et al. 1998) sowie qualitativen Pretests wurde eine Liste von 23 möglichen Schlüsselkennzahlen für den Bereich Marketing und Verkauf entwickelt. Die befragten Führungs-

kräfte wurden gebeten anzugeben, welche dieser Kenngrößen sie regelmässig erheben. Des Weiteren konnten sie bis zu fünf Schlüsselkennzahlen nennen, denen aus ihrer Sicht für ihren Geschäftsbereich die grösste Bedeutung zukommt. *Abbildung 6* zeigt die Ranglisten der jeweils zehn wichtigsten Marketingschlüsselkennzahlen, einerseits aus Sicht der schweizerischen und deutschen, andererseits aus der Perspektive der amerikanischen Führungskräfte.

Die Rangliste bestätigt zwar weitgehend die Ergebnisse von Ambler (2000): finanzwirtschaftlichen Grössen kommt eine hervorgehobene Stellung zu. Dennoch rangieren auch konkurrenzorientierte Kennzahlen wie Marktanteil (CH/D Rang 2, USA Rang 3) sowie kundengerichtete Grössen wie Kundenzufriedenheit (CH/D Rang 5, USA Rang 6) relativ weit oben in der Liste der wichtigsten Schlüsselkennzahlen. (Interessant ist allerdings, dass weder die Grösse Kundenbindung noch die Kennzahl Kundenwert in einem der beiden Kontinente zu den zehn wichtigsten Kenngrößen zählt.) Die *Hypothese 2* (Vorrangstellung finanzwirtschaftlicher Grössen) bewährt sich somit nur eingeschränkt.

CH, D (n = 419)	Schlüssel- kennzahl für	USA (n = 234)	Schlüssel- kennzahl für
1. Umsatz/Absatz	70 %	1. Umsatz/Absatz	66 %
2. Marktanteil	47 %	2. Nettogewinn	61 %
3. Deckungsbeitrag I	42 %	3. Deckungsbeitrag I	50 %
4. Nettogewinn	38 %	4. Marktanteil	42 %
5. Kundenzufriedenheit	33 %	5. relatives Umsatzwachstum	32 %
6. Umsatzrentabilität	33 %	6. Kundenzufriedenheit	29 %
7. relatives Umsatzwachstum	29 %	7. relativer Marktanteil	19 %
8. relativer Marktanteil	19 %	8. Umsatzrentabilität	19 %
9. Umsatz pro Mitarbeiter	15 %	9. erzielter Preis	14 %
10. erzielter Preis	12 %	10. Markenwert/-stärke	14 %

Abbildung 6: Schlüsselkennzahlen in Marketing und Verkauf: Top 10 (D/CH und USA).
Quelle: eigene Berechnungen (CH/D: n = 419, USA: n = 234).

Im Weiteren sollte analysiert werden, ob sich die amerikanischen Unternehmen im Vergleich zu jenen aus der Schweiz und Deutschland bezüglich der Erhebungsintensität von Marketingkenngrößen unterscheiden.

Abbildung 7 zeigt alle Kenngrößen, bei denen signifikante Unterschiede bezüglich der Erhebungsintensität festzustellen waren. Dabei fällt auf, dass diese Größen in der Regel in den USA häufiger als in der Schweiz und Deutschland erhoben werden. Dies gilt insbesondere für konkurrenzorientierte relative Größen wie den relativen Marktanteil, das relative Umsatzwachstum und den relativen erzielten Preis sowie für die Kundenbindung. Lediglich der Umsatz pro Mitarbeiter wird in den beiden europäischen Ländern etwas häufiger verfolgt als in den USA. Um zu überprüfen, ob die festgestellten signifikanten Unterschiede auch tatsächlich auf die Kontinente zurückzuführen sind, wurden loglineare Modelle eingesetzt. (Ein Rückgriff auf loglineare Modelle war aufgrund der aus inhaltlichen Gesichtspunkten gewählten Nominalskalierung erforderlich: Kennzahlen werden entweder erhoben oder nicht, keinesfalls aber «ein

bisschen erhoben».) Ein vierdimensionales loglineares Modell berücksichtigte neben dem Kontinent auch Unterschiede bei den Häufigkeitsverteilungen von Branche und Rechtsform. Dabei zeigte sich, dass einzelne der im zweidimensionalen Modell festgestellten signifikanten Unterschiede primär auf Branchen- und/oder Rechtsformunterschiede der zwei Stichproben und somit weniger auf Kontinentunterschiede zurückzuführen sind. Dies gilt für die Variablen relativer Marktanteil, wahrgenommene Servicequalität, Markenstärke/-wert und Kaufabsicht/Commitment.

Somit lässt sich festhalten, dass die Größen Nettogewinn, Deckungsbeitrag I, relatives Umsatzwachstum, erzielter relativer Preis, Anteil Kunden an potenziellen Gesamtkunden und Kundenbindung in den USA deutlich häufiger erhoben werden, während die Kennzahl Umsatz pro Mitarbeiter in Deutschland und in der Schweiz häufiger berechnet wird. *Hypothese 5* bewährt sich somit: Amerikanische Unternehmen setzen mehr Kennzahlen ein.

Insgesamt sind die Führungskräfte weder in den USA noch in Deutschland oder in der

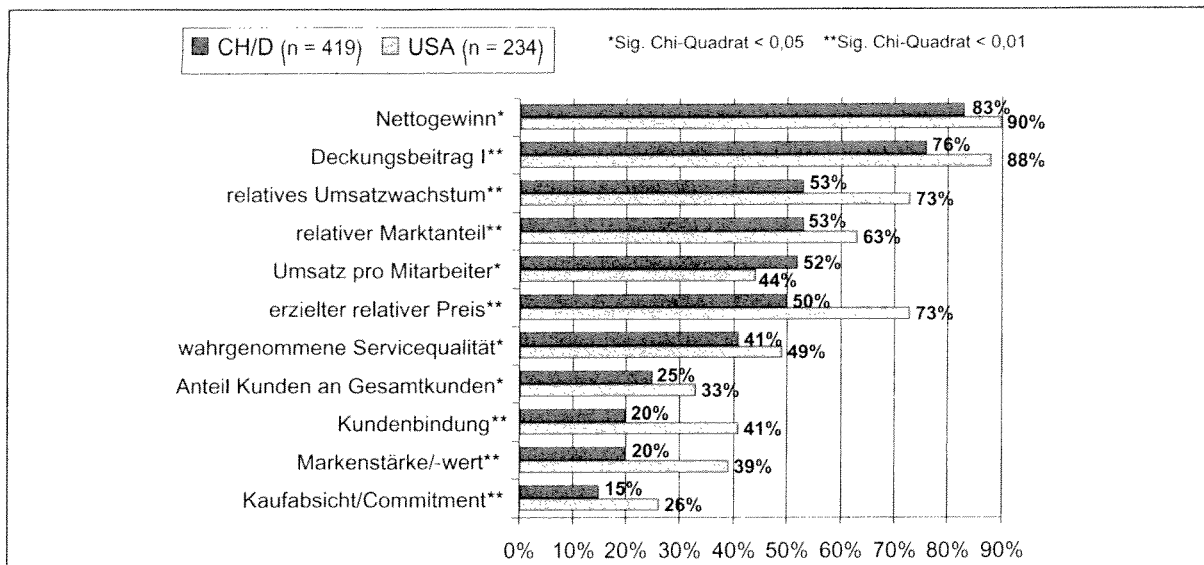


Abbildung 7: Erhebungshäufigkeiten von Marketingkennzahlen im Vergleich. Quelle: eigene Berechnungen.

Schweiz mit den Controlling- und Berichtssystemen in den Bereichen Marketing und Verkauf besonders zufrieden (vgl. *Abbildung 8*). So entsprechen sie häufig nicht den Zeitanforderungen des Managements. Weder der konzeptionelle Aufbau der Systeme noch die informationstechnische Unterstützung und erst recht nicht die Integration externer Daten und Informationen in das Berichtssystem werden als zufriedenstellend betrachtet. Diese niedrigen Zufriedenheitswerte sind konsistent mit den Ergebnissen von *Weber und Sandt* (2001, 24), die feststellten, dass 60 Prozent der von ihnen befragten Führungskräfte zum Teil erheblichen Verbesserungsbedarf bezüglich der Informationsversorgung durch Kennzahlen sehen (ähnlich auch *Kaneko et al.* 1990, 12ff.).

Wider Erwarten ist die Unzufriedenheit mit dem Marketing- und Verkaufsberichtswesen in den USA im Durchschnitt sogar etwas und hochsignifikant grösser als in den beiden europäischen Ländern. *Hypothese 6* muss daher verworfen werden. Allerdings kann daraus nicht gefolgert werden, dass die Berichtssysteme in den USA eine niedrigere Qualität aufweisen; vielmehr könnte auch das An-

spruchs- beziehungsweise Erwartungsniveau der Führungskräfte höher sein.

Mit Hilfe von Regressionsrechnungen wurde der Zusammenhang zwischen den Teilzufriedenheiten und der Gesamtzufriedenheit mit den Berichtssystemen analysiert (vgl. *Abbildung 9*). Die hohen angepassten Bestimmtheitsmasse von 0,702 für die Schweiz und für Deutschland beziehungsweise von 0,890 für die USA zeigen, dass die Teilzufriedenheiten (die niedrige) Gesamtzufriedenheit mit den Berichtssystemen sehr gut erklären. Der standardisierte Cronbachsche α -Wert für eine Skalenkonstruktion beträgt insgesamt 0,82 (CH/D: 0,78; USA: 0,87), wobei hohe Werte auf eine hohe Reliabilität hinweisen (*Fritz* 1995, 133).

In den europäischen Ländern ist insbesondere der konzeptionelle Aufbau des Berichtssystems entscheidend für die Zufriedenheit; der entsprechende Regressionskoeffizient liegt deutlich über jenen der anderen Variablen. Die Integration externer Daten und Informationen spielt eine eher untergeordnete Rolle. In den USA kommt dagegen der informationstechnologischen Unterstützung eine deutlich höhere Bedeutung zu; sie erklärt die

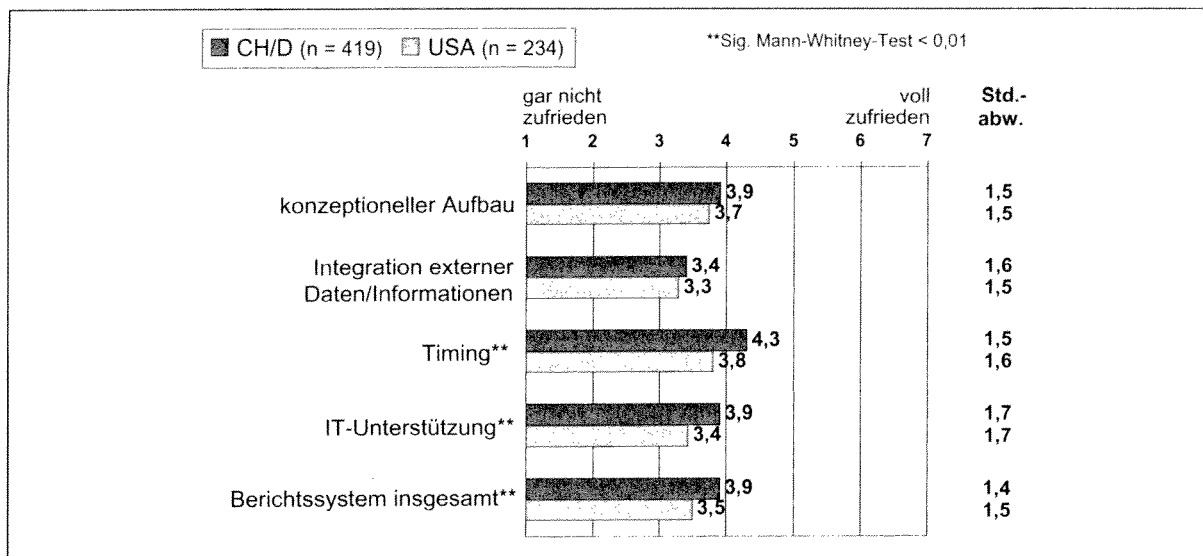


Abbildung 8: Zufriedenheit mit dem Berichtssystem in Marketing und Verkauf. Quelle: eigene Berechnungen.

ANOVA CH, D	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	586.697	4	146.674	234.277	0.000
Residual	246.046	393	0.626		
Total	832.744	397			
$R^2 = 0.705$ Adjusted $R^2 = 0.702$					
Koeffizienten:				Stand. Beta-Koeff.	Sig.
Zufriedenheit mit ...					
(Constant)					0.976
konzeptionellem Aufbau des Berichtssystems				0.418	0.000
Integration externer Daten/Informationen				0.138	0.000
Timing der Berichterstattung				0.239	0.000
EDV-Unterstützung				0.269	0.000
ANOVA USA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	460.061	4	115.015	466.770	0.000
Residual	55.934	227	0.246		
Total	515.996	231			
$R^2 = 0.892$ Adjusted $R^2 = 0.890$					
Koeffizienten:				Stand. Beta-Koeff.	Sig.
Zufriedenheit mit ...					
(Constant)					0.013
konzeptionellem Aufbau des Berichtssystems				0.331	0.000
Integration externer Daten/Informationen				0.185	0.013
Timing der Berichterstattung				0.250	0.000
EDV-Unterstützung				0.348	0.000

Abbildung 9: Regressionsanalyse – Zufriedenheit mit Berichtssystem (CH, D). Quelle: eigene Berechnungen.

Varianz der Gesamtzufriedenheit sogar etwas stärker als die Konzeption des Berichtssystems. Zeitaspekte der Berichterstattung sowie die Integration externer Daten sind zwar in allen Ländern nicht unwichtig, letztlich aber nicht die entscheidenden Variablen.

Hypothese 8 bewährt sich somit lediglich für die beiden europäischen Länder; in den USA ist neben der Konzeption insbesondere auch der Informationstechnologie-Einsatz massgeblich für die Zufriedenheit mit Kennzahlensystemen entscheidend.

Im Rahmen der Untersuchung wurden alle Führungskräfte gebeten, ihre stellenspezifischen Ziele zu nennen sowie anzugeben, wie stark ihr Entgelt vom Erreichen dieser Grössen erfolgsabhängig ist. Die Ergebnisse bestätigen *Hypothese 7* eindrücklich: Im Durchschnitt sind die Gehälter in Deutschland und der Schweiz zu 85 Prozent fix; somit hängen lediglich 15 Prozent des Entgelts vom Erfolg ab. In den USA beträgt das Verhältnis dagegen 74 zu 26 Prozent, das heisst, dass bei Marketing- und Verkaufsführungskräften in den USA mehr als ein Viertel des Entgelts erfolgsabhängig ist. Die Annahme, dass die Höhe einer erfolgsabhängigen Entlohnung kontinentunabhängig ist, kann hochsignifikant verworfen werden (Sig. Mann-Whitney-Test < 0,001).

4.2 Zum Einfluss des Marketing Performance Measurements auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg

Um die Hypothesen zum Zusammenhang von Marketing Performance Measurement und unternehmerischem Erfolg zu überprüfen, ist es erforderlich, mehrere grundsätzliche Konzeptionalisierungs- und Operationalisierungsprobleme zu lösen. Prinzipiell gibt es vier Möglichkeiten, den Unternehmenserfolg zu messen (*Robbins* 1987, 25ff.; *Fritz* 1995, 219; *Staehe* 1999, 444ff.):

1. *Zielansatz*: Ein Unternehmen ist umso erfolgreicher, je besser es die eigenen Ziele erreicht.
2. *Systemansatz*: Hierbei werden zusätzlich Umweltorientierung, die Integration und Kontrolle von Handlungen sowie die Erhaltung der Sozialstruktur berücksichtigt (*Parsons* 1960, 164).
3. *Organisationsteilnehmer-Ansatz*: Erfolg wird als das Befriedigen der Ansprüche beziehungsweise Erwartungen externer Interessenten an der Organisation (Stakeholder, Constituencies) verstanden (*Pfeffer/Salancik* 1978).
4. *Interessenpluralistischer Ansatz*: Von Erfolg wird gesprochen, wenn die Erwartungen aller Stakeholder erfüllt werden (*Quinn/Rhorbaugh* 1981).

Dem Zielansatz wird in der Betriebswirtschaftslehre eine hohe forschungspraktische Relevanz zugesprochen (*Fritz* 1995, 220; *Homburg* 2000, 166). Entscheidend ist allerdings, welche Ziele man betrachtet. *Kokkinaki/Ambler* (1999, 5) stellen hierzu fest: «Performance is always relative and can only be assessed against benchmarks. Two kinds of benchmarks are required for the valid assessment of performance. Internal benchmarks (e.g., plans) reveal the extent to which management's own expectations and goals are met. External benchmarks (e.g., competitive market) provide more neutral perspective that takes into account environmental and market factors.» Erfolg erfordert somit sowohl das Erreichen der eigenen Ziele als auch das Übertreffen der Konkurrenz (*Ambler* 1999b, 706).

Wird Erfolg als Erreichen gesetzter Ziele definiert, so ergibt sich dabei zum einen das Problem der Referenzgrösse: Hervorragende Unternehmen beurteilen ihre Leistungen häufig wesentlich kritischer als weniger am-

bitiöse Unternehmen, weil sie sich an besonders starken Konkurrenten orientieren (siehe hierzu *Becker* 2001, 127). Des Weiteren stellt sich die Frage, ob die befragten Führungskräfte Zielhöhe und Zielerreichungsgrad valide einschätzen können (*Venkatraman/Ramanujam* 1987, 117f.). Trotz dieser Probleme hat sich diese Operationalisierung des Konstrukts «Erfolg» mittels Zielerreichungsgraden insbesondere in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre mehrfach bewährt (*Haedrich/Gussek/Tomczak* 1989, 13ff.; *Jenner* 1994; *Fritz* 1995, 217ff.). Auch *Venkatraman/Ramanujam* (1987, 117f.) kommen zu dem Ergebnis, «[...] that managers tend to be less biased than researchers have tended to give them credit for. It appears that perceptual data [...] can be employed as acceptable operationalizations of BEP [Business Economic Performance].»

Murphy, Trailer und Hill (1996) konstatieren bei einer Inhaltsanalyse der Operationalisierung des Konstrukts «Performance» in 52 empirischen Studien, dass dieses häufig lediglich mit einer einzigen Kennzahl erhoben wird. Dies sei aber mit grosser Unsicherheit behaftet und somit nicht ausreichend. *Gleich* (2001, 111) spricht sich deshalb dafür aus, bei empirischen Studien zum Performance Measurement mehrdimensionale, finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlenbündel einzusetzen. Daher erscheint die Balanced Scorecard (*Kaplan/Norton* 1992, 1996, 2000) als integrierter Ansatz für eine umfassende Erfolgsbeurteilung besonders geeignet, weil er Shareholder- und Stakeholdersicht kombiniert und den Zielansatz somit mit dem interessenpluralistischen Ansatz verbindet. Die Balanced Scorecard misst Effektivität und Effizienz von Leistungen und Fähigkeiten eines Unternehmens aus vier Perspektiven: Finanzwirtschaft, Markt und Kunde, Mitarbeiter und Prozesse sowie Innovation. Im Gegensatz zu

klassischen Erfolgsindizes werden somit nicht nur finanzwirtschaftliche Ziele, sondern vielmehr auch fähigkeits- und potenzialorientierte Erfolgsgrössen berücksichtigt. Als modernes, inzwischen vielfach bewährtes Controllinginstrument (*Horváth* 1998, 567ff.; *Weber/Schäffer* 2000) ist die Balanced Scorecard, trotz zum Teil berechtigter Detailkritik, traditionellen, ausschliesslich finanzwirtschaftlichen Methoden zur Steuerung und Messung des Unternehmenserfolgs überlegen.

Wie bereits dargestellt, wurden die befragten Führungskräfte gebeten, durch Verteilen von 100 Punkten auf die vier Zielkategorien deren jeweilige Bedeutung für den eigenen Geschäftsbereich auszudrücken. Des Weiteren schätzten die Führungskräfte auf einer ordinalen Siebenerskala für jeden der vier Bereiche, wie stark sie diese Ziele im Durchschnitt der letzten drei Jahre erreicht hatten. Die Summe der vier Multiplikationsprodukte aus Gewichtung und Zielerreichung ergab den Erfolgsindex (ähnlich *Tomczak* 1989, 75ff.; *Raffée/Fritz* 1990, 8; *Fritz* 1995, 217ff.):

$$\text{Erfolgsindex} = \left(\sum_{i=1}^n \text{Bedeutung Zielkategorien}^* \cdot \text{Erreichung Ziele in Kategorien} \right) / 100$$

mit $n = 4$ (Zielkategorien gemäss Balanced Scorecard: Finanzen, Kunde und Markt, Mitarbeiter und Prozesse, Innovation)

Je grösser der Wert des Erfolgsindex, desto grösser ist der Erfolg des Unternehmens.

Es ist anzumerken, dass der so errechnete Zielerreichungsindex den subjektiv wahrgenommenen Erfolg widerspiegelt. Allerdings wussten die Befragten nicht, wie der Erfolg anhand ihrer Angaben im Fragebogen berechnet wurde. Folglich konnten sie auch nicht einschätzen, wie sich andere befragte Unternehmen auf der Erfolgsskala ansiedelten.

Grundsätzlich wäre es anzustreben, diesen subjektiven Erfolgsindex mit Hilfe objek-

tiver, möglichst unternehmensexterner Daten zu validieren (Venkatraman/Ramanujam 1987, 110). Solche externe Daten stehen allerdings aus zwei Gründen nicht zur Verfügung: Zum einen bezog sich die Befragung auf die Geschäftsbereichs- und nicht auf die Gesamtunternehmensebene. Auf dieser Ebene sind in der Regel keine objektiven Erfolgs- oder Börsenkennzahlen erhältlich. Zum anderen wurden insbesondere in Europa zahlreiche nicht kotierte Unternehmen befragt, die grundsätzlich keine Erfolgskennzahlen publizieren. Um allerdings dennoch neben dem Balanced-Scorecard-Index noch eine weitere Erfolgseinschätzung zu bekommen, wurden die Befragten gebeten, die Entwicklung des operativen Cashflows im Durchschnitt der letzten drei Jahre auf einer siebenstufigen Skala anzugeben. (Eine solche ordinale wurde gegenüber einer absoluten Messung bevorzugt, um die Antwortbereitschaft zu erhöhen sowie um die Validität der Daten nicht durch eine Überforderung der Befragten zu beeinträchtigen.)

Auf der Basis des Balanced-Scorecard-Erfolgindexes wurden die Stichproben jeweils in Quartile aufgeteilt. Danach wurden die Merkmale der jeweils 25 Prozent erfolgreichsten mit den 25 Prozent am wenigsten erfolgreichen Unternehmen verglichen. Zur Kontrolle diente der Cashflow-Entwicklungsindex, wobei Unternehmen mit einer Steigerung des Cashflows von 10 Prozent und mehr jenen mit einer gleichbleibenden oder negativen Entwicklung gegenübergestellt wurden. (Insgesamt wurde eine hochsignifikante bessere Entwicklung des Cashflows in den USA festgestellt; dies ist nicht zuletzt auf die bessere Konjunkturlage in den USA im relevanten Zeitraum zurückzuführen. Daher wurde darauf verzichtet, Vergleiche zwischen den Kontinenten durchzuführen; vielmehr wurden die Stichproben separat analysiert.)

Die *Hypothesen 9 bis 13* wurden mit Hilfe von Diskriminanzanalysen auf einem Signifikanzniveau von 0,05 überprüft.

Der in *Hypothese 9* formulierte vermutete positive Zusammenhang zwischen dem Einsatz moderner finanzwirtschaftlicher Spitzenkennzahlen (CFROI, EVA) und dem betriebswirtschaftlichen Erfolg kann weder für die USA noch für Europa bestätigt werden – und zwar unabhängig davon, ob man den Erfolg mit Hilfe der Balanced Scorecard oder auf Basis der Cashflow-Entwicklung operationalisiert. Dagegen bewährt sich *Hypothese 10* («Erfolgreiche Unternehmen erheben konkurrenzorientierte Kenngrößen (Marktanteil, relativer Marktanteil, relatives Umsatzwachstum, erzielter relativer Preis) intensiver als weniger erfolgreiche») (vgl. *Abbildung 10*). Dies ist ein äusserst wertvolles Ergebnis, unterstreicht es doch die Notwendigkeit, Marketing- und Verkaufskennzahlen an der Konkurrenz auszurichten. Sind Kennzahlen konkurrenzorientiert operationalisiert, so werden Führungskräfte permanent angehalten, sich aktiv mit den Massnahmen der Konkurrenz auseinanderzusetzen.

Ein Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Kennzahlen des Marken- und Kundenwerts und dem Unternehmenserfolg (*Hypothese 11*) kann allerdings nicht bestätigt werden. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die beiden Kenngrößen insgesamt nur sehr selten erhoben werden. Die wenigen absoluten Nennungen lassen keine Signifikanz erkennen. Es ist zu vermuten, dass sich dies in den nächsten Jahren ändern wird, sobald diese komplexen Grössen besser und vielleicht auch einheitlicher operationalisiert werden. Bisher kann lediglich ein Teilergebnis gezeigt werden: In Europa trennt die unabhängige Variable «Verwendung des Kundenwerts als Marketingschlüsselkennzahl» die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen

Unternehmen signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,015.

Als nächstes wurde untersucht, ob die Erhebung differenzierterer, kunden- und einstellungsorientierter Kenngrößen (Kundenzufriedenheit, -bindung, wahrgenommene Produktqualität, wahrgenommene Servicequalität, Markenstärke, Kaufabsicht/Commitment) mit dem unternehmerischen Erfolg einhergeht (*Hypothese 12*). Dieser Zusammenhang kann für die USA gezeigt werden (vgl. *Abbildung 11*). Insbesondere die einstellungsorientierten Kenngrößen Kundenzufriedenheit, wahrgenommene Produkt- und wahrgenommene Servicequalität zeigen eine hohe Trennkraft. Dies unterstreicht die Bedeutung der Marketingkennzahlenforschung, die sich schliesslich insbesondere mit differenzierteren, auf die spezifischen Bedürfnisse von Marketing und Erfolg zugeschnittenen Kenngrößen beschäftigt. Für die beiden europäischen Länder konnte der Zusammenhang auf dem gesetzten Signifikanzniveau allerdings nicht bestätigt werden.

Dagegen kann eindrücklich bestätigt werden, dass unternehmerischer Erfolg und Zu-

friedenheit mit dem Marketing- und Verkaufskennzahlensystem miteinander einhergehen (*Hypothese 13*).

Die unabhängigen Variablen «Zufriedenheit mit den verschiedenen Dimensionen eines Kennzahlensystems» trennen in Europa sowohl jeweils allein als auch insgesamt hochsignifikant die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Unternehmen (vgl. *Abbildung 12*). Dasselbe Ergebnis zeigt sich auch, wenn man Erfolg mit Hilfe des Cashflow-Indexes operationalisiert. Mit Ausnahme der Zufriedenheit mit der IT-Unterstützung gilt die Aussage ebenfalls für die USA.

Erfolg und Zufriedenheit mit dem eigenen Berichtssystem gehen somit Hand in Hand. Auch dieses Ergebnis unterstreicht die Notwendigkeit weiterer Forschung auf dem Gebiet des Marketing Performance Measurements. Führungskräfte können mit Marketingkennzahlensystemen nur dann zufrieden sein, wenn sie diese als nützlich erachten. Das ist nur der Fall, wenn solche Berichtssysteme Informationen marketingspezifisch und somit differenziert aufbereiten.

Diskriminanzanalyse mit Unternehmenserfolg als abhängiger Variable und den Erhebungshäufigkeiten konkurrenzorientierter Grössen (Marktanteil, relativer Marktanteil, relatives Umsatzwachstum und relativer Preis) als diskriminierenden Variablen						
CH, D: Tests of Equality of Group Means		Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Market share		.963	7.872	1	205	.006
Relative market share		.998	.403	1	205	.526
Relative sales growth		.990	2.129	1	205	.146
Relative price		.998	.382	1	205	.537
Test of Functions	Wilks' Lambda	Chi-square		df	Sig.	
	.951	10.175		4	.038	
USA: Tests of Equality of Group Means		Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Market share		.982	2.177	1	118	.143
Relative market share		.974	3.201	1	118	.076
Relative sales growth		.978	2.659	1	118	.106
Relative price		.979	2.559	1	118	.112
Test of Functions	Wilks' Lambda	Chi-square		df	Sig.	
	.921	9.525		4	.049	

Abbildung 10: Diskriminanzanalyse: Unternehmenserfolg vs. konkurrenzorientierte Grössen.
Quelle: eigene Berechnungen.

Diskriminanzanalyse mit Unternehmenserfolg als abhängiger Variable und den Erhebungshäufigkeiten kunden- bzw. einstellungsorientierter Grössen (Kundenzufriedenheit, -bindung, wahrgenommene Produktqualität, Bekanntheit, wahrgenommene Servicequalität, Markenstärke/-wert, Kaufabsicht/Commitment) als diskriminierenden Variablen					
USA: Tests of Equality of Group Means	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Customer satisfaction	.930	8.843	1	118	.004
Customer retention	.989	1.257	1	118	.265
Perceived product quality	.966	4.123	1	118	.045
Degree of awareness	.982	2.162	1	118	.144
Perceived service quality	.952	5.904	1	118	.017
Brand strength/equity	.987	1.596	1	118	.209
Purchase intent/commitment	.993	.832	1	118	.364
Test of Functions	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.	
	.859	17.348	7	.015	

Abbildung 11: Diskriminanzanalyse – Unternehmenserfolg vs. kunden-/einstellungsorientierte Grössen.
Quelle: eigene Berechnungen.

Diskriminanzanalyse mit Unternehmenserfolg als abhängiger Variable und den (Teil-)Zufriedenheiten mit Marketing- und Verkaufskennzahlensystemen als diskriminierenden Variablen					
CH, D Tests of Equality of Group Means	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Satisfaction with conception and structure	.945	11.550	1	197	.001
Satisfaction with integration of external data/information	.958	8.654	1	197	.004
Satisfaction with timing	.944	11.774	1	197	.001
Satisfaction with IT-support	.908	20.007	1	197	.000
Satisfaction with reporting system overall	.875	28.163	1	197	.000
Test of Functions	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.	
1	.864	28.522	5	.000	
USA: Tests of Equality of Group Means	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Satisfaction with conception and structure	.913	11.097	1	116	.001
Satisfaction with integration of external data/information	.962	4.607	1	116	.034
Satisfaction with timing	.959	4.917	1	116	.029
Satisfaction with IT-support	.993	.803	1	116	.372
Satisfaction with reporting system overall	.942	7.121	1	116	.009
Test of Functions	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.	
1	.897	12.368	5	.030	

Abbildung 12: Diskriminanzanalyse – Unternehmenserfolg vs. Zufriedenheit mit Marketingkennzahlensystemen.
Quelle: eigene Berechnungen.

5. Diskussion und Fazit

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass Marketing- und Verkaufsführungskräfte mit dem derzeitigen Stand ihrer Marketingkennzahlensysteme nicht zufrieden sind. Verantwortlich hierfür ist insbesondere die (ungenügende) konzeptionelle Basis. Ferner offenbarten sich deutliche Diskrepanzen zwischen den in der Wissenschaft entwickelten Marketingkenngrössen und ihrem Einsatz in der Praxis. So werden die Grössen Marken-

wert bzw. -stärke sowie Kundenwert in Europa nur von jedem 20. Unternehmen als zentral eingeschätzt – und dies, obwohl die Marketingwissenschaft fast unisono gerade Markenwert (vgl. Keller 1998; Ambler 2000) oder Kundenwert (Rust/Zeithaml/Lemon 2000; Günter/Helm 2001) als zentrale Konstrukte oder Spitzenkennzahlen bezeichnet. Marketingwissenschaft und Praxis des Marketingcontrollings klaffen hier weit auseinander: Führungskräfte in der Praxis sollten überprüfen, ob sie nicht vermehrt differenziertere

Marketing- und Verkaufskenngrößen nutzbringend einsetzen können. Gleichzeitig ist die Wissenschaft aufgefordert zu analysieren, wieso die Erkenntnisse in diesem Gebiet auf so grosse Implementierungsprobleme stossen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie bieten erstmals einen systematischen, auf identischen Messinstrumenten basierenden Vergleich zwischen dem Einsatz von Marketingkennzahlen in den USA einerseits und zwei kontinentaleuropäischen Ländern andererseits. Dabei konnten sowohl Unterschiede bezüglich der Zielgewichtung und des Kennzahleneinsatzes als auch hinsichtlich der erfolgsabhängigen Honorierung belegt werden. Ein Vergleich mit den empirischen Erkenntnissen von *Kokkinaki/Ambler* (1999) und *Ambler/Riley* (2000) deutet allerdings auf wesentliche Unterschiede zwischen den deutschsprachigen Ländern und Grossbritannien hin; weitere internationale Forschungsprojekte sollten daher möglichst immer sowohl kontinentaleuropäische Länder als auch Grossbritannien einschliessen. Ferner sind weitere empirische Studien erforderlich, um die zum Teil explorativen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung weiterzuentwickeln.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass nur wenige robuste einfache (bivariate) Beziehungen zwischen Marketingkennzahlen und unternehmerischem Erfolg bestehen. Dennoch wurde gezeigt, dass erfolgreiche Unternehmen überdurchschnittlich häufig konkurrenzorientierte Kenngrößen in ihre Berichtssysteme integrieren. Ferner berücksichtigen sie öfter differenzierte einstellungsorientierte Kennzahlen. Des Weiteren konnte belegt werden, dass erfolgreiche Unternehmen deutlich zufriedener mit ihren Marketing- und Verkaufsberichtssystemen sind.

Insbesondere die niedrige Zufriedenheit der Praxis mit den existierenden Marketing-

kennzahlensystemen kann als Aufforderung an die Wissenschaft verstanden werden, diesbezüglich weitere fundierte Forschungen zu betreiben, um nützliche Handlungsanleitungen ableiten zu können. Aufgrund der aktuellen Entwicklungen an den Finanzmärkten (Stichwort: Kursmanipulationen) lässt sich ferner für die gesamte betriebswirtschaftliche Kennzahlenforschung ableiten, dass künftig nicht nur analysiert werden sollte, welche Kennzahlen erhoben werden, sondern auch, wie zuverlässig diese Größen sind.

Literaturhinweise

- Ambler, T./Riley, D.* (2000): Marketing Metrics: A Review of Performance Measures in Use in the UK and Spain, Working Paper Report, Nr. 00–500, Marketing Science Institute, Cambridge (Massachusetts).
- Ambler, T.* (2000): Marketing and the Bottom Line – The New Metrics of Corporate Wealth, London.
- Armstrong, J.S./Overston, T.S.* (1977): Estimating Non-Response Bias in Mail Surveys, in: Journal of Marketing Research, Vol. 14, Nr. 3, S. 396–402.
- Assmus, G./Fahrley, J.U./Lehmann, D.R.* (1984): How Advertising Affects Sales: Meta Analysis of Econometric Results, in: Journal of Marketing Research, Vol. 21, Nr. 2, S. 65–74.
- Becker, F.G.* (1992): Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen – Leistungsverständnis und -prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme, Stuttgart.
- Becker, J.* (2001): Marketing-Konzeption, Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 7. Aufl., München.
- Bekmeier-Feuerhahn, S.* (1998): Marktorientierte Markenbewertung – eine marktpreisorientierte Bewertung von Marken aus konsumenten- und unternehmensorientierter Perspektive, Wiesbaden.
- Bereikoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.* (2001): Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 9. Aufl., Wiesbaden.
- Blattberg, R.C./Deighton, J.* (1996): Manage Marketing by the Customer Equity Test, in: Harvard Business Review, Vol. 74, Nr. 4, S. 136–144.
- Bonoma, T.V./Clark, B.H.* (1988): Marketing Performance Assessment, Boston (Mass.).
- Clark, B.H.* (1999): Marketing Performance Measures: History and Interrelationships, in: Journal of Marketing Management, Vol. 15, S. 711–732.

- Davidson, J.H. (1999): Transforming the Value of Company Reports through Marketing Measurement, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, S. 757–777.
- Davis, S./Douglass, D. (1995): Holistic Approach to Brand Equity Management, in: *Marketing News*, Vol. 29, Nr. 2, S. 4–5.
- Deshpandé, R./Farley, J.U./Webster, F.E. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57, Nr. 1, S. 23–37.
- Diller, H. (1976): Marketing-Informationssysteme, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Vol. 5, Nr. 3, S. 97–104.
- Eccles, R.G. (1991): The Performance Measurement Manifesto, in: *Harvard Business Review*, 69, Nr. 1, S. 131–137.
- Ehrbahr, A. (1998): FVA – The Real Key to Creating Wealth, New York et al.
- Feder, R.A.: How to Measure Marketing Performance, in: *Harvard Business Review* 1965, Vol. 43, Nr. 3, S. 132–142.
- Fritz, W. (1995): *Marketing-Management und Unternehmenserfolg*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Gleich, R. (2001): *Das System des Performance Measurement: Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand*, München.
- Günter, B./Helm, S. (2001) (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden.
- Günther, T. (1997): *Unternehmenswertorientiertes Controlling*, München.
- Hachdrich, G./Gussek, F./Tomczak, T. (1989): Differenzierte Marktbearbeitung und Markterfolg im Reiseveranstaltermarkt der Bundesrepublik Deutschland, in: *Marketing-ZFP*, Vol. 11, Nr. 1, S. 11–18.
- Homburg, C. (2000): *Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, C./Workman, J.P./Krohmer, H. (1999): Marketing's Influence Within the Firm, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, Nr. 4, S. 1–17.
- Horváth, P. (1998): *Controlling*, 7. Aufl., München.
- Kaneko, H./Fukuda, H./Hagino, M./Iwasaki, I. (1990): International Comparison of Performance Measurement Accounting, The 1987 Japan Accounting Association Study Report, Tokio.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, in: *Harvard Business Review*, Vol. 70, Nr. 1, S. 71–79.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1996): *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, Boston (Mass.).
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (2000): Having Trouble with Your Strategy – Then Map it, in: *Harvard Business Review*, Vol. 78, Nr. 4, S. 3–11.
- Keller, K.L. (1998): *Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River (New Jersey).
- Kieser, A. (1996): Moden und Mythen des Organisierens, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 56, Nr. 1, S. 21–39.
- Klingebiel, N. (2000): *Integriertes Performance Measurement*, Wiesbaden.
- Kohli, A.K./Jaworski, B.J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, Nr. 4, S. 1–18.
- Kokkinaki, F./Amber, T. (1999): *Marketing Performance Assessment: An Exploratory Investigation into Current Practice and the Role of Firm Orientation*, Working Paper Report, Nr. 99–114, Marketing Science Institute, Cambridge (Mass.).
- Lynch, R.L./Cross, K.F. (1995): *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*, 2. Aufl., Cambridge (Mass.).
- Marketing Science Institute (1998): *Research Priorities 1998–2000*, Cambridge (Mass.).
- Marketing Science Institute (2000): *Research Priorities 200–2002*, Cambridge (Mass.).
- Marketing Science Institute (2002): *Research Priorities 2002–2004*, Cambridge (Mass.).
- Mela, C.F./Gupta, S./Lehmann, D.R. (1997): The Long-term Impact of Price and Promotion on Brand Choice, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, Nr. 5, S. 248–261.
- Müller-Stewens, G. (1998): Performance Measurement im Lichte des Stakeholderansatzes, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Dittrich, S. (Hrsg.): *Marketingcontrolling*, St. Gallen, S. 34–43.
- Murphy, G.B./Trailer, J.W./Hill, R.C. (1996): Measuring Performance in Entrepreneurship Research, in: *Journal of Business Research*, Vol. 36, Nr. 1, S. 15–23.
- Neely, A./Gregory, M./Platts, K. (1995): Performance Measurement System Design, in: *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, Nr. 4, S. 80–116.
- Parsons, T. (1960): *Structure and Process in Modern Society*, New York.
- Pfeffer, J./Salancik, G.R. (1978): *The External Control of Organizations*, New York.
- Quinn, R.E./Rohrbaugh, J. (1981): A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, in: *Public Productivity Review*, Vol. 5, Nr. 2, S. 122–140.
- Raffée, H./Fritz, W. (1990): *Unternehmensführung und Unternehmenserfolg*, Arbeitspapier Nr. 85, Institut für Marketing, Universität Mannheim.
- Rappaport, A. (1986): *Creating Shareholder Value, The New Standard for Business Performance*, New York.
- Rappaport, A. (1998): *Creating Shareholder Value, A Guide for Managers and Investors*, New York.
- Ridgway, V.F. (1956): Dysfunctional Consequences of Performance Measurement, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 1, Nr. 3, S. 240–247.
- Rigby, D. (2001): Management Tools and Techniques: A Survey, in: *California Management Review*, Vol. 43, Nr. 2, S. 139–160.

- Robbins, S.P.* (1987): *Organization theory*, 2. Aufl., Englewood Cliffs (New Jersey).
- Rudolf-Sipötz, E./Tomczak, T.* (2001): Kundenwert in Forschung und Praxis, Fachbericht für Marketing, Nr. 2, St. Gallen.
- Rust, R.T./Zeithaml, V.A./Lemon, K.N.* (2000): Driving Customer Equity – How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy, New York et al.
- Shrivastava, P.* (1987): Rigor and Practical Usefulness of Research in Strategic Management, in: *Strategic Management Journal*, 8, Januar/Februar, S. 77–92.
- Slater, S.F./Narver, J.C.* (1994): Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, in: *Business Horizon*, Vol. 37, Nr. 2, S. 22–28.
- Slater, S.F./Olson, E.M.* (2001): Marketing's Contribution to the Implementation of Business strategy: An Empirical Analysis, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Nr. 11, 1055–1069.
- Srivastava, R.K./Shocker, A.D.* (1991): Brand Equity: A Perspective on Its Meaning and Measurement, Technical Working Paper, Marketing Science Institute, Report Nr. 91–124, Cambridge (Massachusetts).
- Staehle, W.H.* (1999): *Management*, 8. Aufl., München.
- Staehle, W.H.* (1967): Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Ein Beitrag zur modernen Organisationstheorie, Diss., München.
- Tomczak, T.* (1989): *Situative Marketingstrategien, Grundsatzstrategien für «Dogs»*, Berlin.
- Tomczak, T./Reinecke, S./Karg, M./Mühlmeier, J.* (1998): *Best Practice in Marketing – Empirische Erfolgsstudie zum aufgabenorientierten Ansatz*, Fachbericht für Marketing, Nr. 2, St. Gallen.
- VCI – Verband der Chemischen Industrie e.V.* (1998) (Hrsg.): *Unternehmenssteuerung durch Zielvorgaben – dargestellt anhand praktischer Beispiele aus der chemischen Industrie*, Schriftenreihe Betriebswirtschaft + Finanzen, Nr. 25, Frankfurt am Main.
- Venkatraman, N./Ramanujam, V.* (1987): Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence, in: *Journal of Management*, Vol. 13, Nr. 1, S. 109–122.
- Weber, J./Sandt, J.* (2001): *Erfolg durch Kennzahlen – Neue empirische Erkenntnisse*, Reihe Advanced Controlling, Band 21, Vallendar.
- Weber, J./Schäffer, U.* (2000): *Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Weber, J./Schäffer, U.* (2001a): Controlling als Rationalitätssicherung der Führung, in: *Die Unternehmung*, 55. Jg., H. 1, S. 75–79.
- Weber, J./Schäffer, U.* (2001b): *Marketingcontrolling: Sicherstellung der Rationalität in einer marktorientierten Unternehmensführung*, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.): *Handbuch Marketingcontrolling*, St. Gallen/Wien: Thexis/Ueberreuter, S. 32–49.

Prof. Dr. Sven Reinecke ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums «Marketingplanung und -controlling» am dortigen Institut für Marketing und Handel.

Anschrift: Institut für Marketing und Handel, Universität St. Gallen (HSG), Dufourstr. 40a, CH-9000 St. Gallen, Tel. +41 71 224 28 72, Fax +41 71 224 28 57, E-Mail: Sven.Reinecke@unisg.ch, Web: <http://www.imh.unisg.ch>