

Konzeptionelle Anforderungen an Marketing-Kennzahlensysteme

Sven Reinecke

St. Gallen, März 2000

Arbeitspapier des Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen,
Bodanstrasse 8, CH-9000 St. Gallen, Tel. +41/71/2242820, Fax +71/71/2242857

Sven.Reinecke@unisg.ch, Internet: www.fah.unisg.ch

1 Motivation und Einführung	1
2 Notwendigkeit einer verstärkten Nutzung von Kennzahlen im Marketing	2
2.1 Treibende Kräfte für eine verstärkte Kennzahlenorientierung	2
2.2 Nutzen eines Marketingkennzahlensystems	6
3 Betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme	7
3.1 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen	8
3.2 Kennzahlensysteme: Ein Dimensionsanalyse	10
3.3 Gütekriterien von Kennzahlensystemen	16
4 Diskussion ausgewählter Kennzahlensysteme hinsichtlich ihrer Implikationen für das Marketing	20
4.1 DuPont System of Financial Control	21
4.2 Shareholder Value-Ansätze	24
4.3 Vertriebs-Controlling-Kennzahlensystem nach Reichmann/Palloks	26
4.4 Balanced Scorecard	28
4.5 Konzept selektiver Kennzahlen	32
4.6 Zwischenfazit	34
5 Zur Konstruktion eines Marketingkennzahlensystems	34
5.1 Notwendigkeit eines Marketingcockpits	34
5.2 Anforderung an ein Marketingcockpit	36
5.3 Grenzen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen	41
6 Fazit	44
Literaturverzeichnis	45

1 Motivation und Einführung

„Was wir brauchen, bekommen wir nicht. Was wir bekommen, verstehen wir nicht. Was wir verstehen, erhalten wir nicht.“¹ Solche oder ähnliche Klagen hört man nicht selten von Führungskräften, die bemängeln, dass sie häufig nicht die richtigen Informationen zur richtigen Zeit in der richtigen Form erhalten, um bestmögliche Managemententscheidungen zu treffen. Dies gilt insbesondere für Marketingführungskräfte, an deren Informationsverarbeitungskapazität aufgrund des *Schnittstellencharakters des Marketing* besonders hohe Anforderungen gestellt werden: Marketing muss einerseits sicherstellen, dass alle Tätigkeiten des Unternehmens kunden- und konkurrenzorientiert koordiniert werden, andererseits liefert Marketing als Schnittstelle zum Markt Informationen über die Unternehmensumwelt (Stichwort: Marktforschung).

Im vorliegenden Arbeitspapier werden drei Thesen erörtert und begründet:

1. *Marketingplanung und -controlling*² nutzen das Potential von Kennzahlen und Kennzahlensystemen bisher nicht ausreichend. : „Betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind [...] sind Zahlen, die in konzentrierter Form über einen zahlenmässig erfassbaren betriebswirtschaftlichen Tatbestand informieren.“³ Sie sind eine wertvolle Möglichkeit im Rahmen des Controlling, wie man die Informationsfülle besser bewältigen und die Koordination verbessern kann. Kennzahlensysteme sind zwar nicht zwingend erforderlich, können jedoch erhebliche Vorteile bewirken.
2. *Die vorhandenen betriebswirtschaftlichen Kennzahlensysteme sind nur teilweise geeignet, die Koordinationsprobleme des Marketing zu lösen:* Die Vielfalt der vorhandenen betriebswirtschaftlichen Kennzahlensysteme ist sehr gross; neben traditionellen Systemen wie dem DuPont-System of Financial Control stehen zahlreiche aktuelle Konzepte wie die Balanced Scorecard oder Shareholder-Value-Ansätze. Das Management sieht sich der Aufgabe gegenüber, das „beste“ Kennzahlensystem auszuwählen. Das allgemeingültige und grundsätzlich zu bevorzugende Kennzahlensystem gibt es allerdings nicht – vielmehr hängt der Nutzen eines solchen Systems jeweils vom verfolgten Zweck ab. Aus der Sicht des Marketingmanagements sind die in Wissenschaft und Praxis diskutierten Systeme sehr differenziert zu bewerten. Derzeit erfüllt aber kein System die spezifischen Informationskoordinationsanforderungen des Marketing vollumfänglich.
3. Ein Kennzahlensystem, das den Anforderungen des Marketingmanagement gerecht werden soll, muss – neben allgemeinen, eher formalen Anforderungen an Kennzahlensystemen – insbesondere drei Anforderungen gerecht werden.

¹ VOLLMUTH 1987, S. 57.

² Auf eine umfassende Diskussion des Begriffs „Marketingcontrolling“ wird in diesem Arbeitspapier bewusst verzichtet; es soll im folgenden ausreichen, auf die klassische Definition von KÖHLER (1996, S. 521; 1998, S. 10 f.) zurückzugreifen: Danach erfüllt Marketingcontrolling eine Unterstützungsfunktion, in deren Mittelpunkt die koordinierte Informationsversorgung steht.

³ STAEHLE 1967, S. 62.

- Ein Marketingkennzahlensystem sollte *potentialorientiert* sein und somit sehr eng mit der zu verfolgenden Wettbewerbs- und Marketingstrategie verbunden sein.
- Um sowohl die vertikale Abstimmung zwischen Strategie und Umsetzung als auch die Koordination der Vielfalt der operativen Marketingtätigkeiten zu unterstützen, sollte ein Marketingkennzahlensystem *deduktive und induktive Konstruktionselemente miteinander verbinden*. Daher sollte es einerseits mit einem durchgehenden Marketingplanungssystem gekoppelt sein, das strategische Vorgaben in operative Massnahmen übersetzt. Andererseits sollte das Kennzahlensystem stellenspezifische Informationsbedürfnisse innerhalb des Marketing berücksichtigen – beispielsweise des Brand-Managements, der Werbeleitung oder des Key-Account-Managements.
- Ein Marketingkennzahlensystem sollte *kein isoliertes System* sein, sondern vielmehr mit etwaigen gesamtunternehmerischen Konzepten wie der Balanced Scorecard oder Shareholder-Value-Ansätzen gekoppelt werden.

2 Notwendigkeit einer verstärkten Nutzung von Kennzahlen im Marketing

Bereits 1994 konstatierte MEFFERT: „Die Auswahl geeigneter Kontrollgrössen stellt eines der Zentralprobleme des Marketing-Controlling dar.“⁴ Dennoch hat eine systematische Kennzahlennutzung nur zögerlich Eingang in das Marketing gefunden – ganz im Gegensatz zu anderen Funktionsbereichen des Unternehmens.⁵ Marketingplanung und –controlling nutzen das Potential von Kennzahlen und Kennzahlensystemen bisher noch immer nicht ausreichend. Bevor im Abschnitt 3 dieses Forschungspapiers auf Begriff, Inhalt und Nutzen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen eingegangen wird, soll im folgenden kurz erläutert werden, welche Faktoren dazu führen, dass die Bedeutung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen im Marketing zunimmt (Abschnitt 2.1). Anschliessend werden anwendungsorientierte Beispiele aufgezeigt, die illustrieren, welchen Beitrag Kennzahlensysteme im Marketing zur Lösung von Koordinationsproblemen leisten können bzw. könnten (Abschnitt 2.2).

2.1 Treibende Kräfte für eine verstärkte Kennzahlenorientierung

Kennzahlen sind weder Selbstzweck noch Allheilmittel. Es ist durchaus denkbar, dass (kleinere) Unternehmen ohne den (bewussten) Einsatz von Kennzahlen erfolgreich im Markt agieren. Ebenso garantieren ausgeklügelte und informationstechnisch unterstützte Kennzahlensysteme noch keinen Markterfolg. Nachfolgend werden die wichtigsten Aspekte kurz erläutert, die bewirken, dass das Marketingcontrolling verstärkt mit dem Einsatz von Kennzahlen konfrontiert wird:

⁴ MEFFERT 1994, S. 413.

⁵ PALLOKS 1998, S. 251.

- Zunehmende Forderungen nach einer Ausrichtung aller unternehmerischen Tätigkeiten und somit auch des Marketing auf die Erhöhung des Unternehmenswerts,
- Koordinations- und Umsetzungsdefizite im Marketing aufgrund von Defiziten des Marketingcontrollings,
- Auswirkungen „moderner“ Managementkonzepte und der Informationstechnologie auf das Marketing sowie
- zunehmende Planungsunsicherheit durch die „New Economy“.

2.1.1 Ausrichtung aller Tätigkeiten auf die Erhöhung des Unternehmenswerts

Insbesondere bei börsenkotierten Unternehmen ist der Shareholder-Value-Ansatz von RAPPAPORT⁶ in den letzten Jahren auf grosse Resonanz gestossen. „Die Steuerungsgrösse ‚Unternehmenswert‘ wird zunehmend als oberste Zielgrösse verwendet.“⁷

Wird die gesamte Unternehmensplanung auf die Wertsteigerung für die Shareholder ausgerichtet, so resultieren daraus konkrete Forderungen des Top-Managements an das Marketing. „Ein wichtiges Charakteristikum der wertorientierten Planung ist dabei die im Vergleich zu einer traditionellen Planung stärker ausgeprägte Quantifizierung, da die Aufgabenträger der Planung den Planungsinhalt durchgängig mit entsprechenden Schätzungen und expliziten Begründungen unterlegen (müssen).“⁸ Als wichtige zur Quantifizierung eingesetzte Kennzahlen sind in diesem Zusammenhang insbesondere *Economic Value Added* (EVA) und *Market Value Added* (MVA) zu nennen.⁹

Die Marketingwissenschaft hat sich aber bisher immer stärker auf den Input als auf den Output konzentriert – beispielsweise darauf, wie der Marketing-Mix zu gestalten sei. Die „Natur“ des Outputs bzw. die Bedeutung des Resultats (beispielsweise Marktanteil) wurde bisher weitgehend als selbstverständlich angesehen oder als Untersuchungsobjekt für weitere Forschung zurückgestellt.¹⁰ Marketingplanung und -controlling sind im Rahmen einer auf den Unternehmenswert fokussierten Planung aufgefordert, (kurzfristig) messbare, *quantifizierte Wertbeiträge des Marketing zu belegen*. Dazu müssen jedoch verstärkt Kennzahlen eingesetzt werden.

2.1.2 Koordinations- und Umsetzungsdefizite im Marketing

Marketingcontrolling weist in vielen Unternehmen zwei grundlegende Defizite auf: Zum einen sind strategische und operative Marketingpläne ungenügend aufeinander abge-

⁶ RAPPAPORT 1986 und 1995; siehe auch GOMEZ 1993. Für eine prägnante Erläuterung des Konzepts siehe VCI 1998, S. 64 ff.

⁷ HORVÁTH 1998a, S. 10.

⁸ WEBER/KNORREN 1998, S. 8.

⁹ Für eine prägnante Darstellung des EVA-Ansatzes und die Unterschiede zum ursprünglichen Ansatz nach RAPPAPORT siehe VCI 1998, S. 74 ff.

¹⁰ Siehe hierzu ausführlich BONOMA/CLARK 1988, S. 1 f.

stimmt, zum anderen werden insbesondere im operativen Marketing viele Informationen nicht aufeinander abgestimmt.¹¹

Fehlende Durchgängigkeit der Marketingplanung

Während die strategische Marketingplanung¹² überwiegend qualitativ geprägt ist, fokussieren die operativen Marketingpläne auf die am Marketing-Mix ausgerichtete quantitative (kostenorientierte) Budgetierung. Diese fehlende Durchgängigkeit der Marketingplanung führt zur häufig beklagten „Implementierungslücke“¹³: Wichtige strategische Inhalte gehen nicht in die operative Planung ein und werden somit auch nicht umgesetzt. Eine wesentliche Ursache hierfür ist die Tatsache, dass strategische Ziele häufig mangelhaft gegenüber operativ Verantwortlichen kommuniziert werden.¹⁴ Zum anderen schlagen sich strategische Planungen häufig nicht in den Mitarbeiter-Anreizsystemen nieder; diese sind in der Regel durch „konkretere“, das heisst operative Ziele geprägt, denen daher verständlicherweise eine höhere Bedeutung zugemessen wird: „You get what you inspect not what you expect.“¹⁵

Wenn die Qualität des Marketingcontrollings verbessert werden soll, ist es erforderlich, bei der Marketingplanung anzusetzen.¹⁶ Kennzahlen können hierbei einen entscheidenden Beitrag leisten – nicht zuletzt aufgrund ihrer Eigenschaft, Informationen zusammenzufassen und eindeutig zu kommunizieren.

Ungenügende Integration des operativen Marketingcontrolling

Marketingcontrolling hat sich in den letzten Jahren stark entwickelt und differenziert.¹⁷ Allerdings kann man bisher keinesfalls von einem geschlossenen System sprechen. Vielmehr ist insbesondere das operative Marketingcontrolling geprägt durch Suboptimierungen auf der Ebene einzelner Instrumente, Produkte und/oder Kunden. Marketingcontrolling muss sehr vielen Anspruchsgruppen in einem Unternehmen gerecht werden – beispielsweise dem Aussendienst, dem Key-Account-Management, dem Produktmanagement, den Distributionskanal- und den Werbeverantwortlichen sowie der Unternehmensleitung. Dadurch werden die Führungsinformationen zwar differenzierter, zersplittern andererseits aber auch: Jede Führungsebene erhält unterschiedliche Informationen und wird dadurch zu Suboptimierungen in dem jeweils der eigenen Kontrolle unterstehendem Managementbereich verleitet.

Wenige marketinginstrumentübergreifende Kennzahlen würden die Koordination des operativen Marketing deutlich verbessern und damit die Effektivität des Marketing-Mix erhöhen.

¹¹ REINECKE/TOMCZAK 1998, S. 91f.

¹² Für einen Überblick zur Marketingplanung siehe KUSS/TOMCZAK 1998.

¹³ HORVÁTH 1998a, S. 11.

¹⁴ Weber/Goeldel/Schäffer 1997, S. 288.

¹⁵ NEELY 1998, S. 85.

¹⁶ KÜHN/FASNACHT 1992, S. 10; siehe hierzu auch SCHÜTZ 1996, S. 66.

¹⁷ Für einen umfassenden Überblick siehe REINECKE/TOMCZAK/DITTRICH 1998.

2.1.3 Ausstrahlung „moderner“ Managementkonzepte auf das Marketing

Zahlreiche „moderne“ und zum Teil auch modische Managementsysteme haben in den letzten Jahren zu einer gewissen Renaissance von Kennzahlen und Kennzahlensystemen geführt. Ende der achtziger bis Anfang der neunziger Jahre führte die „*Total Quality Management*“¹⁸-Bewegung dazu, dass sich das Management stärker darauf konzentrierte, (operative) Prozesse zu optimieren. Kennzahlen spielen in diesen Konzepten als Qualitätsführungs- und –ergebnisgrößen eine sehr wichtige Rolle. In den neunziger Jahren führten Konzepte des *Performance Measurement*¹⁹ und insbesondere die von KAPLAN und NORTON entwickelte Balanced Scorecard dazu, dass zahlreiche Unternehmen umfassende „ausgewogene“, nicht rein-finanzielle Kennzahlensysteme implementieren, um ihre Unternehmensstrategie umzusetzen.²⁰ Ansätze des *Wissensmanagements* regten einige Unternehmen dazu an, ihr „Intellectual Capital“ zu bilanzieren bzw. dessen Entwicklung zu messen.²¹

Aus Marketingsicht haben alle genannten Managementansätze eines gemeinsam: Sie stellen die Frage nach geeigneten Marketingkennzahlen. Egal, ob es beispielsweise um die Messung der Servicequalität, um die sinnvolle Auswahl von Kennzahlen für die Kundenperspektive einer Balanced Scorecard oder um die Frage geht, wie man den „Markenwert“ am besten als Teil des „Intellectual Capitals“ operationalisieren kann – in jedem Fall müssen geeignete Marketingkenngrößen gefunden werden.

Marketingmanager und Marketingcontroller können sich diesen Entwicklungen nicht entziehen, sondern sollten vielmehr die hinter solchen „Modekonzepten“ liegenden Grundüberlegungen reflektieren und systematisieren sowie aktiv als Chance nutzen, um Kunden- und Konkurrenzorientierung im Unternehmen zu fördern.

Auch die erweiterten Möglichkeiten der *Informationstechnologien* führen dazu, dass es technisch kein unüberwindbares Problem mehr ist, Daten aus zahlreichen internen und externen Quellen zu integrieren und zusammenzuführen. Diese Daten müssen allerdings in geeigneter Form strukturiert, ausgewertet und aufbereitet werden, um tatsächlich sinnvoll genutzt zu werden – eine konzeptionelle, keine technische Aufgabe. Management-, Marketing- und Verkaufsinformationssysteme sowie Datamining²² erfordern einen umfassenden Einsatz wohlüberlegter Kennzahlen.

2.1.4 Auswirkungen der „New Economy“ auf das Marketingcontrolling

Kein betriebswirtschaftlicher Bereich ist von den „neuen Medien“ und insbesondere dem Internet so stark betroffen wie das Marketing. Die Möglichkeiten elektronischer Medien

¹⁸ Siehe stellvertretend für viele TÖPFER/MEHDORN 1995, MALORNY 1996, SEGHEZZI 1996.

¹⁹ Siehe stellvertretend für viele ECCLES 1991, GEANURACOS/MEIKLEJOHN 1993, GLEICH 1997a, MÜLLER-STEWENS 1998, SIMONS 2000.

²⁰ Zu Erfahrungsberichten siehe beispielsweise FRIEDAG/SCHMIDT 1999 und WEBER/SCHÄFFER 1999, S. 81 ff.

²¹ ROOS ET AL. 1998.

²² Siehe zum Einsatz von Managementinformationssystemen in Marketing und Vertrieb HANNIG 1998.

beeinflussen alle Marketingkernaufgaben (Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und -pflege).²³ Das „konventionelle“ Marketing ist sehr stark durch einen Trade-off zwischen Reichweite und Reichhaltigkeit geprägt: Unpersönliche Marktbearbeitungsinstrumente wie Werbung haben eine grosse Reichweite, können aber nur wenig Informationen übermitteln (= geringe Reichhaltigkeit). Der persönliche Verkauf kann dagegen sehr reichhaltige Informationen mit Kunden austauschen, verfügt aber über nur über eine begrenzte Reichweite. Das Internet hebt diesen Trade-off teilweise auf, so dass sich für das Marketing sowohl bezüglich Reichweite als auch Reichhaltigkeit von Informationen neue Dimensionen eröffnen.²⁴

Elektronische Märkte bieten Spielraum für Innovation; gleichzeitig bewirken sie jedoch Planungsunsicherheit. Zahlreiche Studien belegen ein Paradoxon des Controlling: Unternehmen, die mit hoher Unsicherheit konfrontiert sind, werden ihr Controllingsystem stark einsetzen.²⁵ Erfolgreiche Strategiefindungsprozesse in schnelllebigen Branchen sind durch einen scheinbaren Gegensatz gekennzeichnet: „Plan carefully and analytically, but move quickly and boldly.“²⁶

Kennzahlen sind unerlässlich, um die Informationsvielfalt aus den durch das Internet erschlossenen zahlreichen Informationsquellen entscheidungsberechtigt aufzuarbeiten und Planungsprozesse zu beschleunigen.

2.2 Nutzen eines Marketingkennzahlensystems

Nachdem die wesentlichen Faktoren erörtert wurden, die den Einsatz von Kennzahlen im Marketing fördern, stellt sich nachfolgend die Frage, welchen konkreten Nutzen das Marketingmanagement von einem Marketingkennzahlensystem hätte. Mit anderen Worten: Was erwarten Marketingführungskräfte von einem solchen „*Marketingcockpit*“? Diese Erwartungen werden in Abbildung 1 anwendungsorientiert anhand typischer Fragen von Marketingführungskräften dargestellt.

„Wir haben seit kurzem eine neue Marketingstrategie. Wie kann ich dem Top-Management möglichst schnell erste Erfolge nachweisen und konkret belegen?“

„Bei uns liegt der Fokus im Unternehmen auf dem kostenorientierten Marketingbudget. Damit wird viel Managementaufmerksamkeit auf ein Zahlenwerk gelegt, dass meist nur aus der Vergangenheit extrapoliert und wenig innovativ ist. Wie kann ich die Führung im Bereich Marketing stärker auf die strategischen Inhalte legen?“

„Häufig sieht man Hitlisten von Marken mit dem höchsten Markenwert. Sollten auch wir den Wert unserer Marke messen?“

„Vor kurzem habe ich die Verantwortung für das gesamte Marketing in unserem Unternehmen übernommen; seither werde ich mit Controlling- und Marktforschungsberichten überhäuft. Auf

²³ SCHÖGEL/BIRKHOFFER/TOMCZAK 2000; MUTHER/REINECKE/OESTERLE 1997.

²⁴ Siehe hierzu insbesondere EVANS/WURSTER 1999.

²⁵ SIMONS 1987; KHANDWALLA 1972; KAMM 1980; HONG 1996.

²⁶ BOURGEOIS/EISENHARDT 1988, S. 833; siehe hierzu vertiefend ferner BOURGEOIS 1985 und EISENHARDT 1989.

welche zentralen Grössen soll ich mich stützen, um zu beurteilen, ob der Marketingbereich in den geplanten Bahnen läuft?“

„Sind wir im Bereich Marketing eigentlich besser als unsere Hauptkonkurrenten? Welche sind die wichtigsten Kennzahlen, mit denen ich diese Frage möglichst einfach und schnell beantworten kann?“

„Welche Indikatoren können mir helfen, Entwicklungen in Markt und Umwelt schneller als die Konkurrenz zu erkennen?“

„Marketing und Verkauf in unserem Unternehmen sind ziemlich traditionell geprägt und selbstgefällig. Wie kann ich das Controlling einsetzen, um eine gewisse Unsicherheit mit der derzeitigen Leistung und Lage zu bewirken und Verbesserungspotentiale aufzuzeigen?“

„Unser Marketingcontrolling ist stark nach innen gerichtet. Wie kann man mehr Konkurrenzorientierung sicherstellen?“

„Marketing und Vertrieb bekämpfen sich in unserem Unternehmen. Wie kann man die Leistungen beider Teilbereiche transparent machen und die unterschiedlichen Ziele aufeinander abstimmen?“

„Ein Marketingcockpit sollte uns dabei helfen, zu entscheiden, auf welche Kunden wir unsere Anstrengungen fokussieren sollten.“

„Seit Jahren werden bei uns dieselben Grössen gemessen: Absatz, Marktanteil und Kundenzufriedenheit. Ist das bereits ausgewogen genug?“

„Die Shareholder-Value-Orientierung führt immer wieder zu grossen Diskussionen über die Höhe der Werbekosten. Wie berechnet man den MVA (Market Value Added) von Werbeinvestitionen berechnen?“

„Wir verfolgen die Strategie, uns vom Produkt- zum Lösungsanbieter zu entwickeln. Wie kann ich diese Strategie in Zielvorgaben umsetzen? Welche Treiber/welche Fähigkeiten stehen dahinter?“

„Der Fokus unserer Marketingstrategie liegt auf der Kundenbindung. Wie kann ich dieses Ziel so operationalisieren, dass ich klare Zielvorgaben für die einzelnen Marketinginstrumente ableiten kann?“

„Wie kann ich unser Marketingcockpit so vereinfachen, dass es auch mit unserem Belohnungs- und Anreizsystem gekoppelt werden kann?“

Abb. 1: Erwartungen an den Nutzen von Marketingkennzahlensystemen (Beispiele)

Die geschilderten Erwartungen und Anforderungen sind hoch. Der anwendungsorientierte Nutzen von Kennzahlensystemen für das Marketing ist aus der Sicht des Verfassers bereits gegeben, wenn es gelingt, nur einige dieser Fragen zufriedenstellend zu beantworten. Würde man versuchen, alle Erwartungen gleichzeitig zu erfüllen, würde man die Leistungsfähigkeit von Kennzahlensystem überstrapazieren.

3 Betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme

In diesem Abschnitt wird nach einer kurzen Begriffsklärung insbesondere darauf die Leistungsfähigkeit von Kennzahlen und Kennzahlensystemen eingegangen. Dazu erfolgt eine Dimensionsanalyse von Kennzahlensystemen. Ferner werden Gütekriterien für betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme herausgearbeitet.

3.1 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

3.1.1 Kennzahlen: Begriffsbestimmung

In der betriebswirtschaftlichen Literatur gibt es keine einheitliche Definition des Begriffs „Kennzahl“.²⁷ Häufig werden Ausdrücke wie Kennziffern, Kontrollgrössen, Kontrollzahlen, Kontrollziffern, Messzahlen, Messziffern, Ratios, Richtzahlen, Schlüsselgrössen und Schlüsselzahlen synonym verwendet.²⁸ Die folgenden Ausführungen übernehmen die klassische Begriffsbestimmung von STAEHLE: „Betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind [...] sind Zahlen, die in konzentrierter Form über einen zahlenmässig erfassbaren betriebswirtschaftlichen Tatbestand informieren.“²⁹ Wesensimmanentes Merkmal von Kennzahlen sind somit *die Verdichtung quantifizierter Informationen*.³⁰

Grundsätzlich kann man dabei absolute Zahlen (Einzelzahlen, Summen, Differenzen, Mittelwerte) und Verhältniszahlen unterscheiden; letztere lassen sich unterteilen in Gliederungszahlen (Aufgliederung einer Gesamtgrösse in Teilgrössen), Beziehungszahlen (Verhältnis von zwei inhaltlich ungleichartigen Grössen) und Messzahlen (zeitliche Veränderung bestimmter Grössen).³¹

Viele Autoren rechnen ausschliesslich Verhältniszahlen zu den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, weil eine absolute Grösse ohne Relation keine Aussagekraft habe. WOLF relativiert dies mit Blick auf die Praxis, weil in der Realität eine ganze Reihe absoluter Zahlen laufend als Kennzahlen verwendet werden, beispielsweise Umsatz, Gewinn oder Cash-Flow.³² Solche Zahlen sind sehr wohl aussagekräftig, wenn damit Zeitreihen gebildet werden oder sie als Sollgrösse mit einer entsprechenden Istgrösse verglichen werden. Wichtiger als mathematische Relationen ist daher, ob eine Zahl in der Lage ist, über betriebswirtschaftliche Tatbestände zu informieren.³³ So stellt SIEGWART folgende Anforderungen an betriebswirtschaftliche Kennzahlen: „Von Kennzahlen darf nur die Rede sein, wenn Zahlen

- der Beurteilung der Leistungswirksamkeit von Führungsentscheidungen und
- der Analyse der ökonomischen Situation dienen sowie
- entsprechende Folgerungen hinsichtlich Ursachen und deren Folgen für die Erhaltung der Unternehmung und für ihre Zielverwirklichung erlauben.“³⁴

²⁷ Für eine umfassende, theoretisch fundierte Begriffsdiskussion siehe GEISS 1986, S. 29 ff.

²⁸ Siehe hierzu SIEGWART 1998, S. 5 und MEYER 1994, S. 9.

²⁹ STAEHLE 1967, S. 62.

³⁰ WOLF 1977, S. 11; GRITZMANN 1991, S. 30 f.

³¹ WOLF 1977, S. 11 f.; SIEGWART 1998, 6 ff.; für eine umfassende Kategorisierung von Kennzahlen siehe Meyer 1994, S. 7. GEISS (1986, S. 42 ff.) nennt auf der Basis einer umfassenden Begriffsanalyse drei zentrale Eigenschaften von Kennzahlen: Massgrössencharakter (= Quantifizierung), Verdichtungscharakter und Entscheidungsbezug, wobei er letzteren aufgrund der Subjektivität des jeweiligen Entscheidungsträgers relativiert.

³² WOLF 1977, S. 9; siehe auch SIEGWART 1998, S. 11.

³³ WOLF 1977, S. 11.

³⁴ SIEGWART 1998, S. 4 (Aufzählungspunkte nicht im Original).

SIEGWART sieht allerdings in nominal- und ordinalskalierten Daten aufgrund ihres beschränkten informatorischen Charakters keine Kennzahlen.³⁵ Dieser Argumentation wird im folgenden allerdings nicht gefolgt; vielmehr wird konsequent an der *Problemorientierung* festgehalten. Häufig ist es sinnvoll, qualitative Aspekte nominal oder ordinal zu erfassen; auch wenn prinzipiell das höchstmögliche wirtschaftlich vertretbare Skalenniveau anzustreben ist.

Grundsätzlich erlangen Kennzahlen nur durch *Vergleiche* Aussagekraft:³⁶ Dies sind entweder innerbetriebliche Zeitvergleiche (Vergleich von Istzahlen eines Unternehmens zu verschiedenen Zeitpunkten bzw. aus verschiedenen Zeiträumen), Soll-Ist-Vergleiche (Vergleich von Istzahlen eines Unternehmens mit Sollwerten; Sollwerte sind Standardkennzahlen oder Plankennzahlen) oder Objektvergleiche, bei dem verschiedene Geschäftsbereiche oder sogar verschiedene Unternehmen zum gleichen Zeitpunkt oder gleichen Zeitraum bezüglich der gleichen Kennzahlen untersucht werden.³⁷

Kennzahlen erhalten als Führungsgrößen somit nur dann einen Wert, wenn sie mit anderen Kennzahlen verglichen werden.³⁸

3.1.2 Aufgaben und Ziele von Kennzahlen

„Kennzahlen sind hervorragende und nahezu unentbehrliche Instrumente, um notwendige Entscheidungen des Managements vorzubereiten, zu fundieren, zu erleichtern oder in vielen Fällen überhaupt erst zu ermöglichen.“³⁹ Sie können innerhalb aller Stufen des klassischen Entscheidungsprozesses eingesetzt werden: Kennzahlen

- helfen bei der Identifikation von Problemen,
- sind ein wichtiges Hilfsmittel, um Informationen sinnvoll aufzubereiten,
- dienen dazu, Lösungsvarianten darzustellen,
- helfen bei der Bewertung der Lösungsvarianten,
- konkretisieren die Entscheidung sowie
- unterstützen Entscheidungsumsetzung und Kontrolle;

ferner sie können auch als Hilfsmitteln für externe Analysen eingesetzt werden.⁴⁰

Untersucht man, wie Kennzahlen vom Management verwendet werden, so lassen sich folgende Funktionen im Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess unterscheiden:⁴¹

³⁵ SIEGWART 1998, S. 13.

³⁶ WOLF 1977, S. 23, SIEGWART 1998, S. 13 ff.

³⁷ KÜTING 1983, S. 239. Voraussetzung für Objektvergleiche sind materielle und formelle Vergleichbarkeit, das heisst, die Vergleichsobjekte bzw. -betriebe sollten gleichstrukturiert sein und die Kennzahlen sollten identisch operationalisiert und gemessen werden (WOLF 1977, S. 25 ff.).

³⁸ SCHEUNING 1967, S. 31.

³⁹ WOLF 1977, S. 15.

⁴⁰ WOLF 1977, S. 16; BATTY 1965, S. 374.

⁴¹ Siehe hierzu insbesondere WEBER 1993, S. 202 sowie auch WOLF 1977, S. 16; STAEHLE 1973, S. 224; KÜTING 1983, S. 238, SIEGWART 1998, S.16 ff. und NEELY 1998.

- *Operationalisierungsfunktion* (Bildung von Kennzahlen zur Operationalisierung von Zielen und Zielerreichung),
- *Anregungsfunktion* (laufende Erfassung von Kennzahlen, um Auffälligkeiten und Veränderungen zu erkennen),
- *Priorisierungs- und Vorgabefunktion* (Ermittlung kritischer Kennzahlenwerte als Zielgrößen für unternehmerische Teilbereiche),
- *Kommunikations- und Steuerungsfunktion* (Verwendung von Kennzahlen zur Vereinfachung von Kommunikations- und Steuerungsprozessen) sowie die
- *Kontrollfunktion* (laufende Erfassung von Kennzahlen, um Soll-Ist-Abweichungen zu erkennen).

Weil Kennzahlen betriebswirtschaftliche Tatbestände komprimiert ausdrücken, reduzieren sie die Gefahr technischer und semantischer Kommunikationsstörungen auf dem Weg vom Sender zum Empfänger der Information auf ein Minimum.⁴² Daher kommt ihnen im Rahmen des Controlling eine hohe Bedeutung zu, weil Controlling die Aufgabe der Informationskoordination⁴³ übernimmt.

3.2 Kennzahlensysteme: Ein Dimensionsanalyse

Aufgrund der *Funktionsvielfalt von Kennzahlen* wird deutlich, dass man sich kaum auf eine einzelne Kennzahl beschränken kann. Eine einzelne, isoliert für sich betrachtete Kennzahl hat nur eine sehr begrenzte Aussagefähigkeit.⁴⁴ „Nachdem eine Kennzahl immer nur einen Aspekt repräsentieren kann, muss man für komplexe Situationen [...] zwangsläufig mehrere Kennzahlen bilden, um eine gewisse Übereinstimmung des aus Kennzahlen bestehenden Modells mit den interessierenden Eigenschaften der Realität zu erreichen.“⁴⁵

Kennzahlen sind somit insbesondere dann von hohem Nutzen, wenn sie regelmässig und nach einem gezielt festgelegten Gerüst erhoben und analysiert werden.⁴⁶ Ein solches Gerüst stellt ein System dar, das heisst eine „geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können.“⁴⁷ Der Begriff System ist allerdings inhaltsleer; er sagt noch nichts aus über die Art der Elemente oder ihrer Beziehungen, über den Zweck des Systems, über Art der Anordnung der Elemente sowie über Sinn und Bedeutung des momentanen Systemverhaltens.⁴⁸ Daher ist es möglich, unendlich viele verschiedene Kennzahlensysteme zu bilden.

⁴² STAEHLE 1973, S. 223.

⁴³ HORVÁTH 1998b, S. 144.

⁴⁴ WOLF 1977, S. 36.

⁴⁵ OELLER 1979, S. 124.

⁴⁶ BÜRGI 1991, S. 161.

⁴⁷ ULRICH 1968, S. 105.

⁴⁸ ULRICH 1968, S. 106.

Abbildung 2 systematisiert Kennzahlensysteme in Form einer Dimensionsanalyse; sie erhebt aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Nachfolgend werden die wichtigsten Systematisierungsmerkmale kurz erläutert.

Dimensionsanalyse von Kennzahlensystemen			
nach dem Zweck bzw. der Verwendung	Analyse	Dokumentation	Steuerung
	diagnostisch		interaktiv
	aktionsorientiert	wissensvermehrend	affektiv
nach der Methode der Entwicklung	induktiv abgeleitet		deduktiv abgeleitet
nach der Element-verknüpfung	Rechensystem		Ordnungssystem
	kausal		nicht kausal
	deterministisch		heuristisch
nach dem Bezugs-objekt	allgemeingültig		situativ
	eindimensional		mehrdimensional
	funktionsübergreifend		funktionsspezifisch
	stellenübergreifend		stellenspezifisch
	strategisch		operativ
	produktbezogen		kundenbezogen
	strukturbezogen		prozessbezogen
	potentialbezogen		instrumentbezogen
	...		...
nach der Abgeschlossenheit	geschlossen		offen
nach der zeitlichen Dimension	temporär		auf Dauer
	diskontinuierlich		stetig
	statisch		dynamisch
	Planung (Planzahlen)		Kontrolle (Istzahlen)
nach der IT-Unterstützung	IT-unterstützt		nicht IT-unterstützt
...	...		...

Abb. 2: Dimensionsanalyse von Kennzahlensystemen

(Quelle: eigene Darstellung unter Verwendung von Elementen von MEYER 1994, S. 11.)

3.2.1 Zweck und Verwendung von Kennzahlensystemen

Zahlreiche Autoren ordnen dem Systembegriff eine finale Komponente zu, das heisst eine *Zweckorientiertheit*.⁴⁹ Diese Unterscheidung ist für Kennzahlensysteme hochrelevant, weil sich ihre Strukturen je nach Verwendungszweck und Funktion stark unterscheiden.

Grundsätzlich erfüllen betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme – ähnlich wie Einzelkennzahlen – Informationsaufgaben.⁵⁰ Dabei lassen sich drei Funktionen unterscheiden:⁵¹

1. *Analysefunktion*: Dient ein Kennzahlensystem der Analyse, so soll es den Anwender dabei unterstützen, aufgrund zugrundeliegender quantitativ erfasster Sachverhalte zu einem Urteil zu kommen. Diese Urteilsbildung kann einerseits intuitiv erfolgen, andererseits aber auch durch Reduktionsverfahren unterstützt werden. Bei den Reduktionsverfahren unterscheidet man zwischen der Indexkonstruktion (Zusammenfassung mehrerer Kennzahlen in einer Zahl) und der Mustererkennung, bei der Kennzahlen als quantitative Merkmale in einem Mustererkennungsprozess begriffen werden.⁵² Die Analysefunktion überwiegt beispielsweise bei betriebswirtschaftlichen Kennzahlensystemen der (externen) Bilanzanalyse.
2. *Lenkungs- bzw. Steuerungsfunktion*⁵³: Kennzahlensysteme werden häufig auch dazu eingesetzt, das Verhalten eines Systems zu steuern. Voraussetzung ist hierbei, dass bestimmte Einzelkennzahlen (beispielsweise Return on Investment, Marktanteil oder Kundenzufriedenheit) zu „Normen“ erhoben werden.⁵⁴ Die meisten unternehmensintern eingesetzten Systeme verfolgen diesen Zweck.
3. *Dokumentationsfunktion*: Kennzahlensysteme können Plan- und Istgrössen der Vergangenheit dokumentieren und speichern. Die Dokumentationsfunktion ist allerdings nicht selbständig, sondern unterstützt lediglich die Analyse- oder die Steuerungsfunktion. Die dokumentierten Grössen werden zu Zeit- oder Objektvergleichen eingesetzt.

Die meisten Kennzahlensysteme erfüllen mehrere der geschilderten Funktionen gleichzeitig, sind allerdings meistens speziell aus dem Blickwinkel einer der Funktionen konstruiert.

Diagnostische vs. interaktive Kennzahlensysteme

SIMONS⁵⁵ unterscheidet zwei sehr unterschiedliche Arten von Kennzahlensystemen (siehe Abbildung 3). *Diagnostische Systeme* sind vergleichbar mit einem Flugzeugcockpit: sie

⁴⁹ Siehe hierzu die bei STAEHLE 1967, S. 6 f. zitierte Literatur.

⁵⁰ GEISS 1986, S. 104.

⁵¹ Siehe hierzu vertiefend unter Verwendung leicht unterschiedlicher Begriffe GEISS 1986, S. 104 ff. und CADUFF 1981, S. 45 ff.

⁵² MERTENS 1977; GEISS 1986, S. 111.

⁵³ Siehe u.a. KÜTING 1983, S. 239; KERN 1971, S. 716 ff.

⁵⁴ GEISS 1986, S. 105.

⁵⁵ Simons 1995; Simons/Dávila 1998.

liefern kontinuierliche Informationen über eine Vielzahl vorher definierter kritischer Merkmale. Diese Kennzahlen erfordern im Sinne eines „Management by Exception“ nur dann die Aufmerksamkeit des Managements, wenn sie von vorgegebenen beziehungsweise erwarteten Werten abweichen.

In *interaktiven Systemen* werden dagegen nur jene wenigen Kennzahlen abgebildet, „that really matter to strategy“⁵⁶. Die Aufmerksamkeit des Managements ist permanent auf diese Kennzahlen gerichtet; sie sind verinnerlicht und legen eindeutige Prioritäten fest. Sie werden ständig beachtet und in persönlichen Gesprächen zwischen Führungskräften diskutiert.⁵⁷ So wurden beispielsweise die Nielsen-Daten von Pepsi zur Zeit der „Cola-Kriege“ zwischen Pepsi und Coca-Cola interaktiv genutzt: „The Nielsens defined the ground rules of competition for everyone at Pepsi-Cola. They were at the epicenter of all we did. They were the nonpublic body counts of the Cola Wars. Pepsi-Cola’s top managers would carry little charts in their wallets with the latest key Nielsen figures. They became such an important part of my life that I could quote them on any product in any market. We would pore over the data using it to search for Coke’s vulnerable points where an assault could successfully be launched or to explore why Pepsi had slipped a fraction of a percentage point in the game.“⁵⁸

	Diagnostic Control Systems	Interactive Control Systems
Purpose	Provide motivation and direction to achieve goals	Stimulate dialogue and organizational learning
Goal	No surprises	Creative search
Analytical reasoning	Deductive (flying by instrument)	Inductive, sensory (flying by feel)
System complexity	Complex	Simple
Time Frame	Past and present	Present and future
Targets	Fixed	Constantly reestimated
Feedback	Negative feedback	Positive feedback
Adjustment to	Inputs or process	Double loop learning
Communication	Eliminate need for talk	Provide common language
Staff role	Key gatekeepers	Facilitators

Abb. 3: Vergleich diagnostischer und interaktiver Kennzahlensysteme
(Quelle: Ausschnitt aus SIMONS 1995, S. 124.)

⁵⁶ SIMONS/DÁVILA 1998, S. 74.

⁵⁷ SIMONS 1995, S. 97.

⁵⁸ SIMONS/DÁVILA 1998, S. 78 f.

Nutzung von Kennzahlensystemen

Unabhängig davon, zu welchem Zweck Kennzahlensysteme ursprünglich aufgestellt wurden, ist die Art und Weise relevant, wie das Management die Informationen tatsächlich einsetzt. MENOM und VARADARAJAN unterscheiden hierbei drei Arten:⁵⁹

- 1) *Aktionsorientierte Nutzung*: Die Informationen bewirken Verhaltensänderungen oder lösen Handlungen aus. Einerseits können sie instrumentell genutzt werden, beispielsweise um Entscheidungen zu treffen. Andererseits können sie symbolisch verwendet werden. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn Informationen eingesetzt werden, um Entscheidungen zu begründen, nachdem sie bereits gefallen sind.
- 2) *Wissensverbesserende Nutzung*: Hierbei verbessern die Informationen das Wissen und Verständnis; sie lösen Denkprozesse aus.
- 3) *Affektive Nutzung*: Informationen werden genutzt, um sich bezüglich einer Entscheidung wohl zu fühlen, und zwar entweder aufgrund des Informationsinhalts oder einfach aufgrund der Tatsache, dass überhaupt Informationen vorliegen.

Diese Unterscheidung ist insbesondere dann sinnvoll, wenn man Kennzahlensysteme hinsichtlich ihres konkreten Nutzens in der Praxis untersucht.

3.2.2 Unterscheidung nach der Systemkonstruktion

Häufig wird bei Kennzahlensystemen nach ihrer jeweiligen mathematischen Herleitung unterschieden:⁶⁰

- *Rechentechnische Systeme* basieren auf einer mathematischen Zerlegung einer Spitzen- oder Primärkennzahl (beispielsweise der Gesamtkapitalrentabilität) durch Aufgliederung, Substitution oder Erweiterung.⁶¹ Sie sind in der Regel hierarchisch und deduktiv aufgebaut; es werden definitionslogische Beziehungen dargestellt.⁶²
- *Sachlogische Systeme* werden auch als Ordnungssysteme bezeichnet. Sie bilden allerdings keine rein mathematischen Beziehungen ab, sondern sind häufig induktiv oder empirisch abgeleitet. Ordnungssysteme sind nicht unbedingt streng hierarchisch aufgebaut, auch wenn sie häufig über Schlüsselkennzahlen verfügen, die von bestimmten Treibergrößen beeinflusst werden.⁶³

⁵⁹ MENOM/VARADARAJAN 1992, S. 61 f.. Die beiden Autoren beziehen ihre Aussagen auf Marketingwissen, insbesondere die Verwendung von Marktforschungsinformationen.

⁶⁰ SIEGWART 1998, S. 28 f.

⁶¹ KÜTING 1983, S. 237.

⁶² HEINEN 1966, S. 128.

⁶³ KÜTING 1983, S. 238; Einige Autoren sehen in Ordnungssystemen allerdings keine Kennzahlensysteme (siehe hierzu LACHNIT 1976, S. 221). STAEHLE (1973, S. 227) fordert beispielsweise, dass bei Kennzahlensystemen die Daten in einem sachlogischen Zusammen stehen und eine mathematische Verknüpfung erlauben müssen.

3.2.3 Weitere Unterscheidungsmerkmale

Kennzahlensysteme weisen unterschiedliche *Bezugsobjekte* auf: Manche beziehen sich auf das Gesamtunternehmen, andere auf eine einzelne betriebswirtschaftliche Funktion. Einige modellieren insbesondere die Zusammenhänge der strategischen Planung, während andere eher die operative Ebene abbilden. Eindimensionale Kennzahlensysteme sind beispielsweise auf eine finanzwirtschaftliche Spitzenkennzahl gerichtet, während mehrdimensionale Systeme eine Vielzahl unterschiedlicher betriebswirtschaftlicher Ziele berücksichtigen, beispielsweise Wachstums-, Gewinn- und Rentabilitätsziele.

Ferner ist es für die Arbeit mit Kennzahlensystemen relevant, ob lediglich unternehmensinterne Elemente oder auch Grössen der Unternehmensumwelt abgebildet werden (geschlossene versus offene Systeme). Des weiteren beeinflussen der Faktor Zeit sowie das angestrebte und realisierte Ausmass der informationstechnologischen Unterstützung die Konstruktion von Kennzahlensystemen massgeblich.

3.2.4 Kennzahlensysteme: Definition

Nachfolgend werden Kennzahlensysteme wie folgt definiert:⁶⁴ Kennzahlensysteme sind eine zweckorientierte Gliederung betriebswirtschaftlicher Kenngrössen. Es handelt sich um eine logische und/oder rechnerische Verknüpfung mehrerer Kennzahlen, die zueinander in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen und sich gegenseitig ergänzen. Kennzahlensysteme erfüllen in einer schlecht-strukturierten Problemsituation Informationsaufgaben, insbesondere zur Analyse und Steuerung.

Diese Definition

- unterstreicht die Bedeutung des *Zwecks* als primärem Gliederungsmerkmal,
- *verzichtet auf eine normative Festlegung eines bestimmten Skalenniveaus* der einzelnen Kennzahlen,
- hebt die wichtigsten Funktionen von Kennzahlensystemen (*Analyse und Steuerung*) hervor und
- stellt klar, dass eine rechnerische Verknüpfung von Kennzahlen kein notwendiges Kriterium ist. Wohl aber wird eine *logische Abhängigkeit* gefordert, um die Informationsfunktion erfüllen zu können.

Die Definition gibt keinerlei Hinweise auf die Güte eines Kennzahlensystems. Auf diese wird daher im folgenden eingegangen.

⁶⁴ Diese Definition übernimmt Merkmale von SIEGWART (1998, S. 27), STAEHLE (1967, S. 74), GEISS (1996, S. 100) und KÜTING (1983, S. 238).

3.3 Gütekriterien von Kennzahlensystemen

Zahlreiche Wissenschaftler haben sich bereits damit beschäftigt, welche Anforderungen an betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme zu stellen sind.⁶⁵ Dabei handelt es sich in der Regel um induktiv ermittelte Kriterien, weil eine Theorie der Kennzahlen nicht existiert und es somit auch nicht möglich ist, Systemanforderungen deduktiv abzuleiten.⁶⁶

Im folgenden werden fünf Gütekriterien herausgearbeitet, mit denen versucht wird, den derzeitigen Stand von Wissenschaft und Praxis zusammenzufassen. Ein Kennzahlensystem ist dann nützlich (= zweckgerecht)⁶⁷, wenn es

- dem jeweiligen Problem angemessen,
- konsistent,
- flexibel,
- benutzer- und organisationsgerecht sowie
- wirtschaftlich ist.

3.3.1 Problemangemessenheit

Die Problemangemessenheit ist das wichtigste Gütekriterium, weil es sich dabei um eine inhaltliche und nicht um eine formale Anforderung handelt. Ein Kennzahlensystem kann noch so konsistent, flexibel, benutzergerecht und wirtschaftlich sein – wenn es dem eigentlichen Zweck nicht gerecht wird, entfaltet es keinen Nutzen.

Ein Kennzahlensystem ist problemangemessen, wenn die verwendeten Kennzahlen zeitlich und sachlich dem verfolgten Ziel entsprechen.⁶⁸

Dient das System der Steuerung des Gesamtunternehmens, so kann nur ein Multizielsystem den Zielekompromiss der Realität widerspiegeln⁶⁹; bezweckt das Kennzahlensystem ausschliesslich die Steuerung der Rentabilität, so kann auch ein Monozielsystem problemadäquat sein.

Problemangemessenheit bedeutet auch, dass die Daten jeweils auf dem richtigen Informationsgrad zur Verfügung stehen. Je nach Fragestellung werden unterschiedliche Forderungen bzgl. Vollständigkeit, Wahrheit, Aktualität, Genauigkeit und Objektivität der Informationen gestellt; daraus können wiederum unterschiedliche Anforderungen bezüglich Validität und Reliabilität der Kennzahlenmessung abgeleitet werden. Zur Steuerung der Liquidität eines Unternehmens benötigt man beispielsweise andere Informationen (und insbesondere auf einem anderen Aggregationsgrad) als zur Absatzplanung; etwaige Kennzahlensysteme müssten diesen unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht werden.

⁶⁵ Siehe hierzu insbesondere GEISS 1986, S. 112 ff.; CADUFF 1981, S. 29 ff.; REICHMANN/LACHNIT 1976, S. 705 f.; KÜTING 1983a; SIEGWART 1998, S. 22 ff., SIMONS 1995, S. 75 ff.

⁶⁶ GEISS 1986, S. 113.

⁶⁷ Zur „Nützlichkeit“ als oberstem Gütekriterien betriebswirtschaftlicher Forschung und Anwendung siehe ULRICH 1981, S. 7 ff.

⁶⁸ GEISS 1986, S. 119.

⁶⁹ LACHNIT 1976, S. 223.

Ein wichtiger Teilaspekt der Problemangemessenheit ist die Robustheit: Wie schwierig ist es, von dem Kennzahlensystem abwegige Ergebnisse zu erhalten?⁷⁰

3.3.2 Konsistenz

Mit Konsistenz ist gemeint, dass ein Kennzahlensystem möglichst dem „Prinzip der Widerspruchsfreiheit“⁷¹ gerecht werden sollte. Die einzelnen Kennzahlen sollten sich möglichst ergänzen und nicht zueinander in Konflikt stehen. Dadurch wird eine Analyse von Ursache-Wirkungszusammenhängen erleichtert.

Ein hierarchischer Aufbau fördert in der Regel die Konsistenz, ist allerdings keine Voraussetzung.

Konsistenz ist eine idealtypische Anforderung – sie lässt sich gerade bei schlecht-strukturierten Situationen⁷² und mehrdimensionalen Zielen häufig kaum gewährleisten.

3.3.3 Flexibilität

Der erforderliche Grad an Flexibilität hängt von der jeweiligen 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: „keeping performance measurement fixed limits the extent to which it can be used as a tool for shaping action“⁷³.

Ein flexibles Kennzahlensystem erleichtert situative Anpassungen, beispielsweise durch einen modularen Aufbau, der einen An- und Abbau von Kennzahlen ermöglicht.⁷⁴ Dadurch wird das Kennzahlensystem dynamisiert; es kann sich entwickeln. Wichtig ist insbesondere auch, dass nicht mehr erforderliche Kennzahlen eliminiert werden.⁷⁵

3.3.4 Benutzer- und Organisationsadäquanz

Ein Kennzahlensystem erfüllt Informationsaufgaben. Aus anwendungsorientierter Sicht stellt sich damit die Frage, 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 höher,

- je höher der subjektive Sinngehalt für den Anwender (= „meaningfulness“),
- je höher die Zielrelevanz für den Anwender (= Betroffenheit),

⁷⁰ Siehe hierzu auch CADUFF 1981, S. 30.

⁷¹ KÜTING 1983a, S. 240.

⁷² GEISS 1986, S. 116 f.

⁷³ ECCLES/NORIAH 1992, S. 156.

⁷⁴ CADUFF 1981, S. 31.

⁷⁵ ECCLES/NORIAH 1992, S. 163.

- je besser der Anwender die Informationen anwenden kann, das heisst, je stärker er konkret auf die bereitgestellten Informationen reagieren kann, um bestimmte Sachverhalte zu beeinflussen,
- je höher der Innovationsgehalt der Informationen, das heisst der Grad nicht offenkundiger Informationen ist.⁷⁶

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.⁷⁷ Bei der Glaubwürdigkeit handelt es sich somit um eine sehr subjektive Einschätzung, die von der wahrgenommenen Nützlichkeit keineswegs unabhängig ist.

Je spezifischer ein Kennzahlensystem auf die Anforderungen der Benutzer eingehen kann, desto höher wird sein Nutzen eingeschätzt und desto intensiver wird das System eingesetzt. Soll ein Kennzahlensystem Steuerungsaufgaben wahrnehmen, so richtet es sich in den meisten Fällen an mehrere Benutzer bzw. Stellen. Diese haben in der Regel unterschiedliche Informationsbedürfnisse, weil sie andere – vorgegebene oder selbst gesetzte – Ziele verfolgen und einen anderen aufbauorganisatorischen, sachlichen und zeitlichen Bezugsrahmen haben.⁷⁸ Ein Verkäufer wird ein Marketinginformationssystem nur dann selber nutzen, wenn es ihm auch konkrete, verkaufsbezogene Informationen liefert, die ihm helfen, seine eigenen Ziele zu erreichen.

Daraus lässt sich folgendes Fazit ableiten: Je *stellenspezifischer* ein Kennzahlensystem ist, desto grösser ist der jeweilige Nutzen, weil Informationsangebot und -nachfrage besser aufeinanderpassen. Diese Argumentation kann man allerdings noch weiterführen: Organisatorische Stellen sind bereits abstrakte Gebilde, die mit Einzelpersonen besetzt werden. Unterschiedliche Personen, die dieselbe Stelle besetzen, verfügen aber jeweils über ein anderes, individuelles Vorwissen.⁷⁹ Daher sollte ein Kennzahlensystem nicht nur dem (abstrakten) Informationsbedarf der jeweiligen Stelle, sondern insbesondere der konkreten Informationsnachfrage des individuellen Benutzer gerecht werden.

Ein Kennzahlensystem ist allerdings ein standardisiertes, also grundsätzlich gleichbleibendes Informationsinstrument, das sich dem wechselnden und personenabhängigen Informationsbedarf der einzelnen Stellen nicht von selbst anpassen kann; auch ist dies aus Gründen der Übersichtlichkeit in der Regel gar nicht erwünscht. Eine *Standardisierung* von Kennzahlensystemen hat viele Vorteile, weil sie Einheitlichkeit, Nachvollziehbarkeit und Vergleichbarkeit von Informationen über die Zeit fördert.⁸⁰

⁷⁶ SHRIVASTAVA 1987.

⁷⁷ JOHN/MARTIN 1984.

⁷⁸ GRITZMANN 1991, S. 47 f.

⁷⁹ GRITZMANN 1991, S. 38.

⁸⁰ GRITZMANN 1991, S. 37 f.

Somit ergibt sich bei Kennzahlensystemen ein Zielkonflikt zwischen Benutzer- und Stellenspezifität einerseits und Standardisierung andererseits.

GRITZMANN hat einen interessanten Lösungsvorschlag entwickelt, um diesen Zielkonflikt zumindest abzuschwächen.⁸¹ Er schlägt vor, bei Kennzahlensystemen zwischen einem standardisierten („entscheidungsbereichsbezogenen“) und einem individuellen, massgeschneiderten („entscheidungsbereichsspezifischen“) Teilsystem zu unterscheiden:

- Im *standardisierten Teil* werden die Kennzahlen aufgrund der zu lösenden Aufgabe vorgegeben; die Informationsnachfrage der einzelnen Führungskraft bleibt unberücksichtigt. Es handelt sich somit um ein aktives Kennzahlensystem, das sich dem Benutzer aufdrängt und ihn dazu bewegt, das Informationspotential zu nutzen. Dieser Teil kann auch zur Kontrolle eingesetzt werden.
- Der *individuelle Teil* ist nicht standardisiert; er wird eigenverantwortlich von der jeweiligen Führungskraft aufgestellt und enthält Aspekte, die nicht vom standardisierten Teil abgedeckt werden.

Neben Standardisierung und Individualisierung ist noch eine dritte Anforderung hervorzuheben: Ein Kennzahlensystem sollte möglichst *kompakt und transparent* sein. Es sollte sich auf das Wesentliche konzentrieren⁸², das heisst nur jene Entscheidungstatbestände und Massnahmen widerspiegeln, die für den Erfolg des betrachteten Kontrollbereichs wirklich relevant sind.⁸³ Daher sollte sich ein Kennzahlensystem auf möglichst wenige Zahlen beschränken.⁸⁴

Eine Maximalanzahl an „erlaubten“ Kenngrössen eines System lässt sich allerdings nicht nennen; diese hängt sehr stark von Zweck und Verwendung des Kennzahlensystems ab. Ein diagnostisches Kennzahlensystem, das nach dem Management-by-Exception-Prinzip funktioniert, kann beispielsweise mehr Grössen enthalten als ein interaktives System, bei dem die Kennzahlen ständig genutzt werden. Für solche Systeme fordern SIMONS und DÁVILLA unter Berufung auf psychologische Studien von MILLER, dass niemals mehr als sieben (plus/minus zwei) Schlüsselkenngrössen gewählt werden sollten, weil dies der maximalen Verarbeitungskapazität von Managern entspreche.⁸⁵ Auch JOHNSON und KAPLAN stimmen einer solchen Begrenzung zu: „No firm or manager can concentrate on improving performance on fifteen measures at once. At any given time, there must be a few objectives that the firm and its divisions want to achieve.“⁸⁶

Einige Autoren sehen eine Abhängigkeit von Konsistenz und Kennzahlenanzahl: Wenn ein System konsistent aufgebaut sei und Ursache-Wirkungszusammenhänge abbilde,

⁸¹ GRITZMANN 1991, S. 39 ff.

⁸² REICHMANN/LACHNIT 1976, S. 710.

⁸³ BENTZ 1983, S. 26; BÜRGI 1991, S. 161.

⁸⁴ REICHMANN/LACHNIT 1976, S. 707.

⁸⁵ MILLER 1956.

⁸⁶ JOHNSON/KAPLAN 1987, S. 258.

dann könne es auch mehrere Kenngrößen enthalten; sind die Kennzahlen dagegen vollkommen voneinander unabhängig, so führen zu viele Größen lediglich zur Verwirrung.⁸⁷

3.3.5 Wirtschaftlichkeit

Wie alle betriebswirtschaftlichen Instrumente, so unterstehen auch Kennzahlensysteme dem Gebot der *Wirtschaftlichkeit*. Der Aufwand für Konstruktion, Umsetzung und Einsatz sowohl des gesamten Kennzahlensystems als auch der einzelnen Kennzahlen muss dem Nutzen gegenübergestellt werden. Leider kann die Wirtschaftlichkeit zumeist nur grob beurteilt werden, weil es kaum möglich ist, den Nutzen zu quantifizieren: So lässt es sich im voraus kaum quantifizieren, welchen ökonomischen Wert eine bessere Entscheidungsfindung hat.

3.3.6 Zum Umgang mit diesen Anforderungen

Zwischen den angeführten Gütekriterien bestehen durchaus konfliktäre Beziehungen; so konkurriert beispielsweise die Problemangemessenheit mit der Kompaktheit und der Wirtschaftlichkeit. Auch wenn die Kriterienliste aus der Sicht des Verfassers die wesentlichen Aspekte abdeckt, so sollte aber dennoch eher als *Heuristik*⁸⁸ sowie als *Kontrollliste* verwendet werden.

„Es gibt kein Kennzahlensystem, das sich als allgemeingültig erwiesen hat.“⁸⁹ Daher werden im nächsten Abschnitt einige betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme hinsichtlich der erörterten Gütekriterien analysiert. Dabei wird aber keine allgemeine, umfassende Bewertung angestrebt; vielmehr soll reflektiert werden, welchen inhaltlichen Erkenntnisbeitrag die Kennzahlensysteme für das Marketing leisten sowie welche Implikationen für den Aufbau von Marketingkennzahlensysteme abgeleitet werden können.

4 Diskussion ausgewählter Kennzahlensysteme hinsichtlich ihrer Implikationen für das Marketing

Die Betriebswirtschaftslehre hat sich bereits seit langem mit Kennzahlensystemen auseinandergesetzt, so dass zahlreiche Konzeptionsvorschläge vorhanden sind, von denen eine bewusst ausgewählt wurden:

- Das „*DuPont System of Financial Control*“ ist das bekannteste und eines der ältesten betriebswirtschaftlichen Kennzahlensysteme. Von diesem System leiten sich die meisten finanzwirtschaftlichen Kennzahlensysteme ab.

⁸⁷ ECCLES/NOHRIA 1992, S. 148; KAPLAN/NORTON 1997, S. 156 f.

⁸⁸ GEISS 1986, S. 118.

⁸⁹ BÜRGI 1991, S. 16.

- *Werttreiberhierarchien* wie der Shareholder-Value- oder der Economic-Value-Added-Ansatz sind typische Beispiele sogenannter „moderne“ finanzwirtschaftlicher Kennzahlensysteme.
- Die *Balanced Scorecard* ist das meistdiskutierte Instrument zur Umsetzung von Unternehmensstrategien, das auf einem nicht rein-finanzwirtschaftlichen Kennzahlensystem beruht.
- Das „*Konzept selektiver Kennzahlen*“ ist ein weniger bekanntest Kennzahlensystem, das seinen Ursprung im Bereich der Logistik hat, aufgrund seiner Konstruktion aber für Marketing und andere leistungswirtschaftliche Bereiche von Interesse ist.
- Das Vertriebskennzahlensystem von REICHMANN und PALLOKS ist eines der wenigen spezifischen Marketingkennzahlensysteme.

4.1 DuPont System of Financial Control

4.1.1 Zusammenfassende Darstellung des Kennzahlensystems

Das „DuPont System of Financial Control“ wurde 1919 vom amerikanischen Chemie-konzern „E. I. DuPont de Nemours and Company“⁹⁰ unter der Leitung von Donaldson Brown entwickelt.⁹¹ DuPont war eines der ersten Unternehmen mit mehreren Divisionen; das Kennzahlensystem diente dazu, die Performance der einzelnen Geschäftsbereiche zu beurteilen.

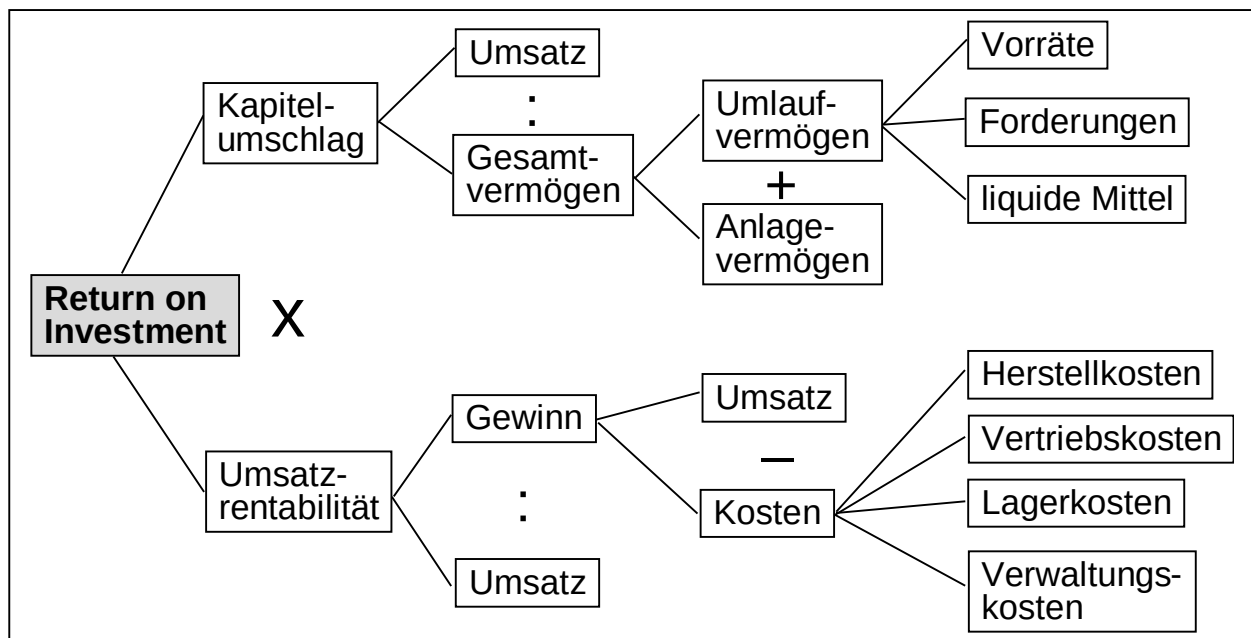


Abb. 4: DuPont System of Financial Control

(Quelle: in Anlehnung an SIEGWART 1998, S. 31.)

⁹⁰ TREASURER'S DEPARTMENT OF E. I. DUPONT DE NEMOURS AND COMPANY 1959.

⁹¹ JOHNSON/KAPLAN 1987, S. 86 f.

Beim DuPont-System handelt es sich um ein *mathematisches Rechensystem* mit dem Return on Investment als Spitzenkennzahl, die auf der nächsten Ebene in die Grössen Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag zerlegt wird (siehe Abbildung 4).

4.1.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme

Ziel des DuPont-Systems ist es, Geschäftsbereiche in einem diversifizierten Konzern zu führen. Diesbezüglich kann das Kennzahlensystem als durchaus *problemangemessen* bezeichnet werden: Die Spitzenkennzahl informiert sehr komprimiert über den relevanten Sachverhalt. Diese Stärke bewirkt allerdings gleichzeitig zwei Schwächen: Erstens führt die Monozielausrichtung dazu, dass durchaus relevante Aspekte ausgeklammert werden.⁹² Zweitens verleitet sie zu Manipulationen. So kann der Return on Investment beispielsweise auch dadurch (kurzfristig) erhöht werden, dass notwendige Investitionen für Produktneuentwicklungen nicht getätigt werden.⁹³

Die *Konsistenz* dieses Kennzahlensystems ist aufgrund seiner Rechensystemeigenschaft hoch. Durch die hierarchische Zerlegung einer eindeutigen Spitzenkennzahl kommt es nicht zu Widersprüchen; Ursache-Wirkungszusammenhänge sind eindeutig. Relativierend ist allerdings hinzuzufügen, dass diese systembildenden rechnerischen Zusammenhänge dazu führen, dass wichtige nichtquantitative Interdependenzen ausgeschlossen werden.⁹⁴ Ausserdem arbeitet das System mit sehr vielen absoluten Kennzahlen, die die Informationsfunktion einschränken.

Kehrseite der hohen Konsistenz ist die niedrige *Flexibilität*: Anpassungen des Systems sind lediglich auf unteren Kennzahlenebenen denkbar.

Die *Benutzer- und Organisationsadäquanz* ist allenfalls für obere Führungsebenen gegeben. Die einseitige Ausrichtung erlaubt keine Differenzierung nach betrieblichen Subsystemen und reicht daher zur Steuerung von Unternehmensbereichen nicht aus.⁹⁵ Dies gilt insbesondere für die leistungswirtschaftlichen Bereiche.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass betriebswirtschaftliche Sachverhalte aufgrund ihrer Komplexität nicht als rein mathematische Zusammenhänge dargestellt werden können; dennoch erfüllt das DuPont-System aufgrund der formalen Vorzüge rechenbarer Verbindungen bei der Klärung von Ursache-Wirkungsbeziehungen⁹⁶ eine gewisse Leitfunktion.

⁹² REICHMANN/LACHNITZ 1976, S. 710.

⁹³ Dies hatte man bei DuPont allerdings sehr wohl erkannt. Deshalb wurden Produktentwicklungskosten solange nicht berücksichtigt, bis ein Produkt tatsächlich auch im Markt eingeführt wurde (DRUCKER 1974, S. 341).

⁹⁴ WEBER 1993, S. 206.

⁹⁵ WEBER 1993, S. 206.

⁹⁶ Siehe hierzu auch GRITZMANN 1991, S. 34.

4.1.3 „Ratios au Tableau de Board“ als verwandtes ROI-Kennzahlensystem

Neben dem DuPont System of Financial Control existieren zahlreiche weitere ROI-Systeme⁹⁷; dabei handelt es sich in der Regel um Weiter- oder Parallelentwicklungen zum ursprünglichen DuPont-System. Hervorzuheben sind hierbei die „*Ratios au Tableau de Bord*“ (= betriebswirtschaftliches Armaturenbrett), die in Frankreich entwickelt wurden und vielfach eingesetzt werden.⁹⁸

Änderungen der Spitenkennzahl Gewinnrentabilität (Gewinn durch investiertes Kapital) werden wie beim DuPont-System auf Veränderungen der Umsatzrentabilität und/oder des Kapitalumschlags zurückgeführt. Diese drei Grössen sind die Schlüsselkennzahlen des Systems (ratios-clefs), das insgesamt wesentlich detaillierter ist als das DuPont-System und letztlich auf einer vollständigen Zerlegung sowohl der Betriebsrechnung als auch der Bilanz- und Erfolgsrechnung beruht.⁹⁹ Ferner wird das Tableau de Board durch Budgets im Sinne von Vorausschaurechnungen erweitert.

SINTONT zieht die Analogie zu einem *Cockpit*: Der Unternehmensleiter „peut aussi se comparer au pilote moderne qui, d'un geste précis, prenant la décision presque dictée qu'il lit sous ses yeux, fait évoluer dans la direction convenable son magnifique appareil qui obéit.“¹⁰⁰ Die Benutzer- und Organisationsspezifität des Systems ist höher als beim DuPont-System. LAUZEL und CIBERT¹⁰¹ unterstreichen die Bedeutung des Tableau de Bord für die Delegation von Entscheidungen und die Stellenspezifität dieses Systems (und weisen darauf hin, dass dies ein grosser Unterschied zum Flugzeugcockpit ist): „Ce n'est donc pas à un unique tableau de bord qu'il faut penser, mais à autant de tableaux de bord qu'il y a de responsabilité complexes distinctes dans l'entreprise.“¹⁰² Auch wird unterstrichen, dass es weniger um die mathematische Genauigkeit als vielmehr um die Denkhaltung geht: „la pyramide des ratios ne doit pas être une schématisation des chiffres-mesures à prendre dans l'entreprise, mais constitue une façon de penser, un état d'esprit.“¹⁰³

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die „Ratios au Tableau de Bord“ flexibler und stellenspezifischer als das DuPont-System sind, hinsichtlich der grundsätzlichen Konstruktionsmerkmale aber eng mit diesem verwandt sind.

⁹⁷ WOLF 1977, S. 39 ff.; BOTTA 1993, S. 40

⁹⁸ LAUZEL/CIBERT 1959; STAEHLE 1967, S. 103 ff.; GRAY/PESQUEUX 1993.

⁹⁹ SIEGWART 1998, S. 36.

¹⁰⁰ SINTONT 1960, S. 26 f.

¹⁰¹ LAUZEL/Cibert 1959, S. 131 ff.

¹⁰² Lauzel/Cibert 1959, S. 131 f.

¹⁰³ ASSOCIATION FRANÇAISE DES CONSEILLERS DE DIRECTION 1965, S. 101.

4.2 Shareholder Value-Ansätze

4.2.1 Grundidee des Shareholder Value-Ansatzes nach RAPPAPORT

Der *Shareholder Value-Ansatz* nach RAPPAPORT¹⁰⁴ verfolgt das Ziel einer Steigerung des Unternehmenswerts, indem die Gesamtorganisation auf das Ziel der Wertmaximierung ausgerichtet wird. Ferner liefert der Ansatz auch die „richtige“ rechentechnische Methode zur Projekt- und Unternehmensbewertung: Wie kann man unter mehreren Konzern- bzw. Geschäftsbereichsstrategien jene ausfindig machen, die den höchsten Aktionärs- und somit Unternehmenswert verspricht?

Dabei verwendet RAPPAPORT die Kapitalwertmethode unter Berücksichtigung des Zeitwerts des Geldes, der Risikoausprägung des Konzerns bzw. des Geschäftsbereichs sowie eines zugehörigen Residualwerts (Wert der über den Planungszeitraum hinaus anfallenden Cash Flows).¹⁰⁵ Er liefert auch eine Methode, mit der die entscheidenden Werttreiber („value driver“) identifiziert und analysiert werden können. Unter Werttreibern versteht RAPPAPORT Größen des operativen Geschäfts, die den Aktionärswert beeinflussen. Diese dienen dazu, die Berechnung des Barwerts eines Projekts nach der *Kapitalwertmethode* zu vereinfachen.

Der Ansatz liefert *zwei Führungsregeln*:¹⁰⁶

1. Eine *Strategievorauswahl* erfolgt durch die Frage: „Wird Wert geschaffen oder vernichtet?“ Grundsätzlich sollten nur solche Strategien verfolgt werden, die Werte schaffen.
2. Eine weitergehende *Performancesteigerungsregel* legt fest, dass die wertmaximierenden Strategien weiterverfolgt werden sollten.

4.2.2 Grundidee des Economic Value Added-Konzepts

Verwandt mit dem Ansatz von RAPPAPORT ist der „*Economic Value Added*“-Konzept (EVA). Es misst den wirtschaftlichen Wertzuwachs einer Investition. Der EVA-Ansatz geht von der Grundprämisse aus, dass nur dann zusätzlicher wirtschaftlicher Wert geschaffen wird, wenn über die Kapitalkosten für Eigen- und Fremdkapital hinaus Geld verdient wird.¹⁰⁷ Die Mindestrenditeanforderungen für Unternehmen bzw. Geschäftsbereiche werden somit von den Opportunitätskosten (= Marktkosten) für Eigen- und Fremdkapital bestimmt. EVA entspricht somit dem NOPAT (Net operating profit after tax, also dem operativen Geschäftsergebnis nach Steuern) abzüglich den gewichteten, risikogerechten Kapitalkosten für Fremd- und Eigenkapital.

Der Gesamtmarktwert eines Geschäftsbereichs besteht aus dem gegenwärtigen wirt-

¹⁰⁴ RAPPAPORT 1986.

¹⁰⁵ Für eine prägnante Erläuterung des Konzepts siehe VCI 1998, S. 64 ff.

¹⁰⁶ RAPPAPORT 1986; VCI 1998, S. 65.

¹⁰⁷ Für eine prägnante Darstellung des EVA-Ansatzes siehe VCI 1998, S. 74.

schaftlichen Kapital zuzüglich der Summe aller zukünftigen, abdiskontierten EVA-Beträge (= *Market Value Added*, MVA).

Letztlich nimmt EVA eine Mittelstellung zwischen der traditionellen Gesamtkapitalrendite und dem Shareholder-Value nach RAPPAPORT ein. Diese Grösse bietet jedoch den Vorteil, dass sie direkt auf einperiodische Wertzuwachsmessung ausgerichtet ist; dadurch wird die systematische Überprüfung der Zielerreichung sowie die daran geknüpfte etwaige erfolgsorientierte Vergütungsberechnung erleichtert.¹⁰⁸

4.2.3 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme

Ziel von Shareholder-Value-Ansätzen ist es, Unternehmensführung und Kapitalmärkte besser zu verbinden. Ein Hauptproblem von EVA- und Shareholder-Value-Ansatz liegt darin, dass man nicht zwangsläufig von einer Symmetrie zwischen Management- und Kapitalmarktperspektive ausgehen kann. Das Management kann zwar das Unternehmen direkt steuern, nicht aber unmittelbar die Bewertung seiner Tätigkeiten durch den Kapitalmarkt; letztere hängt sehr stark von Erwartungen miteinander kommunizierender Individuen ab, die durchaus nicht homogen und normalverteilt sind. Die künftige Akzeptanz und somit auch die *Problemadäquanz* dieser Ansätze hängt somit stark von den Kursentwicklungen an den Kapitalmärkten ab.¹⁰⁹ Ein wichtiger Beitrag dieser Systeme besteht aber darin, dass sie dynamische, zeitraumbezogene Analysen in den Mittelpunkt stellen.

Die *Konsistenz* der Systeme ist hoch. Shareholder-Value-Ansätze weisen durch den hierarchischen Ableitungsbezug eine hohe Geschlossenheit auf; dies ist einerseits positiv, andererseits verleiten sie dadurch aber auch zu 100%-Lösungen. Dies „kann damit auch leicht der – nicht ungefährlichen – Illusion Nahrung geben, Strategien mit Werttreiberhierarchien mehr oder weniger vollständig in Zahlen erfassen zu können.“¹¹⁰ Häufig liegen im strategischen und insbesondere im leistungswirtschaftlichen Bereich keine eindeutigen Kausalbeziehungen vor; ferner sind bei den Ursache-Wirkungsbeziehungen Interdependenzen und Wissensdefizite eher die Regel als die Ausnahme, so dass die Gefahr besteht, dass solche Kennzahlenhierarchien mathematische Scheingenauigkeit bewirken. Diese suggeriert dann (Entscheidungs-)Sicherheit, die nicht sachlich fundiert ist.¹¹¹

Die *Flexibilität* der Shareholder-Value-Ansätze ist eher gering, auch wenn die Werttreiberhierarchien unternehmensspezifisch angepasst werden können. Grundidee und die eingesetzten Bewertungsverfahren sind rigide.

Die *Benutzer- und Organisationsgerechtigkeit* ist – ähnlich wie beim DuPont-System – allenfalls für die oberen Unternehmensebenen gegeben; letztlich hängt sie von der Umsetzung des Systems im Unternehmen ab. Aufgrund des häufig schlechten Images des

¹⁰⁸ VCI 1998, S. 79.

¹⁰⁹ VCI 1998, S. 96.

¹¹⁰ WEBER/SCHÄFFER 1999, S. 30.

¹¹¹ WEBER/SCHÄFFER 1999, S. 29 f.

Shareholder-Value-Ansatzes stossen unternehmenswertorientierte Ansätze in Deutschland bei der Implementierung auf grössere Widerstände als andere Ansätze.¹¹² Ferner erfordern die Berechnungsverfahren häufig Informationen in einer Aufbereitung, die in der Praxis nur schwer zu gewährleisten und häufig mit grossem Aufwand verbunden ist. Der EVA-Ansatz baut stärker als der Shareholder-Value-Ansatz von RAPPAPORT auf dem bilanziellen Zahlenwerk auf; dies erhöht die Akzeptanz in der Praxis, führt aber dazu, dass die Stärken von Cash Flow-Grössen nicht genutzt werden.¹¹³

Fazit: Die „modernen“ finanzwirtschaftlichen Kennzahlensysteme haben – ähnlich wie klassische ROI-Systeme – zwei wesentliche Nachteile: Zum einen wird die Sachziel-dimension ungenügend berücksichtigt, zum anderen werden Markt-, Kunden- und insbesondere Konkurrenzorientierung vernachlässigt.¹¹⁴ Shareholder-Value-Systeme lösen die Herausforderung, betriebswirtschaftliche Ursache-Wirkungszusammenhänge abzubilden, nur scheinbar. Positiv ist allerdings der durch solche Systeme bewirkte Zwang, dass man auch in leistungswirtschaftlichen Bereichen immer versucht, finanzwirtschaftliche Auswirkungen aller Tätigkeiten konsequent und dynamisch zu erfassen. Ob diese modernen Kennzahlensysteme tatsächlich problemadäquat sind, hängt letztlich von der Performance der Aktien jener Unternehmen ab, die diese Systeme einsetzen.

4.3 Vertriebs-Controlling-Kennzahlensystem nach Reichmann/Palloks

4.3.1 Kurzdarstellung des Vertriebs-Controlling-Kennzahlensystems

„Viele kundenbezogene Informationen, denen im Vertrieb und Marketing zentrale Bedeutung zukommt, sind in den unternehmensbezogenen Informationssystemen [...] zwar vorhanden, werden aber nur selten zielbezogen bereitgestellt.“¹¹⁵ Das Vertriebs-Controlling-Kennzahlensystem nach REICHMANN und PALLOKS¹¹⁶ ist in erster Linie ein Analysesystem, das beabsichtigt, dem Vertriebsmanagement eine aussagefähige Informationsgrundlage bereitzustellen, um Vertriebstätigkeiten zielorientiert zu planen, zu kontrollieren und hinsichtlich einer erhöhten Kundenorientierung zu koordinieren. Das Kennzahlensystem besteht aus Vertriebskennzahlen, die einen schnellen und konzentrierten Überblick geben und sachlogisch verknüpft werden.

Neben einer klassischen *Wirtschaftlichkeitsanalyse* liefert das System Informationen über die *strukturellen Vertriebsbedingungen* sowie über die allgemeine *Lage- und Umfeldentwicklung* (siehe Abbildung 5¹¹⁷).

¹¹² WEBER/SCHÄFFER 1999, S. 32.

¹¹³ VCI 1998, S. 79.

¹¹⁴ Siehe hierzu auch HORVÁTH 1998b, S. 561.

¹¹⁵ Reichmann/Palloks 1997, S. 451.

¹¹⁶ Reichmann/Palloks 1997.

¹¹⁷ Für die Definition der einzelnen Kennzahlen siehe REICHMANN/PALLOKS 1997.

Vertriebs-Controlling-Kennzahlensystem	
Strukturanalyse	
Vertriebsstruktur	Vertriebskosten-, Umsatz-, Auftrags- und Rabattstruktur
Marktstruktur	Marktanteil, Kundenstruktur, Konkurrenzstruktur, Preiselastizität
Wirtschaftlichkeitsanalyse	
Erfolg der Vertriebsaktivitäten	<i>Verkaufsergebnis, Deckungsbeitrag am Umsatz-Steuerung, Verkaufsförderungsmassnahmen, Werbeerfolgskontrolle</i>
Effizienz der Vertriebsorganisation	Personaleffizienz, Auftragseffizienz, Budget/Kapitaleffizienz, Key-Account-Effizienz
Erfolgsträger (Segmente)	produktgruppen-, kundengruppen-, regionen- und betriebsformbezogene Umsatzanteile
Lageanalyse	
Lageanalyse	Marktanteils-, Umsatz- und Auftragsentwicklung, SGE-Entwicklung

Abb. 5: Struktur eines Vertriebs-Controlling-Kennzahlensystems
(Quelle: vereinfacht nach REICHMANN/PALLOKS 1997, S. 469)

4.3.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme

Das Kennzahlensystem von REICHMANN und PALLOKS ist in erster Linie ein Analysesystem. Es gibt einen schnellen Überblick über die wichtigsten betriebswirtschaftlich relevanten Entwicklungen im Vertriebsbereich und richtet sich damit in erster Linie an Marketing- und Verkaufsführungskräfte. Der Schwerpunkt liegt auf Analysen interner Daten aus dem Rechnungswesen, die durch einige Marktinformationen ergänzt werden. Auf eine Integration qualitativer Informationen wie beispielsweise Kundenzufriedenheit und Personalqualifikation wird im Rahmen dieses Systems (bewusst) verzichtet.

Die *Konsistenz* des Systems ist differenziert zu bewerten. Das Kennzahlensystem ist klar aufgebaut, die drei unterschiedlichen Analysebereiche sind problemgerecht. Ferner werden die Kennzahlen eindeutig definiert. Die Kennzahlenauswahl wird argumentativ zwar gut untermauert, kann aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit geltend machen. Interdependenzen zwischen den einzelnen Kennzahlen werden nicht aufgezeigt, wodurch die Analyse von Ursache-Wirkungszusammenhängen erschwert wird.

Das Kennzahlensystem ist nach Auffassung des Verfassers nicht als allgemeingültiges System zu verstehen – vielmehr ist eine sinnvolle Zusammenstellung wohldefinierter Kennzahlen, die je nach Branchen- und Unternehmenssituation zu konkretisieren oder zu ergänzen ist; hierfür bietet das System eine ausreichende *Flexibilität*.

Fazit: Das Vertriebs-Kennzahlensystem nach REICHMANN/PALLOKS ist ein wertvolles Analyse- und Unterstützungssystem, das allerdings für eine umfassende Steuerung von

Marketing- und Vertrieb nicht ausreicht. Vielmehr muss es um qualitative und strategische Informationen ergänzt werden, wie dies auch die Autoren selber vorschlagen.¹¹⁸

4.4 Balanced Scorecard

4.4.1 Grundidee der Balanced Scorecard

Das Konzept einer sogenannten „Balanced Scorecard“ stammt von KAPLAN und NORTON haben.¹¹⁹ Dieser „ausgewogene Berichtsbogen“ ist ein System zusammenhängender, quantifizierbarer Messgrößen verschiedener Dimensionen, die dazu dienen, die Effektivität und Effizienz der Leistung und Leistungspotentiale eines Unternehmens beziehungsweise eines Geschäftsbereichs zu beurteilen.¹²⁰ Die Balanced Scorecard beschränkt sich auf die wichtigsten Kennzahlen der Unternehmensführung und gliedert sie in vier Bereiche, die logisch aufeinander aufbauen: Lern- und Entwicklungsperspektive (inputorientiert), interne Geschäftsperspektive (prozessorientiert), Kundenperspektive (outputorientiert) und finanzielle Perspektive (outcomeorientiert). Die Kennzahlen werden vom Management des jeweiligen Unternehmens beziehungsweise des Geschäftsbereichs herausgearbeitet, jeweils ungefähr vier bis sieben Messgrößen je Perspektive. In die Balanced Scorecard sollen insbesondere jene Kenngrößen aufgenommen werden, die für die Realisierung der eigenen Strategie zentral sind. KAPLAN und NORTON schlagen folgende „generische“ Messgrößen für die vier Sichtweisen vor (siehe Abbildung 6):¹²¹

- ROI und Wertschöpfung (finanzielle Perspektive, „Outcome“);
- Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Marktanteil und Kundenanteil (Kundenperspektive, „Output“);
- Qualität, Antwortzeit, Kosten, Anzahl Neuprodukteinführungen (interne Perspektive, „Prozess“);
- Mitarbeiterzufriedenheit, Verfügbarkeit von Informationssystemen (Lern- und Entwicklungsperspektive, „Input“).

Die Balanced Scorecard dient der Steuerung des Gesamtunternehmens. Das Konzept wurde bereits von zahlreichen Unternehmen umgesetzt.¹²²

¹¹⁸ REICHMANN/PALLOKS 1997, S. 470 ff.; PALLOKS 1998; PALLOKS 1999.

¹¹⁹ KAPLAN/NORTON 1992, 1993, 1996a, 1996b, 1997a, 1997b.

¹²⁰ GLEICH 1997a, 1997b.

¹²¹ KAPLAN/NORTON 1996, S. 44.

¹²² Zu Erfahrungsberichten siehe beispielsweise KAPLAN/NORTON 1996a; CROSS 1995; FRIEDAG/SCHMIDT 1999; WEBER/SCHÄFFER 1999, S. 81 ff.

finanzielle Perspektive • Return on Investment • Wertschöpfung	Kundenperspektive • Kundenzufriedenheit • Kundenbindung • Marktanteil • Kundenanteil
interne Perspektive • Qualität • Antwortzeit • Kosten	Lern- und Entwicklungs- perspektive • Anzahl Neuprodukt-einführungen • Mitarbeiterzufriedenheit • Verfügbarkeit von Informationssystemen

Abb. 6: „Generische“ *Balanced Scorecard*
(Quelle: in Anlehnung an KAPLAN/NORTON 1996, S. 44)

4.4.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme

Die Idee, finanzwirtschaftliche und nicht-monetäre Kennzahlen zu kombinieren, ist nicht neu und wurde bereits vor der Entwicklung des *Balanced Scorecard*-Konzepts mehrfach gefordert¹²³ und auch realisiert: So unterscheidet das Zielsystem von General Electric aus dem Jahr 1957 bereits acht „Key Result Areas“, die gleichrangig nebeneinander stehen: Profitabilität, Marktposition, Produktivitäten, Produktführerschaft, Personalentwicklung, Einstellung des Personals, Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit, Balance zwischen lang- und kurzfristigen Zielen.¹²⁴ Auch die Forderung nach Ausgewogenheit ist nicht neu¹²⁵, wohl aber die Unterscheidung der vier Perspektiven, die in einer Ursache-Wirkungskette zueinander stehen.¹²⁶

Ziel der *Balanced Scorecard* ist es, betriebswirtschaftliche Strategien umfassend umzusetzen. Zahlreiche Erfahrungsberichte bescheinigen der *Balanced Scorecard* eine ausgesprochen hohe *Problemadäquanz*: Sie ist sowohl ein effektives als auch ein effizientes Instrument, zumal nicht nur das Kennzahlensystem selbst, sondern auch der Prozess der Entwicklung und Implementierung im Mittelpunkt der Überlegungen steht.

¹²³ DRUCKER 1974, S. 403; JOHNSON/KAPLAN 1987, S. 259; ECCLES 1991.

¹²⁴ LEWIS 1959, S. 598 ff.

¹²⁵ ECCLES/NOHRIA 1992, S. 147.

¹²⁶ KAPLAN/NORTON 1997, S. 29.

Aus Marketingsicht ist allerdings zu kritisieren, dass die Position der Wettbewerber nicht ausdrücklich berücksichtigt wird; dieser Mangel ist aber behebbar.¹²⁷ Eine Möglichkeit besteht beispielsweise darin, konkurrenzorientierte Kennzahldefinitionen zu wählen.

Wesentlich problematischer sind die Defizite der Balanced Scorecard im Bereich der strategischen Kontrolle. Diese umfasst nach SCHREYÖGG und STEINMANN¹²⁸ die Durchführungskontrolle („Wird eine Strategie auch richtig umgesetzt?“), eine Prämissenkontrolle (Überprüfung der der Strategie zugrundeliegenden Annahmen) sowie eine ungerichtete strategische Überwachung.

Die Durchführungskontrolle als eigentlicher Zweck der Balanced Scorecard wird umfassend und detailliert gewährleistet. Eine Prämissenkontrolle fehlt allerdings, das heisst, die Basisannahmen und damit auch die Qualität der zu implementierenden Strategie werden nicht überprüft. MÜLLER-STEWENS und FONTIN sehen in dieser Kluft eine Gefahr: Weil mit Hilfe der Balanced Scorecard Strategien sehr wirksam durchgesetzt werden können, erhöhen sie das Risiko, dass unzweckmässige Strategien realisiert werden; ohne Balanced Scorecard werden Strategiefehler des Top-Managements häufig durch die Organisation abgefedert und gemildert. Werkzeuge wie die Balanced Scorecard dagegen „implementieren eben nicht nur gute Strategien besonders wirkungsvoll, sondern auch schlechte.“¹²⁹

Die Prämissenkontrolle im Rahmen der Balanced Scorecard kann bei der Umsetzung dadurch verbessert werden, dass die Kennzahlenauswahl umfassend diskutiert und überprüft wird. WEBER und SCHÄFFER stellen allerdings fest, dass sich die erforderliche kritische Distanz zu den ausgewählten Kennzahlen mit der Zeit des Umgangs mit ihnen reduziert.¹³⁰ Sie schlagen daher vor, auch Scorecards für die wichtigsten Konkurrenten, Lieferanten und Kunden aufstellt, um die eigene Engstirnigkeit zu überwinden. Ferner sollten die ausgewählten Kenngrössen um solche ergänzt werden, die auf die Prämissen der Planung gerichtet sind.¹³¹ Diese Massnahmen mildern die Defizite der Prämissenkontrolle, doch ist der erforderliche Aufwand sehr hoch. Ferner führen diese Vorschläge dazu, dass noch mehr Kennzahlen evaluiert werden müssen.

Eine umfassende ungerichtete strategische Überwachung kann die Balanced Scorecard nach Ansicht des Verfassers nicht gewährleisten. Es ist zu bezweifeln, ob überhaupt ein Kennzahlensystem diese Aufgabe erfüllen kann, weil Kennzahlen von Natur aus gerichtet sind, denn sie müssen vorher definiert und operationalisiert werden.

Die „Ausgewogenheit“ der Balanced Scorecard gewährleistet eine gewisse *Konsistenz*. Das Kennzahlensystem ist durch die Perspektiven umfassend, klar gegliedert und übersichtlich. Überschneidungen werden allerdings nicht vermieden; sie sind vielmehr systemimmanent und wegen der zugrundeliegenden Wirkungszusammenhänge sogar er-

¹²⁷ MÜLLER-HAGEDORN 1999, S. 739.

¹²⁸ SCHREYÖGG/STEINMANN 1985.

¹²⁹ Müller-Stewens/Fontin 1998, S. 205.

¹³⁰ WEBER/SCHÄFFER 1999, S. 21.

¹³¹ WEBER/SCHÄFFER 1999, S. 19.

wünscht. Weil die Balanced Scorecard ein Ordnungssystem ist, ist die *Konsistenz* somit zwangsläufig geringer als bei Rechensystemen wie dem DuPont-System. Zu kritisieren ist daher weniger die Tatsache, dass die Wirkungszusammenhänge nicht eindeutig quantifiziert werden können – dies würde zu einem tayloristischen System führen, das dem Management Scheingenauigkeit suggeriert. WEBER und SCHÄFFER stellen hierzu fest: „Unserer Erfahrung nach lassen sich analytische, letztlich rechnermässig erfass- und „verdraht“bare Zusammenhänge ohnehin in den meisten Fällen nicht ermitteln – selbst wenn man sich noch so sehr darum bemüht.“¹³² Allerdings ist zu beklagen, dass beim Konzept der Balanced Scorecard überhaupt kein Methodenvorschlag vorliegt, der dabei hilft, die Konsistenz sicherzustellen. Auch wenn die vier generischen Perspektiven der Balanced Scorecard auf einem rudimentären Ursache-Wirkungszusammenhang beruhen, so fehlen jegliche Hinweise, wie man beispielsweise Zeitverzögerungen, kumulative Effekten und Rückkoppelung berücksichtigen sollte.¹³³ Diese Forschungsfrage delegieren KAPLAN und NORTON an Praxis zurück.

Die Defizite im Rahmen der Konsistenz wirken sich allerdings positiv auf die *Flexibilität* des Systems aus. Da der Ansatz der Balanced Scorecard kein Kennzahlensystem vorschreibt, sondern vielmehr Anleitungen gibt, wie Führungskräfte ein solches entwickeln sollten, ist das Konzept sehr flexibel. Weder die Anzahl noch die Dimensionen der Perspektiven, geschweige denn einzelne Kennzahlen, werden vorgeschrieben. Ferner wird unterstrichen, dass die Balanced Scorecard unternehmensindividuell anzupassen ist und im Laufe der Zeit regelmässig überprüft und angepasst werden sollte.

Die *Benutzer- und Organisationsadäquanz* der Balanced Scorecard ist unterschiedlich zu bewerten. Das Konzept ist ein Instrument, mit dem Strategien „top-down“ implementiert werden. Die generische Balanced Scorecard wird daher insbesondere den Informationsanforderungen des Top-Managements gerecht. Eine einzige Balanced Scorecard kann keinesfalls alle Informationsbedürfnisse aller organisatorischen Stellen erfüllen. Wird der Strategieumsetzungsprozess allerdings im Rahmen einer Wasserfallstrategie stufenweise bis zu den operativen Ebenen durchgängig gestaltet, so kann die Balanced Scorecard sogar abteilungs- und stellenspezifische Ausprägungen annehmen. Beispielsweise können Abteilungen oder Bereiche auf der Basis strategischer (Kennzahlen-)Vorgaben eigene Scorecards erstellen. In diesem Fall erfüllt die Balanced Scorecard die Funktion eines Kommunikationsinstrument, dass unterschiedliche Planungsebene miteinander verbindet. Bezüglich der Vernetzung der Scorecard unterschiedlicher Hierarchieebenen besteht allerdings wissenschaftlicher Weiterentwicklungsbedarf. Je näher man an die ausführende Stelle kommt, desto konkreter werden die Informationsbedürfnisse und desto wichtiger werden eindeutige Ursache-Wirkungszusammenhänge. So reicht beispielsweise für eine Marketing- und Verkaufsabteilung die generische Balanced Scorecard nicht aus, weil zentrale Aspekte wie Marken- und Kundenwert nicht berücksichtigt,

¹³² WEBER/SCHÄFFER 1999, S. 8 f.

¹³³ Die Methodik des vernetzten Denkens (GOMEZ/PROBST 1995) könnte hier entscheidend weiterhelfen.

während andere Bereiche redundant abgebildet werden. Auch nehmen die Koordinations-schwierigkeiten mit der Zahl unterschiedlicher Scorecards zu. Werden in einem Unter-nehmen zu viele, unzureichend aufeinander abgestimmte Scorecards erstellt, so verliert das Konzept an Durchsetzungskraft, weil zu viele Kennzahlen miteinander konkurrieren.

Einige Autoren kritisieren ferner die fehlende Kompaktheit der Balanced Scorecard. Sie sehen in der Balanced Scorecard aufgrund der hohen Anzahl an Kennzahlen eher ein dia-gnostisches Steuerungssystem, dass durch ein interaktives, auf weniger Messgrößen auf-bauenden Kennzahlensystems ergänzt werden sollte.¹³⁴ KAPLAN und NORTON betrachten die Balanced Scorecard dagegen als interaktives Kennzahlensystem. Sie rechtfertigen den Kennzahlenumfang damit, dass es sich bei den in der Balanced Scorecard abgebildeten Größen nicht um voneinander unabhängige Kennzahlen handle, sondern vielmehr um eine Ursache-Wirkungsbeziehung, die eine einzige Strategie integriert abbildet.¹³⁵

Fazit: Die Balanced Scorecard ist ein sehr zweckmässiger Ansatz, der nach Ansicht des Verfassers in der Praxis zurecht auf grosse Resonanz stösst. Methodische Defizite wie die fehlende Konkurrenzorientierung sind durch Weiterentwicklungen des Konzepts „heil-bar“, solange der Einsatz der Balanced Scorecard auf die Durchführungskontrolle be-schränkt bleibt. Aus Marketingsicht interessiert insbesondere die Frage, wie das Konzept der Balanced Scorecard so weiterentwickelt werden könnte, dass es den stellenspezifi-schen Informationsanforderungen von Marketing und Verkauf gerecht wird und mit klas-sischen Marketinginformationssystemen so gekoppelt werden könnte, dass Ursache-Wirkungszusammenhänge transparenter werden.

4.5 Konzept selektiver Kennzahlen

4.5.1 Grundidee des Konzepts selektiver Kennzahlen

Das Konzept selektiver Kennzahlen wurde von WEBER ET AL.¹³⁶ in den neunziger Jahren am Beispiel der Logistik entwickelt. Dabei handelt es sich nicht um ein Kennzahlensy-tem, sondern vielmehr um eine Konstruktionsmethodik. Bemerkenswert an diesem An-satz ist die Verknüpfung von Top-down und Bottom-up-Perspektive (siehe Abbildung 7):

- Top-down werden jene Kennzahlen abgeleitet, die messen, inwieweit die strategi-schen Leistungsanforderungen an den Material- und Warenfluss erfüllt werden. Sie messen somit die Umsetzung einer definierten Logistikstrategie.
- Bottom-up werden engpassorientierte Kennzahlen definiert, die die effektive Ab-wicklung der material- und warenflussbezogenen Leistungserstellung wiedergeben

Im Rahmen der Methoden Anwendung wurde auf eine strikte Kennzahlenselektion Wert

¹³⁴ SIMONS 1995, S. 68 f.; WEBER/SCHÄFFER 1998, S. 35 f.

¹³⁵ KAPLAN/NORTON 1997, S. 156 f.

¹³⁶ WEBER ET AL. 1997.

gelegt – je Richtung sollten lediglich drei bis fünf Größen unterschieden werden. Idealerweise wären die top-down- und die bottom-up-ermittelten Kenngrößen identisch oder würden zumindest in einem empirisch-sachlogischen oder einem mathematisch-funktionalen Zusammenhang stehen.

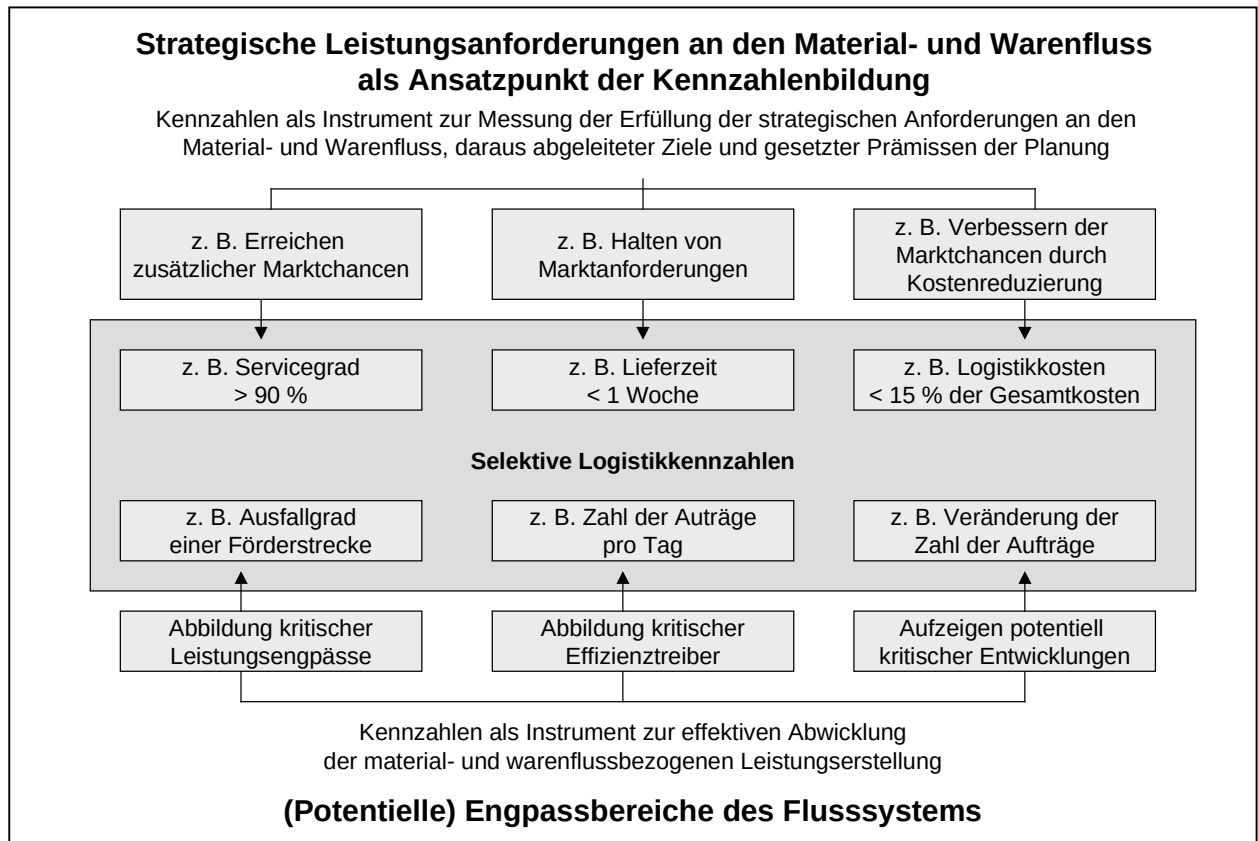


Abb. 7: Konzept selektiver Logistikkennzahlen

(Quelle: WEBER 1998, S. 203.)

Es wurde allerdings festgestellt, dass strategische und operative engpassbezogene Kennzahlen nur in Ausnahmefällen übereinstimmen; selbstverständlich ändern sich die operativen Kennzahlen auch schneller als die strategischen. Diese Abweichungen können auf operative Probleme hinweisen, die der Unternehmensführung noch nicht bekannt sind.¹³⁷

4.5.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme

Das System selektiver Kennzahlen soll nachfolgend nicht inhaltlich, wohl aber kurz bezüglich seiner Konstruktionsmerkmale beurteilt werden.

Das Konzept ist sehr *pragmatisch* und zeichnet sich durch eine hohe *Flexibilität* aus. Durch die Kombination von Top-down- und Bottom-up-Perspektive wird es sogar stellenspezifischen Informationsbedürfnissen unterschiedlicher Hierarchiestufen gerecht. „Im Ergebnis führt das skizzierte Vorgehen zu einem Kennzahlensystem, dessen Kohä-

¹³⁷ WEBER ET AL. 1997, S. 451.

renz weniger durch fest mathematische Verknüpfungen denn durch führungssystembezogene Konstistenz geschaffen wird.“¹³⁸

Der eigentliche Nutzen des Systems besteht darin, Widersprüche zwischen strategischer und operativer Perspektive zu identifizieren und Diskussionsprozesse auszulösen. Daher kann dieses Konzept eindeutig als interaktives System bezeichnet werden, das dazu dient, Implementierungslücken zu schliessen.

Fazit: Einige Konstruktionsmerkmale des Systems selektiver Kennzahlen könnten problemlos in Kennzahlensysteme anderer betriebswirtschaftlicher Bereichen eingebaut werden und damit deren Aussagekraft deutlich erhöhen. Insbesondere kann durch die Kombination der Top-down- und der Bottom-up-Perspektive die Planungsdurchgängigkeit verbessert werden.

4.6 Zwischenfazit

Die Diskussion und Beurteilung der verschiedenen Kennzahlensysteme hat gezeigt, dass es nicht „das“ betriebswirtschaftliche Kennzahlensystem gibt. Verfolgt man die Idee, ein Kennzahlensystem für Marketing und Verkauf zu entwickeln, so haben die diskutierten Systemen folgende Implikationen:

- Das DuPont-System dient aufgrund seiner hierarchischen mathematischen Struktur als Leitidee für einen konsistenten Aufbau.
- Die Shareholder-Value-Ansätze unterstreichen die Notwendigkeit, dynamische Berechnungen in ein Kennzahlensystem einzubeziehen.
- Das Vertriebs-Kennzahlensystem betont die Bedeutung einer stellenspezifischen Informationsaufbereitung und zeigt die Möglichkeiten von Analysesystemen auf.
- Die Balanced Scorecard ist ein Vorbild für ein Steuerungssystem zur Strategieumsetzung.
- Das Konzept selektiver Kennzahlen unterstreicht die Notwendigkeit, die strategische und die operative Sicht zu kombinieren.

Im folgenden Abschnitt wird herausgearbeitet, welche weiteren Anforderungen an ein Marketingkennzahlensystem zu stellen sind.

5 Zur Konstruktion eines Marketingkennzahlensystems

5.1 Notwendigkeit eines Marketingcockpits

Die Analyse der verschiedenen betriebswirtschaftlichen Kennzahlensysteme hat gezeigt, dass die meisten „traditionellen“ Kennzahlensysteme aufgrund ihrer Zielsetzung keinen

¹³⁸ WEBER ET AL. 1997, S. 452.

ausgesprochen leistungswirtschaftlichen Bezug haben. Aus der Tatsache, dass es einerseits kein allgemeingültiges Kennzahlensystem für das Gesamtunternehmen gibt, andererseits aber erforderlich ist, dass Kennzahlenbedarf und Informationsangebot nicht zu weit auseinanderfallen¹³⁹, lässt sich die Forderung nach einem marketingspezifischen Kennzahlensystem ableiten.

MEFFERT unterstreicht dies im Rahmen seiner Beurteilung betriebswirtschaftlicher Spitzenkennzahlen und Kennzahlensysteme: „Es darf nicht übersehen werden, dass das Marketing die Entwicklung solcher globalen Kennzahlen zwar mehr oder weniger stark beeinflusst, jedoch nicht in vollem Umfang für die realisierten Istwerte verantwortlich gemacht werden kann. Um eine verursachungsgerechte und verantwortungskonforme Marketingkontrolle sicherzustellen, sind diese globalen Systeme durch bereichsspezifische Kennzahlensysteme zu ergänzen.“¹⁴⁰ So fordert auch BELZ ein differenziertes Vertriebscontrolling: „Damit wird deutlich, dass sich die Kontrolle nicht nur auf quantitative Endgrößen wie Umsatz, Gewinn und Kosten [...] stützen darf. Es gilt, die kritischen Neuerungen zu überwachen, Fehler rechtzeitig zu erkennen und durch die Kontrolle die Lernprozesse des Verkaufs zu beschleunigen.“¹⁴¹

Auch JOHNSON und KAPLAN als Vertreter des Controllings plädieren dafür, das Rechnungswesen nicht zu überfordern und eher massgeschneiderte, strategiegerechte Kontrollsysteme zu entwerfen.¹⁴²

KOTLER¹⁴³ vertritt die Ansicht, dass man für die kontinuierliche Ergebnisüberprüfung im Marketing drei Scorecards einsetzen sollte: eine finanzielle (mit Größen wie Umsatz, Deckungsbeiträge, Umsatz- und Gesamtkapitalrentabilität), eine marketingspezifische (mit Größen wie Marktanteil, Kundenbindung, Neukundenentwicklung, Kundenzufriedenheit, Produkt- und Dienstleistungsqualität sowie dem Umsatzanteil neuer Produkte) sowie eine Stakeholder Scorecard (analog der Balanced Scorecard): „The three scorecards help a company assess its recent performance and prepare new plans to sustain and improve its future performance.“¹⁴⁴ Auch wenn KOTLER weder die Auswahl seiner Kennzahlen noch die Darstellung in drei separaten Scorecards begründet, so drückt sein Ansatz dennoch ein Bedürfnis nach einer marketingspezifischen Informationsaufbereitung aus.

Im folgenden wird erörtert, welchen inhaltlichen Anforderungen ein solches System gerecht werden sollten. Ferner wird gezeigt, wie ein solches Kennzahlensystem in vorhandene Systeme eingebunden und somit mit anderen Funktionsbereichen gekoppelt werden könnte.

¹³⁹ GRITZMANN 1991, S. 289

¹⁴⁰ MEFFERT 1994, S. 415.

¹⁴¹ BELZ 1999, S. 335.

¹⁴² JOHNSON/KAPLAN 1987, S. 261

¹⁴³ KOTLER 1999, 186 ff.; siehe hierzu auch BEST 1997, S. 30 f.

¹⁴⁴ KOTLER 1999, S. 192.

5.2 Anforderung an ein Marketingcockpit

Neben den allgemeinen Gütekriterien sind an Kennzahlensysteme im Marketing zusätzliche Forderungen zu stellen. Dabei kommt drei Aspekten eine besondere Bedeutung zu: Marketingkennzahlensysteme müssen erstens aufgrund der Natur des Marketing strategiebezogen sein. Zweitens ist es erforderlich, dass ein Kennzahlensystem auf einem durchgängigen Marketingplanungsmodell basiert. Drittens muss sichergestellt werden, dass ein Marketingcockpit nicht eine isoliertes funktionsspezifisches Inselsystem ist, sondern vielmehr in das gesamte Unternehmensplanungssystem integriert ist.

5.2.1 Strategiebezug

Versteht man Marketing als umfassende marktorientierte Unternehmensführung, so wird deutlich, dass viele Marketingentscheidungen strategische Auswirkungen haben. Ebenso wie die Marketingplanung muss ein etwaiges Marketingkennzahlensystem somit strategiebezogen und strategiegerecht sein. Stärker als andere Informationssysteme muss es eine erweiterte Stakeholderperspektive sicherstellen. Ferner sollte es sich intensiver an den Potentialen orientieren, die ein Unternehmen erschliessen oder ausschöpfen möchte.

Erweiterte Stakeholderperspektive

Aus Marketingsicht rücken viele klassische betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme zu stark vergangenheitsorientierte finanzwirtschaftliche Kennzahlen in den Vordergrund. Die Ursache hierfür liegt nicht nur darin, dass die meisten Kennzahlensysteme für andere Zwecke aufgestellt wurden. Vielmehr folgen sie einer Tendenz, nur jene Grössen zu messen, die leicht zu erheben sind:¹⁴⁵ Das sind insbesondere interne, operative Vergangenheitsgrössen, weniger jedoch externe, marktstrategiebezogene und zukunftsbezogene Grössen.

Marketing fordert allerdings eine *umfassende Kunden- und Konkurrenzorientierung*. Kunden und Konkurrenten sollten im Rahmen von Kennzahlensystemen daher explizit berücksichtigt werden. Dies bedeutet für die Controllingsysteme, dass alle Informationen wenn immer möglich – und wirtschaftlich vertretbar – aus Kundensicht erhoben werden und vorzugsweise im Vergleich zur Konkurrenz dargestellt werden sollten. So ist beispielsweise der Informationsgehalt der Kennzahl „relative wahrgenommene Produktqualität aus Kundensicht“ für das Marketing wesentlich höher als die Aussagekraft der internen Grösse „Höhe der Produktqualitätskosten“. Operativ heisst dies, dass möglichst alle Informationen immer möglichst aus Kundensicht erhoben werden und in Bezug zur Konkurrenz gesetzt werden sollten (Beispiel: relative Kundenzufriedenheit).

Potentialorientierung

Das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen hängt eng mit einer Orientierung an Potentialen zusammen. TOMCZAK und REINECKE stellten fest, dass „dass über alle Management-

¹⁴⁵ NEELY 1998, S. 50.

ansätze hinweg die Identifikation und Nutzung von Potentialen im Mittelpunkt der Betrachtung steht.“¹⁴⁶

Als *Potential* ist eine im Markt und/oder im Unternehmen latent oder effektiv vorhandene Konstellation zu bezeichnen, die sich durch Aktivitäten des Unternehmens zum Auf- und Ausbau von Wettbewerbsvorteilen nutzen lässt.¹⁴⁷ Im Mittelpunkt der marktorientierten Unternehmensführung stehen zwei Arten von Potentialen, die ein Unternehmen erschliessen beziehungsweise ausschöpfen kann: *Kundenpotentiale* einerseits und *Leistungspotentiale* andererseits. Daraus lassen vier Kernaufgaben im Marketing ableiten: „Kundenakquisition“ (Kundenpotentiale erschliessen), „Kundenbindung“ (Kundenpotentiale ausschöpfen), „Leistungsinnovation“ (Leistungspotentiale erschliessen) und „Leistungspflege“ (Leistungspotentiale ausschöpfen).¹⁴⁸ Diese Kernaufgaben setzen direkt an den strategischen leistungswirtschaftlichen Wachstums- und Erfolgstreibern an, ermöglichen aber über die Koppelgrösse „Käufe“ einen direkten Bezug zum operativen Marketing.

Jedes Unternehmen bzw. jeder eigenständige Geschäftsbereich wählt abhängig von individueller Ressourcenlage¹⁴⁹ und Umfeld sein „*Kernaufgabenprofil*“. So agieren manche Unternehmen beispielsweise eher als Potentialausschöpfer (und stellen somit Kundenbindung und Leistungspflege in den Mittelpunkt ihrer Massnahmen), während andere eher spezialisierte Kundenakquirierer sind; wieder andere versuchen, Kundenbindung und Leistungsinnovation miteinander zu verbinden.¹⁵⁰

Für das Controlling bedeutet eine Orientierung an Potentialen, dass es auf die individuellen Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens bzw. Geschäftsbereichs eingehen muss. Ressourcenausstattung (beispielsweise Fähigkeiten, vorhandene Marken) und Situation sind jeweils spezifisch, und jede Strategie erfordert einen anderen Umgang mit diesen Ressourcen, um Wettbewerbsvorteilen zu erzielen. Unterschiedliche Strategien benötigen somit andere Informationen und stellen spezifische Anforderungen an die Informationskoordination. Das folgende Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, bei Controlling- und Kennzahlensystemen bezüglich Strategietypen zu unterscheiden.

SIMONS führte 1987 eine Studie durch, bei der er untersuchte, ob und in welcher Form Controllingsystem und Unternehmensstrategie voneinander abhängen.¹⁵¹ Basis seiner Untersuchung bildete die Typologie von MILES und SNOW, die folgende generische Strategietypen unterscheiden:¹⁵²

- *Defender* sind in einem relativ stabilen Produktbereich tätig; sie bieten eine geringere Anzahl Produkttypen als die Konkurrenten an und profilieren sich insbesondere durch Kostenvorteile.

¹⁴⁶ TOMCZAK/REINECKE 1999, S. 303.

¹⁴⁷ PÜMPIN 1989, S. 47 und 1992, 19 ff.

¹⁴⁸ Siehe hierzu ausführlich TOMCZAK/REINECKE 1996 und 1999.

¹⁴⁹ Siehe hierzu PENROSE 1959 und HAMEL/PRAHALAD 1994.

¹⁵⁰ Siehe zu empirischen Ergebnissen TOMCZAK ET AL. 1998.

¹⁵¹ SIMONS 1987.

¹⁵² Miles/Snow 1978.

le, Qualität oder Service. Defender sind meist funktional organisiert und verfügen daher in der Regel über ein zentralisiertes Kontrollsystem: „Only top-level executives have the necessary information and the proper vantage point to control operations that span several organizational subunits. [...] Defenders normally restrict information flows to vertical channels: directives and instructions flow down the hierarchy, and progress reports and explanations flow up.“¹⁵³

- *Prospektoren* sind dagegen durch eine hohe Produktinnovationsrate gekennzeichnet; sie suchen ständig nach neuen Marktmöglichkeiten. Unternehmen dieses Strategietyps bevorzugen Kontrollsysteme, die kurze, schnelle und horizontale Feedschleifen gewährleisten: “In order to foster behavior which will lead to effectiveness, the Prospector’s control system is *results-oriented*. That is, it emphasizes outcome measures such as the efficiency with which resources were utilized (as would be the case in a Defender organization).”¹⁵⁴
- *Analysierer* sind ein Hybrid aus Defender und Prospektoren; sie kombinieren Elemente beider Strategien.

SIMONS kam bei seiner empirischen Untersuchung zu folgenden Ergebnissen:

- Erfolgreiche Prospektoren legen im Vergleich zu den Defendern höheren Wert auf Vorhersagedaten. Sie setzen engere Budgetziele und überwachen Ergebnisse intensiver. Größere Unternehmen legen starken Wert auf häufige Berichterstattung und einheitliche Kontrollsysteme, welche angepasst werden, wenn dies erforderlich erscheint.
- Defender, insbesondere größere Unternehmen, scheinen ihr Controllingsystem weniger intensiv einzusetzen. SIMONS konnte sogar eine negative Beziehung zwischen Unternehmenserfolg und Merkmalen wie engen Budgetkontrollen und Ergebnisüberwachung feststellen. Ferner änderten Defender ihr Berichtssystem selten.

Die Ergebnisse von SIMONS sind kompatibel mit ASBYS Gesetz der erforderlichen Varietät: Unternehmen, die mit hoher Unsicherheit konfrontiert sind, werden ihr Controllingsystem stark einsetzen.¹⁵⁵ Auch KHANDWALLA¹⁵⁶ fand heraus, dass hohe Konkurrenzintensität und insbesondere produktinnovationsgetriebene Wettbewerbsstrategien eine höhere Controllingintensität bewirken. HONG erklärt diese seiner Meinung nach kontraintuitive, aber robuste empirische Erkenntnis damit, dass Führungskräfte in einem dynamischen Umfeld schnelle Strategieentscheidungen treffen müssen; in solchen Situationen ist es typisch, dass sich das Management auf exakte, quantitative „Real-time“ Informationen stützt.

WEBER und SCHÄFFER leiteten daraus ab, dass erfolgreiche Prospektoren ihre Steuerungssysteme dominant, erfolgreiche Defender Kennzahlensysteme eher diagnostisch nutzen¹⁵⁷ – eine Hypothese, die es wert ist, weiterverfolgt, differenziert und empirisch überprüft zu werden.

¹⁵³ MILES/SNOW 1978, S. 44.

¹⁵⁴ MILES/SNOW 1978, S. 63 (Hervorhebung im Original).

¹⁵⁵ ASHBY 1956.

¹⁵⁶ KHANDWALLA 1972, S. 275; siehe analog KAMM 1980.

¹⁵⁷ WEBER/SCHÄFFER 1999, S. 42.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Marketingkennzahlensysteme nicht allgemeingültig sein sollten, sondern vielmehr auf die individuelle Situation und Ressourcenlage und somit auf den jeweiligen Strategietyp abzustimmen sind.

5.2.2 Kombination von Deduktion und Induktion

Marketing kämpft mit *zwei Koordinationsdefiziten*: einerseits bezüglich der vertikalen Abstimmung (Strategie – Umsetzung), andererseits bezüglich der horizontalen Koordination, beispielsweise zwischen einzelnen Marketinginstrumenten.

Vertikale Koordination

Ein Marketingkennzahlensystem sollte das Management dabei unterstützen, eine gewählte Strategie auch tatsächlich umzusetzen. In dieser Beziehung ist die Balanced Scorecard ein Vorbild. Dennoch wurde bei der Diskussion dieses Systems darauf hingewiesen, dass die Konsistenz und somit die Fähigkeit der Balanced Scorecard, Ursache-Wirkungszusammenhänge zu erklären, gering ist. Dies ist aber erforderlich, um ein durchgängiges System von der Strategie bis zur Umsetzung zu gewährleisten.

Einen erster Ansatzpunkt für eine Weiterentwicklung bietet das Konzept der selektiven Kennzahlen. Die Gegenüberstellung strategiebezogener, potentialorientierter Kennzahlen einerseits und operativer, beispielsweise marketinginstrumentbezogener Größen andererseits löst in der Regel Diskussionen aus, bei denen Ursache-Wirkungszusammenhänge im Mittelpunkt stehen. Dennoch besteht hier noch *konkreter Forschungsbedarf*: Wissenschaftler aus den Bereichen Marketing und Controlling sind aufgefordert, Handlungsanleitungen zu entwickeln, wie Führungskräfte solche Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erfassen können. Dabei sollte methodisch das gesamte Spektrum genutzt werden – von formalen mathematischen Modellen bis zur Intuitionsförderung.

Horizontale Koordination

Auf operativer Ebene ist Marketing häufig durch Suboptimierungen geprägt, das heisst, die Synergieeffekte werden nicht ausreichend genutzt. Jeder Bereich, beispielsweise die Verkaufs- oder die Werbeabteilung, strebt danach, in seinem jeweiligen Einflussgebiet Effizienz und Effektivität zu erhöhen. BONOMA und CLARK sprechen sich gegen eine solche Trennung aus: „We believe it is impossible to evaluate the effectiveness of a subfunction such as sales or advertising outside the context of the rest of the marketing program.“¹⁵⁸ Solange Systemabgrenzungen nicht eindeutig sind oder gar zu Lasten anderer Teilbereiche erfolgen, ist es nicht sinnvoll, isolierte Erfolgs- und Kennzahlensysteme zu entwickeln.

Dieses Koordinationsproblem kann durch zwei Massnahmen abgeschwächt werden:

1. Eine *verbesserte vertikale Koordination* innerhalb der Marketingplanung führt bereits dazu, dass der Abstimmungsbedarf zwischen den Instrumenten abnimmt. Wenn bei-

¹⁵⁸ BONOMA/CLARK 1988, S. 40.

spielsweise die Marketingstrategie darauf gerichtet ist, Kundenpotentiale auszuschöpfen, und diese Strategie auch eindeutig kommuniziert wird, so werden damit potentielle Konflikte bereits gelöst, die im Falle strategischer Unsicherheit zu erwarten wären. (So sollte es in diesem zwischen Marketing und Verkauf keinen Streit mehr darüber geben, ob man eher Neukunden oder Stammkunden ansprechen sollte.)

2. Andererseits sollte ein integriertes Marketingkennzahlensystem angestrebt werden, das *stellenspezifische Sichtweisen* oder Perspektiven zulässt. So sind je nach Organisation unterschiedliche Scorecards im Bereich Marketing denkbar, beispielsweise ein Verkaufs- und Distributionscockpit, eine Brand Scorecard oder ein Key-Account-Management-Cockpit. Jedes Cockpit bindet klassische Informationsbereiche ein (beispielsweise Kundenzufriedenheitsbefragungen, Werbewirkungsforschungen, Distributionskennzahlen). Wichtig ist allerdings, dass die verschiedenen Scorecards miteinander verknüpft sind; sie sind lediglich unterschiedliche logische Perspektiven auf einen integrierten Datenpool. Interdependenzen sollen bewusst gefördert werden, um zur Diskussion und somit zur Abstimmung anzuregen.

Aus den Ausführungen wurde deutlich, dass ein Controlling- und damit auch ein Kennzahlensystem eng mit der Marketingplanung verbunden ist. Ein integriertes Marketingkennzahlensystem benötigt ein Marketingplanungssystem als idealtypisches „Modell“; andererseits muss es den Anforderungen unterschiedlicher Stellen gerecht werden. *Deduktive* und *induktive* Elemente müssen daher miteinander verbunden werden, damit ein Marketingkennzahlensystem den Anforderungen der Realität gerecht werden kann.

5.2.3 Einbettung in das übergeordnete Controllingsystem

Ebenso wie innerhalb des Marketing unnötige Trennungen im Controllingsystem zu vermeiden sind, so muss auch das Marketingcontrolling selbst in das übergeordnete Controllingsystem des Gesamtunternehmens eingepasst sein. Nur so ist beispielsweise eine effektive Koordination zwischen Marketing und Technik oder Marketing und Rechnungswesen zu gewährleisten.

Kennzahlensysteme sind stark vom jeweils gewählten obersten Unternehmensziel (Gewinn, Sicherheit, soziale Verantwortung, Marktanteil, Unabhängigkeit, Kundenpflege, Wachstum, Prestige¹⁵⁹) abhängig. Wenn beispielsweise Shareholder Value das proklamierte Ziel der Unternehmensführung ist, so kann und soll sich das Marketingcontrolling diesem Ansatz nicht entziehen! Ein etwaiges Marketingkennzahlensystem sollte in diesem Fall möglichst mit diesem finanzwirtschaftlichen System gekoppelt sein; zumindest sollte dieselbe „Sprache“ (= Kennzahlendefinitionen) verwendet werden. Ebenso wenig macht es Sinn, ein isoliertes Marketingkennzahlensystem zu erarbeiten, wenn das gesamte Unternehmen mit Hilfe der Balanced Scorecard gesteuert wird.

¹⁵⁹ Zu den unternehmerischen Ziele siehe HORVÁTH 1998b, S. 140 f. und die dort zitierten empirischen Untersuchungen von HEINEN, KAPLAN ET AL., RAIA und KIRSCH ET AL.

Ein Marketingcockpit kann mit anderen Kennzahlensystemen wie der Balanced Scorecard oder Werttreiberhierarchien auf unterschiedliche Weise abgestimmt werden:

- 1) Liegt bereits ein integriertes Marketingcockpit vor, aber noch kein übergeordnetes Kennzahlensystem, so besteht die Möglichkeit, das *Marketingcockpit zu einer umfassenden Balanced Scorecard weiterzuentwickeln*. Dies dürfte in der Regel möglich sein, weil Marketing- und Unternehmensstrategie sehr stark miteinander verbunden sind. Andererseits ist ein Marketingcockpit primär auf den Informationsbedarf aus Marketing und Verkauf gerichtet, so dass es unerlässlich ist, das Kennzahlensystem insbesondere um finanz- und personalwirtschaftliche Grössen zu ergänzen.
- 2) Ist bereits eine Entscheidung für Werttreiberhierarchien gefallen (beispielsweise einen EVA-Kennzahlenbaum), so ist es sinnvoll, ein *Marketingkennzahlensystem in diese Hierarchie einzufügen*. Dies ist insbesondere dann möglich, wenn das Marketingcockpit wie gefordert auf die zentralen Werttreiber ausgerichtet ist und somit die Grösse „Käufe“ als Dreh- und Angelpunkt verwendet. Entscheidend ist jedoch, dass zumindest im leistungswirtschaftlichen Bereich der Werttreiberhierarchie inhaltliche Ursache-Wirkungszusammenhänge Vorrang vor tayloristisch eingesetzten mathematischen Scheingenauigkeiten haben.
- 3) Eine dritte Möglichkeit besteht darin, dass *Marketingcockpit* als umfassende „Kunden- und Konkurrenzorientierung“ *als eigene Perspektive* in die Balanced Scorecard aufzunehmen. Ob dies zweckmässig ist, hängt vom Gesamtaufbau der Balanced Scorecard auf bzw. davon, inwieweit die Gefahr besteht, dass Funktionsinteressen die Integrationskraft der Balanced Scorecard unterlaufen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass unterschiedliche Ansätze (Balanced Scorecard, Werttreiberhierarchien, Marketingkennzahlensystem) zwar in einer Art Ideenwettbewerb zueinander stehen, aber durchaus miteinander kombiniert werden können.

5.3 Grenzen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen

Kennzahlen nehmen im Informationssystem eines Unternehmens aufgrund ihrer Qualität als Führungsgrössen einen besonderen Platz ein.¹⁶⁰ Die Gestaltung eines geeigneten Kennzahlensystems zählt deshalb zu den wichtigsten Aufgaben eines Controllers.¹⁶¹

Dennoch: Auch wenn Kennzahlensysteme einen wesentlichen Teil zur Befriedigung eines Informationsbedarf beitragen¹⁶², so führt dies nicht dazu, dass andere Controllinginstrumente überflüssig werden. Kennzahlensysteme sind lediglich *ein* Baustein eines umfassenden Controllingsystems¹⁶³; sie ergänzen, aber ersetzen keinesfalls Instrumente wie

¹⁶⁰ SIEGWART 1998, S. 118.

¹⁶¹ HORVÁTH 1998b, S. 565.

¹⁶² BENTZ 1983, S. 180 f.

¹⁶³ VOLLMUTH 1987, S. 52

Absatzsegmentrechnungen, Investitionsrechnungen für Neuprodukteinführungen oder die gesamte Budgetierung.

Gerade im Marketing gibt es zahlreiche Bereiche, die *mit Kennzahlen nur unzureichend abgedeckt* werden können: Weder Stärken-/Schwächen- noch Gap-Analysen lassen sich vollumfänglich mit Kennzahlen ausdrücken. Häufig erfordert auch die grafische Visualisierung eine Form der Informationsaufbereitung, die Kennzahlensysteme in der Regel nicht gewährleisten können. Der Informationsgehalt der im Marketing so bedeutenden Portfolios könnte nur mit Hilfe umfassender Vektorrechnungen mit Hilfe von Kennzahlen ausgedrückt werden.

Wie die Diskussion der Balanced Scorecard gezeigt hat, besteht eine weitere natürliche Grenze von Kennzahlensystemen darin, dass sie eine *ungerichtete strategische Überwachung* nicht oder lediglich unzureichend gewährleisten werden kann. Kennzahlen müssen in der Regel im Voraus definiert werden, um sinnvoll interpretiert werden zu können.

Neben diesen *inhaltlichen Einschränkungen bezüglich der Reichweite* von Kennzahlensystemen ist noch auf typische Gefahren und *Fehler bei der Arbeit mit Kennzahlen* hinzuweisen. Hierbei lassen sich unterscheiden: ¹⁶⁴

- Konstruktionsmängel,
- Fehler bei der Datenerhebung (ungenügende Validität) und Verarbeitung (Rechen- und Verdichtungsfehler)¹⁶⁵ sowie
- Anwendungs- und Interpretationsmängel.

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-Wirkungszusammenhänge nicht zutreffen. Unzweckmässig ist ein System, wenn es der jeweiligen Entscheidungssituation nicht gerecht wird (beispielsweise weil es unreflektiert von einem anderen Unternehmen übernommen wurde).

Anwendungsmängel zeigen sich oft an dysfunktionalen Seiteneffekten und Manipulationen¹⁶⁶, beispielsweise:

- Im Rahmen der Planung werden „Spielräume“ in die Kennzahlen eingesetzt, so dass Ziele auf jeden Fall erreicht werden können.
- Kennzahlenabweichungen werden „geglättet“, das heisst, Berichte werden bezüglich Zeitpunkt und -raum angepasst, ohne dass sich die Beobachtung verändert.

¹⁶⁴ WISSENBACH 1967, S. 89 ff.; GALLER 1969, S. 48 ff.; MEYER 1976, S. 43 ff.; WOLF 1977, S. 55 ff.; STAEHLE 1973, S. 228.

¹⁶⁵ STAEHLE 1967, S. 71 f. und 1973, S. 228; WOLF 1977, S. 57 f.

¹⁶⁶ SIMONS 1995, S. 81 ff.

- Berichte werden manipuliert, indem Ereignisse nicht gemeldet werden (beispielsweise werden Kundenbeschwerden unterdrückt) oder Meldungen „einseitig beeinflusst“ werden (beispielsweise werden nur positive, nicht aber negative Kundenreaktionen gemeldet).

Die Gefahr von Manipulationen erhöht sich, wenn Kennzahlensysteme mit Anreizsystemen gekoppelt werden. „As soon as performance measures are used as a means of control, the people being measured begin to manage the measures rather than performance.“¹⁶⁷ So führte beispielsweise 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.¹⁶⁸

*Interpretationsfehler*¹⁶⁹ sind eine weitere Form von Anwendungsmängeln. Kennzahlen bestehen durch Operationalität und quantitative Exaktheit und verleiten daher häufig zu Überinterpretationen; es wird vernachlässigt, dass Kennzahlen definitionsgemäss einen ökonomisch relevanten Sachverhalt verengen¹⁷⁰ und niemals die Realität vollständig wiedergeben: „Measures are treated as real, but within limits. They are regarded as rhetorically constructed proxies for the reality they represent, not as a reality themselves.“¹⁷¹

Kennzahlensysteme schwächen zwar das Problem der isolierten Anwendung einzelner Kennzahlen bereits ab¹⁷², bleiben aber immer interpretationsbedürftig. Die Diskussion der verschiedenen Kennzahlensysteme hat beispielsweise gezeigt, dass Ursache-Wirkungsbeziehungen häufig nicht umfassend abgebildet werden können. Der Anwender muss daher umfassende Kenntnisse über Wirkungszusammenhänge, -intensitäten, -schwellen und -verzögerungen haben.

Ein Kennzahlensystem ist kein Selbstzweck, sondern lediglich ein Mittel der Unternehmensführung.¹⁷³ Kennzahlen liefern Informationsquellen für Entscheidungen, können und sollen Entscheidungen aber nicht ersetzen.¹⁷⁴ DRUCKER 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.“¹⁷⁵

¹⁶⁷ NEELY 1998, S. 1.

¹⁶⁸ NEELY 1998, S. 31.

¹⁶⁹ STAEHLE 1973, S. 228; SIEGWART 1998, S. 149; GRITZMANN 1991, S. 45

¹⁷⁰ WEBER 1993, S. 205.

¹⁷¹ ECCLES/NORIAH 1992, S. 169.

¹⁷² WOLF 1977, S. 55 f.; SIEGWART 1998, S. 147.

¹⁷³ ASSOCIATION FRANÇAISE DES CONSEILLERS DE DIRECTION 1965, S. 19.

¹⁷⁴ GAITANIDES 1979, S. 57.

¹⁷⁵ DRUCKER 1974, S. 208 f.

6 Fazit

Die Ergebnisse dieses Arbeitspapiers können wie folgt zusammengefasst werden:

1. Die Aussage „Kennzahlen sind für die Unternehmensführung unerlässlich“¹⁷⁶ lässt sich auf das Marketingmanagement übertragen. Marketing kann und sollte sich nicht den aktuellen Forderungen nach einer verstärkten Quantifizierung entziehen. Kennzahlen tragen aufgrund ihres zusammenfassenden, aber eindeutigen Charakters dazu bei, vertikale und horizontale Koordinationsprobleme im Marketing zu lösen.
2. Die in der Praxis eingesetzten und in der Wissenschaft diskutierten bisherigen Kennzahlensysteme dienen in der Regel nicht dazu, Marketingziele umzusetzen. Die Analyse ausgewählter Kennzahlensysteme hat gezeigt, dass jedes dieser Systeme mehr oder weniger ausgeprägte Defizite aufweist. Ein einseitiger und unreflektierter Einsatz solcher Systeme für leistungswirtschaftliche Aufgaben birgt die Gefahr, mehr Schaden zu bewirken als Nutzen zu stiften. Dennoch verfügen alle dargestellten Kennzahlensysteme über wertvolle Teilaspekte, die bei der Konstruktion eines spezifischen Marketingkennzahlensystems genutzt werden sollten.
3. Ein Marketingcockpit muss neben formalen Anforderungen folgende Mindestbedingungen erfüllen: Ersten muss es sich an den strategischen Kunden- und Leistungspotentialen orientieren und somit unternehmensindividuell ausgerichtet sein. Zweitens sollte es deduktive und induktive Elemente miteinander verbinden, indem es einerseits eng mit einem durchgängigen Marketingplanungssystem gekoppelt ist, andererseits aber operative, stellenspezifische Informationsaufbereitungen ermöglicht. Drittens sollte sich ein Marketingkennzahlensystem zwingend in das Gesamtcontrollingsystem des Unternehmens einfügen.

Marketingplanung ohne Kennzahlen ist ein „stumpfes Instrument“.¹⁷⁷

Der Autor bedankt sich im Voraus für jegliches kritisches und konstruktives Feedback (E-Mail: Sven.Reinecke@unisg.ch) und freut sich über einen Gedankenaustausch mit Wissenschaftlern und Führungskräften, die sich verwandten Forschungsthemen widmen bzw. im Rahmen ihrer Praxistätigkeit mit ähnlichen Fragestellungen konfrontiert sind.

¹⁷⁶ SIEGWART 1998, S. 150.

¹⁷⁷ In Anlehnung an eine allgemeine Aussage zur Planung ohne Kennzahlen nach SIEGWART 1998, S. 127.

Literaturverzeichnis

- ASSOCIATION FRANÇAISE DES CONSEILLERS DE DIRECTION (Hrsg.) (1965): Les ratios outils de gestion, Paris.
- ASHBY, W. R. (1956): Introduction to Cybernetics, New York.
- BATTY, J. (1965): Management Accountancy, London.
- BELZ, C. (1999): Verkaufskompetenz, St. Gallen/Wien.
- BENTZ, S. (1983): Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und der Marketinglogistik, Frankfurt.
- BERLET, K. R./CRAVENS, D. M. (1991): Performance Pay as a Competitive Weapon, New York.
- BEST, R. J. (1997): Market-Based Management, Upper Saddle River (New York).
- BONOMA, T. V./CLARK, B. H. (1988): Marketing Performance Assessment, Boston (Massachusetts).
- BOTTA, V. (1993): Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente. Planung, Steuerung und Kontrolle der Rentabilität im Unternehmen, 4. Auflage, Berlin.
- BOURGEOIS, L. (1985): Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments, in: Academy of Management Journal, 28. Jg., H. 23, S. 548-573.
- BOURGEOIS, L./EISENHARDT, K. (1988): Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry, in: Management Science, 34. Jg., S. 816-835.
- BÜRGI, A. (1991): Führen mit Kennzahlen – Ein Leitfaden für den Klein- und Mittelbetrieb, 6. Auflage, St. Gallen.
- CROSS, J. (1995): IT Outsourcing. British Petroleum's Competitive Approach, in: Harvard Business Review, 73. Jg., H. 3, S. 94-102.
- DRUCKER, P. (1974): Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York (Neuaufgabe 1999).
- ECCLES, R. G. (1991): The Performance Measurement Manifesto, in: Harvard Business Review, January/February, S. 131-137.
- ECCLES, R. G./NORIAH, N. with BERKLEY, J. D. (1992): Beyond the Hype – Rediscovering the Essence of Management, Boston.
- EISENHARDT, K. (1989): Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments, in: Academy of Management Journal, 32. Jg, H. 3, S. 543-576.
- EHRMANN, H. (1999): Marketing-Controlling, 3. Auflage, Ludwigshafen.
- EVANS, P./WURSTER, T. S. (1999): Getting Real About Virtual Commerce, in: Harvard Business Review, November/Dezember, S. 85-94.
- FRIEDAG, H. R./SCHMIDT, W. (1999): Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg im Breisgau/Berlin/München.
- GAITANIDES, M. (1979): Praktische Probleme der Verwendung von Kennzahlen für Entscheidungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49. Jg., S. 57-64.
- GALLER, E. (1969): Die Kennzahlenrechnung als internes Instrument der Unternehmung – Elemente einer betriebswirtschaftlichen Theorie der Kennzahlenrechnung, Diss., München.
- GEISS, W. (1986): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Theoretische Grundlagen einer problemorientierten Kennzahlenanwendung, Frankfurt am Main, Bern, New York.
- 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.
- GOMEZ, P. (1993): Wertmanagement – Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel, Düsseldorf u. a.
- GOMEZ, P./PROBST, G. J. B. (1995): Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens – Vernetzt denken – Unternehmerisch handeln – Persönlich überzeugen, Bern et al.

- GRAY, J./PESQUEUX, Y. (1993): Evolutions Actuels des Systèmes de Tableau de Bord, in: Revue Française de Compatibilité, H. 242, Februar, S. 61-70.
- GRITZMANN, K. (1991): Kennzahlensysteme als entscheidungsorientierte Informationsinstrumente der Unternehmensführung in Handelsunternehmen, Diss., Göttingen.
- HAMEL, G./PRAHALAD, C. K. (1994): Competing for the Future, Boston.
- HANNIG, U. (Hrsg.) (1998): Managementinformationssysteme in Marketing und Vertrieb, Stuttgart.
- HEINEN, E. (1966): Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden.
- HONG, C. L. (1996): Management Control Systems and Business Strategy, in: Singapore Management Review, H. 1, S. 39-54.
- HORVÁTH, P. (1998a): Neuere Entwicklungen im Controlling, in: Lachnit, L./Lange, C./Palloks, M (Hrsg.): Zukunftsfähiges Controlling: Konzeption, Umsetzungen, Praxiserfahrungen, München, S. 4-18.
- HORVÁTH, P. (1998b): Controlling, 7. Auflage, München.
- JOHN, G./MARTIN, J. (1984): Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output, in: Journal of Marketing Research, 21. Jg., Mai, S. 170-183.
- JOHNSON, H. T./KAPLAN, R. S. (1987): Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting, Boston.
- KAMM, J. B. (1980): The Balance of Innovative Behavior and Control in New Product Development, unveröffentlichte Dissertationsschrift, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1997a): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1997b): Strategieumsetzung mit Hilfe der Balanced Scorecard, in GLEICH, R./SEIDENSCHWARZ, W. (Hrsg.): Die Kunst des Controlling, S. 313-342.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1996a): The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, Boston (Massachusetts).
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1996b): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, H. 1, S. 75-85.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work, in: Harvard Business Review, H. 5, S. 134-147.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, in: Harvard Business Review, H. 1, S. 71-79.
- KERN, W. (1991): Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmungsplanung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 23. Jg., S. 701-718.
- KHANDWALLA, P. N. (1972): The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls, in: Journal of Accounting Research, Herbst, S. 275-285.
- KÖHLER, R. (1998): Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden, IN REINECKE, S./TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (Hrsg.), Marketingcontrolling, Fachbuch für Marketing, St. Gallen, S. 10 – 21.
- KÖHLER, R. (1996): Marketing-Controlling, in Schlute, C. (Hrsg.), Lexikon des Controlling, München/Wien, S. 520 – 524.
- KOTLER, P. (1999): Kotler on Marketing – How to create, win, and dominate markets, New York.
- KÜHN, R./FASNACHT, R. (1992): Strategisches Audit im Marketing, in: Thexis, 9. Jg., H. 5, S. 4-10.
- KÜTING, K. (1983): Grundsatzfragen von Kennzahlen als Instrument der Unternehmungsführung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 12. Jg., H. 5, S. 237-241.

- KUSS, A./TOMCZAK, T. (1998): Marketingplanung, Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, Wiesbaden.
- LACHNIT, L. (1976): Zur Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jg., H. 4, S. 216-230.
- LAUZEL, P./CIBERT, A. (1959): Des ratios au tableau de bord, Paris.
- LEWIS, R. B. (1959): Financial Analysis for Management, Englewood Cliffs (New York).
- MALORNY, C. (1996): TQM umsetzen – Der Weg zur Business Excellence, Stuttgart.
- MEFFERT, H. (1994): Marketing-Management, Analyse – Strategie – Implementierung, Wiesbaden.
- MENON, A./VARADARAJAN, R. (1992): A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms, in: Journal of Marketing, 56. Jg., Oktober, S. 53-71.
- MERTENS, P. (1977): Theorie der Mustererkennung in den Wirtschaftswissenschaften, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 29. Jg., S. 777-794.
- MEYER, C. (1994): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, 2. Auflage, Stuttgart.
- MEYER, C. (1976): Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, Stuttgart.
- MILES, R. E./SNOW, C. C. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process, New York.
- MILLER, G. A. (1956): The Magical Number Seven, Plus or Minus Two, Limits to Our Capacity for Processing, in: Psychological Review, 63. Jg., S. 81-97.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. (1999): Bausteine eines Management-Informationssystems: Balanced Scorecard – Benchmarking – Betriebsvergleich, in: Beisheim, O. (Hrsg.): Distribution im Aufbrauch – Bestandsaufnahme und Perspektiven, München, S. 729-753.
- MÜLLER-STEWENS, G. (1998): Performance Measurement im Lichte des Stakeholderansatzes, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, Fachbuch für Marketing, St. Gallen, S. 34-43.
- MÜLLER-STEWENS, G./FONTIN, M. (1998): Die Messung der Management-Qualität als künftige Stufe des strategischen Performance-Measurement, in: Handlbauer, G. et al.: Perspektiven im Strategischen Management, Festschrift anlässlich des 60. Geburtstages von Professor Hans H. Hinterhuber, Berlin/New York, S. 203-217.
- MUTHER, A./REINECKE, S./OESTERLE, H. (1997): Electronic Customer Care (ECC), Fachbericht für Marketing, H. 3, St. Gallen.
- NEELY, A. (1998): Measuring Business Performance – Why, what and how, London.
- OELLER, K.-H. (1979): Systemorientierte Unternehmensführung mit Hilfe kybernetischer Kennzahlensysteme, in: MALIK, F. (Hrsg.), Praxis des systemorientierten Managements, Bern/Stuttgart, S. 111-153.
- PALLOKS, M. (1999): Kundenorientiertes Vertriebsmanagement mit Kennzahlen, in: REICHMANN, T. (1999) (Hrsg.): 14. Deutscher Controlling Congress, Tagungsband vom 2. Juni 1999, Düsseldorf, S. 283-300.
- PALLOKS, M. (1998): Controlling langfristiger Geschäftsbeziehungen, in: LACHNIT, L./LANGE, C./PALLOKS, M. (Hrsg.): Zukunftsfähiges Controlling: Konzeption, Umsetzungen, Praxiserfahrungen, München, S. 246-274.
- PENROSE, E. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, New York.
- PÜMPIN, C. (1989): Das Dynamik Prinzip – Zukunftsorientierung für Unternehmer und Manager, Düsseldorf
- PÜMPIN, C. (1982): Management Strategischer Erfolgspositionen, Bern.
- RAPPAPORT, A. (1995): Shareholder Value – Wertsteigerung als Massstab für die Unternehmensführung, Stuttgart.
- RAPPAPORT, A. (1986): Creating Shareholder Value, The New Standard for Business Performance, New York.

- REICHMANN, T./LACHNIT, L. (1976): Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jg., S. 705-723.
- REICHMANN, T./PALLOKS, M. (1997): Modernes Vertriebs-Controlling, in: LINK, J./BRÄNDLI, D./SCHLEUNING, C./KEHL, R. E. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettlingen, S. 449-473.
- REINECKE, S./TOMCZAK, T. (1998): Aufgabenorientiertes Marketingcontrolling – Auf dem Weg zu einem managementorientierten Marketingcockpit, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (Hrsg.) (1998): Marketingcontrolling, St. Gallen, S. 90-109.
- REINECKE, S./TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (Hrsg.) (1998): Marketingcontrolling, St. Gallen.
- ROOS, J./ROOS, G./EDVINSSON, L./DRAGONETTI, N. C. (1998): Intellectual Capital, New York.
- SCHEUNING, E. (1967): Unternehmungsführung und Kennzahlen, Baden-Baden.
- SCHÖGEL, M./BIRKHOFFER, B./TOMCZAK, T. (2000): E-Commerce im Distributionsmanagement, Status Quo und Entwicklungstendenzen, THEXIS-Fachbericht für Marketing, H. 2, St. Gallen.
- SCHREYÖGG, G./STEINMANN, H. (1985): Strategische Kontrolle, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37. Jg., H. 5., S. 391-410.
- SHRIVASTAVA, P. (1987): Rigor and Practical Usefulness of Research in Strategic Management, in: Strategic Management Journal, 8. Jg., Januar/Februar, S. 77-92.
- SEGHEZZI, H. D. (1996): Integriertes Qualitätsmanagement: Das St. Galler Konzept, München/Wien.
- SIEGWART, H. (1998): Kennzahlen für die Unternehmungsführung, 5. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien.
- SIMONS, R. (1987): Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis, in: Accounting Organizations and Society, 12. Jg., H. 4, S. 357-374.
- SIMONS, R. (1995): Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Boston .
- SIMONS, R. (2000): Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy, Text & Cases, Upper Saddle River (New Jersey).
- SIMONS, R./DÁVILA, A. (1998): How High is Your Return on Management?, in: Harvard Business Review, H.1, S. 71-80.
- SINTONT, W. (1960): Comment concevoir et exploiter le tableau de bord de l'entreprise, Band I, Paris.
- STAEHLE, W. H. (1967): Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Ein Beitrag zur modernen Organisationstheorie, Diss., München.
- STAEHLE, W. (1973): Kennzahlensysteme als Instrumente der Unternehmungsführung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2. Jg., H. 5, S. 222-228.
- TÖPFER, A./MEHDORN, H. (1995): Total Quality Management – Anforderungen und Umsetzung im Unternehmen, 4. aktualisierte Auflage, Neuwied/Kriftel/Berlin.
- 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.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S. (1996): Der aufgabenorientierte Ansatz – Eine neue Perspektive für das Marketing, Fachbericht für Marketing, St. Gallen.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S./KARG, M./MÜHLMMEYER, J. (1998): Best Practice in Marketing – Empirische Erfolgsstudie zum aufgabenorientierten Ansatz, Fachbericht für Marketing, H. 2, St. Gallen.
- TREASURER'S DEPARTMENT OF E. I. DUPONT DE NEMOURS AND COMPANY (1959): Executive Committee Control Charts, 4. Auflage (1. Auflage: 1919), Wilmington (Delaware).

- ULRICH, H. (1981): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: GEIST, M./KÖHLER, R. (Hrsg.): Die Führung des Betriebs., Stuttgart, S. 1 - 26.
- ULRICH, H. (1968): Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Auflage, Bern/Stuttgart.
- VCI – VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E.V. (1998) (Hrsg.): Unternehmenssteuerung durch Zielvorgaben – Dargestellt anhand praktischer Beispiele aus der chemischen Industrie, Schriftenreihe Betriebswirtschaft + Finanzen, H. 25, Frankfurt am Main.
- VOLLMUTH, H. J. (1987): Gewinnorientierte Unternehmensführung, Heidelberg.
- WEBER, J. (1998): Einführung in das Controlling, 7. Auflage, Stuttgart.
- WEBER, J. (1997): Zur Abgrenzung von Führung und Controlling, WHU-Forschungspapier Nr. 45, Dezember.
- WEBER, J. (1993): Einführung in das Controlling, 4. Auflage, Stuttgart.
- WEBER, J./GOELDEL, H./SCHÄFFER, U. (1997): Zur Gestaltung der strategischen und operativen Planung, in: Die Unternehmung, H. 5, S. 273-295.
- WEBER, J./KNORREN, N. (1998): Sicherung der Rationalität durch wertorientierte Planung, WHU-Forschungsbericht Nr. 59, November, Vallendar.
- WEBER, J./KUMMER, S./GROSSKLAUS, A./NIPPEL, H./WARNKE, D. (1997): Methodik der Generierung von Logistik-Kennzahlen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 49. Jahrgang, S. 438-454.
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. (1999): Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden.
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. (1998): Sicherstellung der Rationalität von Führung als Controllingaufgabe?, WHU-Forschungspapier Nr. 49, April, Vallendar.
- WISSENBACH, H. (1967): Betriebliche Kennzahlen und ihre Bedeutung im Rahmen der Unternehmerentscheidung – Bildung, Auswertung und Verwendungsmöglichkeiten von Betriebskennzahlen in der unternehmerischen Praxis, Berlin.
- WOLF, J. (1997): Kennzahlensysteme als betriebliche Führungsinstrumente, München.