


nbf neue betriebswirtschaftliche forschung 325

Sven Reinecke

# Marketing Performance Management

## Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem

DUV IN KOOPERATION MIT GABLER

Sven Reinecke

# Marketing Performance Management

Sven Reinecke

# Marketing Performance Management

## Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Torsten Tomczak

Deutscher Universitäts-Verlag

# Geleitwort

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, auf der Grundlage neuerer Entwicklungen und Ansätze aus Controllingwissenschaft und -praxis die Forschung im Bereich des Marketingcontrollings voranzutreiben. Der Autor erarbeitet Handlungsanweisungen für die Entwicklung eines theoretisch fundierten, empirisch abgestützten Marketingkennzahlensystems, das auf einem innovativen Marketingansatz beruht. Dabei beschränkt er sich nicht wie viele Autoren auf die Definition einzelner, isolierter Marketingkennzahlen, sondern bindet diese Kenngrössen auch in den Prozess der strategischen Marketingplanung sowie in das Reporting ein.

Das Thema der Arbeit ist sowohl aus Sicht der Wissenschaft als auch der Praxis äusserst aktuell und relevant: So stehen die Themen Marketingcontrolling und Marketing Metrics seit Jahren auf den vordersten Plätzen der Prioritätenliste des Top-Managements, wie die „Research Priorities“ des renommierten amerikanischen Marketing Science Institutes in den letzten sechs Jahren belegen.

Bei der vorliegenden Schrift handelt es sich um ein umfassendes Werk, das äusserst zweckmässig gegliedert ist. Der rote Faden ist klar nachvollziehbar. Die gesamte Arbeit zeichnet sich durch eine ausgesprochen hohe Problemorientierung aus, ohne dabei aber die theoretische Fundierung zu vernachlässigen. Der Verfasser setzt einen anspruchsvollen Methodenmix ein, indem er umfassende quantitative Analysen einer standardisierten internationalen Befragung mit intensiver qualitativer Forschung (Fallstudien, Expertengespräche, Action Research) kombiniert.

Die Schrift ist eine eigenständige, innovative Arbeit und stellt eine herausragende wissenschaftliche Leistung dar. Sachlicher Gehalt und Methodik sind als überdurchschnittlich zu beurteilen.

Die Lektüre ist daher sowohl Wissenschaftlern als auch Führungskräften in der Praxis sehr zu empfehlen. Während den Wissenschaftler eher die empirischen Analysen, die theoretische Fundierung und die grundlegenden Konzepte ansprechen werden, erhält der Praktiker umsetzungsorientierte Hinweise für die Gestaltung eines aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems.

*Prof. Dr. Torsten Tomczak*

# Vorwort

Das Thema Marketingcontrolling steht in vielen Unternehmen zuoberst auf der Prioritätenliste des Managements. Welche Massnahmen sind erforderlich, um die Wirksamkeit und die Wirtschaftlichkeit des Marketing sicherzustellen? Wie lässt sich Marketing nicht nur verbal als Investitionsbereich bezeichnen, sondern auch entsprechend führen, regeln und kontrollieren? Welches sind die «richtigen» Marketingkenngrössen?

Die vorliegende Arbeit überprüft betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme wie beispielsweise die Balanced Scorecard anhand klar definierter Gütekriterien hinsichtlich ihrer Eignung für Marketing und Verkauf. Ferner werden empirisch gestützte anwendungsorientierte Hinweise abgeleitet, wie Unternehmen ein auf ihre Situation massgeschneidertes Marketing- und Verkaufskennzahlensystem entwickeln können. Ein wesentliches Fundament hierzu bietet der aufgabenorientierte Ansatz, der vier zentrale Kernaufgaben einer marktorientierten Unternehmensführung unterscheidet: Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege.

Dieses Buch ist das Ergebnis eines mehrjährigen Lern- und Erkenntnisprozesses sowie umfassender qualitativer und quantitativer internationaler empirischer Untersuchungen. Ich möchte all jenen danken, die mir dabei geholfen haben. Mein besonderer Dank gilt zunächst meinem „Habilitationsvater“ Professor Dr. Torsten Tomczak, der mich während aller meiner Tätigkeiten an der Universität St. Gallen umfassend gefördert hat. Des weiteren danke ich Professor Dr. Christian Belz, der mich am Institut für Marketing und Handel jederzeit mit hilfreichen Ideen unterstützte. Auch allen anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Instituts für Marketing und Handel möchte ich für den Begleitprozess der letzten Jahre sowie ihre vielfältige Hilfe danken. Besonderer Dank gilt dabei neben meinen Kollegen Dr. Marcus Schögel und Dr. Joachim Kernstock den derzeitigen und ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Kompetenzzentrums Marketingplanung & -controlling: Marc Cristofolini, Dr. André Doutreval, Dr. Jörg Finsterwalder, Dion Fuchs, Dr. Gerold Geis, Heidi Helfenberger, Dr. Michael Karg, Dr. Philomela Kaetzke, Sven Köhler, Daniel Michel, Silke Mühlmeier, Dr. Elisabeth Rudolf-Sipötz und Karsten Sausen. Professor David J. Reibstein von der Wharton School bin ich für seine Unterstützung während meiner empirischen Forschungen in den USA äusserst dankbar.

Ohne die vielfältigen Dialoge mit zahlreichen Führungskräften aus der Praxis wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen; besonderer Dank gebührt dabei all jenen, die sich im Rahmen des Forschungsprogramms „Best Practice in Marketing“ engagiert haben.

Allerherzlichst danke ich meiner Mutter und meinem Vater (auch, aber nicht nur für das sorgfältige Redigieren des Manuskripts) sowie insbesondere meiner lieben Frau Sabine, die mir immer den Rücken stärkte und moralischen Halt gab. Ihr widme ich diese Arbeit.

*Sven Reinecke*

# Inhaltsübersicht

**Einleitung ..... 1**

**1 Problemstellung ..... 1**

**2 Ziel der Arbeit ..... 10**

**3 Wissenschaftstheoretische Grundkonzeption und Forschungsprozess ..... 13**

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

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

**1 Überblick ..... 38**

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

**3 Betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme: Ziele, Funktionen, Gütekriterien ..... 69**

**4 Evaluation ausgewählter betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme..... 84**

**5 Fazit: Konzeptionelle Rahmenbedingungen für Marketingkennzahlensysteme ..... 131**

**Teil B: Marketing Performance Measurement: Empirische Ergebnisse..... 134**

**1 Überblick ..... 134**

**2 Vorhandene empirische Studien zum Marketing Performance Measurement ..... 134**

**3 Marketing Performance Measurement: Empirische Ergebnisse einer internationalen Studie ..... 139**

**4 Zusammenfassung und Fazit ..... 174**

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

**1 Der aufgabenorientierte Ansatz als neue Perspektive für das Marketingmanagement ..... 177**

**2 Empirische Befunde zum aufgabenorientierten Ansatz ..... 204**

**3 Grundzüge einer aufgabenorientierten Marketingplanung ..... 223**

**4 Funktionen eines aufgabenorientierten Marketingcontrollings ..... 226**

**5 Zusammenfassung und Fazit ..... 237**

**Teil D: Aufbau eines idealtypischen aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems ..... 238**

**1 Kaskadenartiger Aufbau des Kennzahlensystems ..... 238**

**2 Finanzwirtschaftliche Ergebniskennzahlen als erste Ebene des Kennzahlensystems ..... 244**

**3 Aufgabenbezogene Kennzahlenmodule als zweite Ebene des Kennzahlensystems ..... 255**

**4 Bewertung von Marktpotentialen als dritte Ebene des Kennzahlensystems .. 333**

**5 Fallstudien: Aufgabenorientierte Marketingkennzahlensysteme ..... 363**

**6 Zusammenfassung und Fazit ..... 384**

**Teil E: Einsatz des Marketingkennzahlensystems im Rahmen eines integrierten Marketing Performance Managements ..... 388**

**1 Notwendigkeit der situationsabhängigen Entwicklung eines aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems ..... 388**

**2 Sicherstellen der Wirksamkeit eines integrierten Marketingführungszyklus 400**

**3 Vorgehen bei der Einführung eines aufgabenorientierten Kennzahlensystems ..... 426**

**4 Zusammenfassung und Fazit ..... 431**

**Teil F: Kritische Würdigung und Ausblick ..... 433**

**1 Grenzen und Gefahren der Kennzahlenanwendung im Marketing ..... 433**

**2 Kritische Würdigung des entwickelten aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems ..... 437**

**3 Weiterer Forschungsbedarf ..... 442**

**4 Fazit und Ausblick ..... 446**

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht ..... IX
Inhaltsverzeichnis ..... XI
Abkürzungsverzeichnis ..... XIX
Abbildungsverzeichnis ..... XXI

**Einleitung ..... 1**

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

**2 Ziel der Arbeit ..... 10**

**3 Wissenschaftstheoretische Grundkonzeption und Forschungsprozess ..... 13**
3.1 Wissenschaftstheoretische Grundkonzeption ..... 14
3.1.1 Entdeckungszusammenhang ..... 14
3.1.2 Begründungszusammenhang ..... 17
3.1.3 Verwendungszusammenhang ..... 18
3.1.4 Wissenschaftliche Ebenen der Theoriebildung und situative Relativierung ..... 20
3.2 Forschungsprozess der Arbeit ..... 21
3.2.1 Operationsanalytische Forschungskonzeption ..... 21
3.2.2 Forschungsprozess und Forschungsmethodik im Überblick ..... 24
3.2.3 Qualitative Forschungsmethoden ..... 26
3.2.4 Standardisierte Befragungen ..... 29
3.2.4.1 Marketing Performance Measurement ..... 29
3.2.4.2 Best Practice in Marketing: Aufgabenorientiertes Marketingmanagement ..... 33

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

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

**1 Überblick ..... 38**

**2 Zum Verhältnis von Marketing, Controlling und Performance Management . 39**
2.1 Marketing als marktorientierte Unternehmensführung ..... 40
2.2 Controlling – Informationsversorgung oder Metaführung? ..... 41
2.2.1 Ordnungsrahmen funktionsorientierter Controllingkonzepte ..... 42
2.2.2 Controlling als Rationalitätssicherung der Führung ..... 44
2.3 Performance Measurement und Performance Management ..... 47

2.4 Herausforderungen im Marketingcontrolling als Rahmenbedingungen für Kennzahlensysteme ..... 51
2.4.1 Marketingcontrolling im Lichte informations- und koordinationsorientierter Ansätze ..... 51
2.4.2 Marketingcontrolling als Sicherung der Rationalität einer marktorientierten Unternehmensführung ..... 54
2.4.2.1 Informationsversorgung einer marktorientierten Unternehmensführung ..... 56
2.4.2.2 Gewährleisten von Intuition und Reflexion bei der Willensbildung ..... 58
2.4.2.3 Sicherstellen der Wirksamkeit des Führungszyklus ..... 62
2.4.2.4 Verbinden des Führungszyklus mit der Kompetenz- und Anreizgestaltung ..... 67
2.5 Fazit: Notwendigkeit des Sicherstellens von Marketingeffektivität und -effizienz durch Marketingcontrolling ..... 68

**3 Betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme: Ziele, Funktionen, Gütekriterien ..... 69**
3.1 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen ..... 69
3.1.1 Kennzahlen: Begriffsbestimmung ..... 69
3.1.2 Aufgaben und Ziele von Kennzahlen ..... 71
3.2 Kennzahlensysteme: Eine Dimensionsanalyse ..... 71
3.2.1 Zweck und Verwendung von Kennzahlensystemen ..... 73
3.2.2 Unterscheidung von Kennzahlensystemen nach der Systemkonstruktion ..... 75
3.2.3 Weitere Unterscheidungsmerkmale von Kennzahlensystemen ..... 76
3.2.4 Kennzahlensysteme: Definition ..... 76
3.3 Gütekriterien von Kennzahlensystemen ..... 76
3.3.1 Problemangemessenheit ..... 78
3.3.2 Konsistenz ..... 79
3.3.3 Flexibilität ..... 79
3.3.4 Benutzer- und Organisationsadäquanz ..... 79
3.3.5 Wirtschaftlichkeit ..... 83
3.3.6 Zum Umgang mit den Gütekriterien ..... 83

**4 Evaluation ausgewählter betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme ..... 84**
4.1 Finanzwirtschaftlich geprägte Kennzahlensysteme ..... 84
4.1.1 DuPont System of Financial Control ..... 84
4.1.1.1 Grundidee des DuPont-Systems ..... 84
4.1.1.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme ..... 85
4.1.2 Ratios au Tableau de Bord ..... 86
4.1.2.1 Grundidee der Ratios au Tableau de Bord ..... 86
4.1.2.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme ..... 86
4.1.3 ZVEI-Kennzahlensystem ..... 87
4.1.3.1 Grundidee des ZVEI-Kennzahlensystems ..... 87
4.1.3.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme ..... 88
4.1.4 Managerial Control Concept ..... 89
4.1.4.1 Grundidee des „Managerial Control Concept“ nach TUCKER ..... 89
4.1.4.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme ..... 90
4.1.5 Vertriebs-Controlling-Kennzahlensystem nach REICHMANN/PALLOKS ..... 91
4.1.5.1 Grundidee des Vertriebs-Controlling-Kennzahlensystems ..... 91
4.1.5.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme ..... 92
4.1.6 Weitere finanzwirtschaftliche Marketingcontrollingsysteme ..... 93
4.1.7 Shareholder Value-Ansätze ..... 94
4.1.7.1 Grundidee des Shareholder Value-Ansatzes nach RAPPAPORT ..... 94
4.1.7.2 Grundidee des Economic Value Added-Konzepts ..... 95
4.1.7.3 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme ..... 96

4.2 Technologiegetriebene Managementinformationssysteme ..... 100
4.3 Integrierte Kennzahlensysteme ..... 102
4.3.1 Konzept selektiver Kennzahlen ..... 102
4.3.1.1 Grundidee des Konzepts selektiver Kennzahlen ..... 102
4.3.1.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme ..... 103
4.3.2 Total Quality Management-Systeme ..... 104
4.3.2.1 Grundidee der Total Quality Management-Systeme ..... 104
4.3.2.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme ..... 106
4.3.3 Balanced Scorecard ..... 108
4.3.3.1 Grundidee der Balanced Scorecard ..... 108
4.3.3.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme ..... 110
4.3.4 Performance Measurement in Dienstleistungsunternehmen ..... 116
4.3.4.1 Grundidee des Konzepts „Performance Measurement in Dienstleistungsunternehmen“ ..... 116
4.3.4.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme ..... 117
4.3.5 Weitere Performance Measurement-Systeme ..... 118
4.3.6 Intellectual Capital-Ansätze ..... 119
4.3.6.1 Grundidee und Beurteilung deduktiv-summarischer Ansätze ..... 119
4.3.6.2 Grundidee induktiv-analytischer Ansätze ..... 120
4.3.6.3 Bewertung der induktiv-analytischen Ansätze hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme ..... 127
4.4 Implikationen der Grundprinzipien vorhandener Kennzahlensysteme für das Marketingcontrolling ..... 130

**5 Fazit: Konzeptionelle Rahmenbedingungen für Marketingkennzahlensysteme ..... 131**

**Teil B: Marketing Performance Measurement: Empirische Ergebnisse ..... 134**

**1 Überblick ..... 134**

**2 Vorhandene empirische Studien zum Marketing Performance Measurement ..... 134**

**3 Marketing Performance Measurement: Empirische Ergebnisse einer internationalen Studie ..... 139**
3.1 Corporate Performance Measurement ..... 142
3.1.1 Einsatz betriebswirtschaftlicher Spitzenkennzahlen ..... 142
3.1.2 Einsatz von Kennzahlensystemen ..... 145
3.1.3 Gewichtung der Balanced Scorecard-Zielbereiche ..... 146
3.2 Marketingplanungs- und -controllingsystem ..... 148
3.2.1 Planungshorizont in Marketing und Verkauf ..... 148
3.2.2 Marketingbudgetierung ..... 149
3.2.3 Organisation des Marketingcontrollings ..... 151
3.2.4 Einsatz von Kennzahlen in Marketing und Verkauf ..... 152
3.2.5 Arbeit mit Kennzahlen im Marketing ..... 157
3.2.6 Stellenspezifische Ziele ..... 161
3.3 Zusammenhang zwischen Marketing Performance Measurement und Erfolg ..... 166

**4 Zusammenfassung und Fazit ..... 174**

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

**1 Der aufgabenorientierte Ansatz als neue Perspektive für das Marketingmanagement ..... 177**
1.1 Theoretische Einordnung in grundlegende strategische Managementperspektiven ..... 179
1.1.1 Outside-in-Perspektive ..... 179
1.1.2 Inside-out-Perspektive ..... 180
1.1.2.1 Resource-based View ..... 180
1.1.2.2 Competence-based View und Dynamic Capabilities-Ansatz ..... 182
1.1.2.3 Knowledge-based View ..... 183
1.1.3 Integration von Outside-in- und Inside-out-Perspektive ..... 184
1.2 Grundidee des aufgabenorientierten Ansatzes ..... 185
1.2.1 Marktpotential ..... 185
1.2.2 Kundenpotentiale ..... 186
1.2.3 Leistungspotentiale ..... 187
1.2.4 Kompetenzen und Kernaufgaben ..... 188
1.3 Kernaufgaben des Marketing ..... 189
1.3.1 Umgang mit Kundenpotentialen: Kundenakquisition und -bindung ..... 189
1.3.1.1 Kundenakquisition: Erschliessen von Kundenpotentialen ..... 189
1.3.1.2 Kundenbindung: Ausschöpfen von Kundenpotentialen ..... 191
1.3.2 Umgang mit Leistungspotentialen: Leistungsinnovation und -pflege ..... 193
1.3.2.1 Leistungsinnovation: Erschliessen von Leistungspotentialen ..... 193
1.3.2.2 Leistungspflege: Ausschöpfen von Leistungspotentialen ..... 195
1.4 Abstimmung von Marktpotentialen und Kompetenzen ..... 198
1.5 Kernaufgabenprofile zur Integration der Kernaufgaben ..... 201

**2 Empirische Befunde zum aufgabenorientierten Ansatz ..... 204**
2.1 Hypothesenbildung ..... 205
2.1.1 Kernaufgabenprofile in der Realität: Hypothesenbildung ..... 205
2.1.2 Kernaufgabenprofil und Erfolg: Hypothesenbildung ..... 205
2.1.2.1 Aus dem aufgabenorientierten Ansatz abgeleitete Hypothesen ..... 206
2.1.2.2 Modellieren und Überprüfen betriebswirtschaftlicher Geschäftsmodelle ..... 207
2.1.2.3 Ableiten von Analogien aus Geschäftsmodellansätzen ..... 211
2.2 Hypothesenüberprüfung ..... 212
2.2.1 Kernaufgabenprofile in der Realität: Hypothesenüberprüfung ..... 212
2.2.1.1 Häufigkeit von Kernaufgabenprofilen ..... 212
2.2.1.2 Typische Kernaufgabenprofile ..... 214
2.2.2 Kernaufgabenprofil und Erfolg: Hypothesenüberprüfung ..... 216
2.3 Implikationen der empirischen Ergebnisse ..... 222
2.4 Fazit ..... 223

**3 Grundzüge einer aufgabenorientierten Marketingplanung ..... 223**

**4 Funktionen eines aufgabenorientierten Marketingcontrollings ..... 226**
4.1 Aufgabenorientierte Informationsversorgung ..... 226
4.2 Stärkung der Reflexion im Rahmen der Willensbildung durch Einbindung in die wertorientierte Unternehmensführung ..... 229
4.3 Sicherstellen der Wirksamkeit des Führungszyklus: Überwachen der Kernaufgaben und des Kernaufgabenprofils ..... 234

4.4 Aufgabenorientierte Kompetenz- und Anreizgestaltung sowie Einbindung ins Unternehmenscontrolling ... 235

**5 Zusammenfassung und Fazit ... 237**

**Teil D: Aufbau eines idealtypischen aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems ... 238**

**1 Kaskadenartiger Aufbau des Kennzahlensystems ... 238**
1.1 Potentiale, Prozesse, Ergebnisse ... 238
1.2 Grundstruktur des Marketingkennzahlensystems ... 241

**2 Finanzwirtschaftliche Ergebniskennzahlen als erste Ebene des Kennzahlensystems ... 244**
2.1 Formalökonomische Ergebniskennzahlen ... 244
2.1.1 Gewinn, Wachstum, Sicherheit ... 245
2.1.2 Dynamische Wertgrössen ... 248
2.1.3 Produktivität und Wirtschaftlichkeit ... 249
2.2 Kernaufgabenprofil und ergänzende Strukturkennzahlen ... 252

**3 Aufgabenbezogene Kennzahlenmodule als zweite Ebene des Kennzahlensystems ... 255**
3.1 Übergreifende Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung ... 256
3.2 Kennzahlenmodul „Kundenpotentiale erschliessen“ ... 261
3.2.1 Potentiale der Kundenakquisition ... 262
3.2.2 Effektivität der Kundenakquisition ... 264
3.2.2.1 Wirkungen der Kundenakquisitionsmassnahmen ... 265
3.2.2.2 Struktur der Neukunden ... 271
3.2.3 Effizienz der Kundenakquisition ... 272
3.2.4 Empirische Ergebnisse: Einsatz von Kennzahlen der Kundenakquisition ... 273
3.3 Kennzahlenmodul „Kundenpotentiale ausschöpfen“ ... 276
3.3.1 Potentiale der Kundenbindung ... 278
3.3.2 Effektivität der Kundenbindung ... 280
3.3.2.1 Stärke der Kundenbindung: Intentionale und faktische Effektivität ... 280
3.3.2.2 Struktur der Kundenbindung ... 288
3.3.2.3 Stabilität der Kundenbindung ... 291
3.3.3 Effizienz der Kundenbindung ... 291
3.3.4 Empirische Ergebnisse: Einsatz von Kennzahlen der Kundenbindung ... 294
3.4 Ke nnzahlenmodul „Leistungspotentiale erschliessen“ ... 296
3.4.1 Erfolgsfaktoren von Leistungsinnovationen als Orientierungsrahmen ... 297
3.4.2 Potentiale der Leistungsinnovation ... 301
3.4.3 Effektivität der Leistungsinnovation ... 304
3.4.3.1 Effektivität des Innovationsprozesses ... 304
3.4.3.2 Einzelleistungsbezogene Effektivität ... 308
3.4.3.3 Gesamtleistungsbezogene Effektivität: Anzahl und Struktur der Innovationen ... 310
3.4.4 Effizienz der Leistungsinnovation ... 311
3.4.5 Empirische Ergebnisse: Einsatz von Kennzahlen der Leistungsinnovation ... 313
3.5 Kennzahlenmodul „Leistungspotentiale ausschöpfen“ ... 316
3.5.1 Potentiale der Leistungspflege ... 316
3.5.2 Effektivität der Leistungspflege ... 318
3.5.2.1 Effektivität des Leistungspflegeprozesses ... 318
3.5.2.2 Einzelleistungsbezogene Effektivität ... 320

3.5.2.3 Gesamtleistungsbezogene Effektivität ... 322
3.5.3 Effizienz der Leistungspflege ... 323
3.5.4 Empirische Ergebnisse: Einsatz von Kennzahlen der Leistungspflege ... 325
3.6 Selektion aufgabenorientierter Marketingkennzahlen ... 327
3.6.1 Anforderungen an aufgabenorientierte Marketingkennzahlen ... 327
3.6.1.1 Strukturierung ... 327
3.6.1.2 Priorisierung ... 328
3.6.1.3 Operationalisierung ... 330
3.6.2 Ergebnis: Operationalisierte Marketingstrategie ... 331

**4 Bewertung von Marktpotentialen als dritte Ebene des Kennzahlensystems .. 333**
4.1 Diskussion zentraler Marktpotentialgrössen ... 334
4.1.1 Customer Equity als integrierende Marktpotentialgrösse? ... 334
4.1.1.1 Das Customer Equity-Modell von RUST/ZEITHAML/LEMON ... 334
4.1.1.2 Kritische Würdigung des Modells ... 336
4.1.2 Kunden- und Markenwert: Zentrale Grössen zur Marktpotentialbewertung ... 338
4.2 Bewertung von Marktpotentialen mittels Kundenwert beziehungsweise Customer Equity ... 340
4.2.1 Kundenwert und Customer Equity: Begriffsabgrenzungen ... 340
4.2.2 Messung des Kundenwerts ... 341
4.2.2.1 Messung des aggregierten Kundenwerts ... 341
4.2.2.2 Kundenflussrechnung ... 345
4.2.2.3 Messung eines zielgruppenspezifischen Kundenwerts ... 345
4.3 Bewertung von Marktpotentialen mittels Markenwert beziehungsweise Brand Equity ... 348
4.3.1 Markenwert, Brand Equity und Markenstärke: Begriffsabgrenzungen ... 349
4.3.2 Notwendigkeit und Nutzen von Markenbewertungen ... 352
4.3.3 Messung des Markenwerts ... 354
4.3.3.1 Verfahren zur Messung des Markenwerts ... 354
4.3.3.2 Grundprobleme der Markenwertmessung ... 358
4.3.3.3 Messung des Markenwerts: Handlungsanleitungen ... 359
4.4 Interdependenz von Kunden- und Markenwert ... 362

**5 Fallstudien: Aufgabenorientierte Marketingkennzahlensysteme ... 363**
5.1 Aufgabenorientiertes Marketing- und Verkaufscockpit eines Industriegüterherstellers ... 364
5.1.1 Das Unternehmen Stellum AG ... 364
5.1.2 Herausforderungen und Ziel ... 366
5.1.3 Aufgabenorientiertes Marketing- und Verkaufscockpit der Stellum AG ... 367
5.1.3.1 Strukturkennzahlen als erste Cockpitebene ... 368
5.1.3.2 Aufgabenbezogene Kennzahlen als zweite Cockpitebene ... 369
5.1.4 Erfahrungen mit dem Marketingcockpit ... 371
5.1.5 Beurteilung und Fazit ... 372
5.2 Aufgabenorientiertes Kundensegmentcockpit einer Versicherungsgesellschaft ... 374
5.2.1 Die Protecta Versicherungsgesellschaft ... 374
5.2.2 Herausforderungen und Ziel des Marketingcockpits ... 375
5.2.3 Struktur und Kennzahlen des aufgabenorientierten Marketingcockpits ... 376
5.2.4 Weiterentwicklung des Marketingcockpits ... 380
5.2.5 Beurteilung und Fazit ... 381
5.3 Würdigung der Fallbeispiele ... 382

**6 Zusammenfassung und Fazit ... 384**

**Teil E: Einsatz des Marketingkennzahlensystems im Rahmen eines integrierten Marketing Performance Managements ..... 388**

**1 Notwendigkeit der situationsabhängigen Entwicklung eines aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems ..... 388**
1.1 Branchenspezifische Differenzierung ..... 388
1.2 Differenzierung nach Geschäftsmodell beziehungsweise Kernaufgabenprofil ..... 392
1.3 Weitere situative Einflussfaktoren auf die Kennzahlensystementwicklung ... 396

**2 Sicherstellen der Wirksamkeit eines integrierten Marketingführungszyklus 400**
2.1 Verknüpfung des Kennzahlensystems mit der Marketingplanung und -budgetierung ..... 401
2.2 Organisatorische Perspektiven auf ein integriertes Marketingkennzahlensystem ..... 404
2.2.1 Konstruktionsprinzip stellenspezifischer Kennzahlensysteme ..... 405
2.2.2 Beispiel: Key Account Management-Cockpit zur Steuerung der Kundenprofitabilität ..... 408
2.2.3 Weitere Beispiele stellenspezifischer Kennzahlensysteme ..... 410
2.2.4 Integration der Perspektiven als zentrale Herausforderung ..... 414
2.3 Verwendung des Kennzahlensystems als Reporting- und Kontrollinstrument ..... 415
2.3.1 Aufbereitung der Informationen: Verdichtung und Visualisierung ..... 416
2.3.2 Kommentierung: Förderung von Dialog und Interaktion ..... 419
2.3.3 Informationstechnische Unterstützung des Marketingkennzahlensystems ..... 419
2.4 Verknüpfung mit der Motivations- und Anreizgestaltung ..... 421
2.5 Gestaltung der Schnittstellen zum Unternehmenscontrolling ..... 425

**3 Vorgehen bei der Einführung eines aufgabenorientierten Kennzahlensystems ..... 426**

**4 Zusammenfassung und Fazit ..... 431**

**Teil F: Kritische Würdigung und Ausblick ..... 433**

**1 Grenzen und Gefahren der Kennzahlenanwendung im Marketing ..... 433**
1.1 Inhaltliche Einschränkung der Leistungsfähigkeit von Marketingkennzahlensystemen ..... 433
1.2 Formale Fehler bei der Arbeit mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen .... 435

**2 Kritische Würdigung des entwickelten aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems ..... 437**
2.1 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme ..... 438
2.2 Würdigung hinsichtlich der Kriterien für relevante Forschung ..... 440

**3 Weiterer Forschungsbedarf ..... 442**

**4 Fazit und Ausblick ..... 446**

Literaturverzeichnis ..... 447
Anhang ..... 487

# Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---|---|
| 3M | Minnesota Mining and Manufacturing Company |
| Abb. | Abbildung |
| AWD | Allgemeiner Wirtschaftsdienst |
| BSC | Balanced Scorecard |
| bzw. | beziehungsweise |
| CFROI | Cash-flow Return on Investment |
| CH | Schweizerische Eidgenossenschaft |
| CHF | Schweizer Franken |
| D | Bundesrepublik Deutschland |
| DB | Deckungsbeitrag |
| Diss. | Dissertationsschrift |
| DM | Deutsche Mark |
| EDV | Elektronische Datenverarbeitung |
| EFQM | European Foundation for Quality Management |
| EQA | European Quality Assurance |
| EPS | Earnings per Share |
| EVA | Economic Value Added |
| f. | folgende (Seite) |
| ff. | folgende (Seiten) |
| ggf. | gegebenenfalls |
| H. | Heft |
| Hrsg. | Herausgeber |
| IBM | International Business Machines |
| IT | Informationstechnologie |
| KDB | Kundendeckungsbeitrag |
| MLP | Marschollek, Lautenschläger & Partner |
| MVA | Market Value Added |
| NOPAT | Net Operating Profit after Tax |
| OLAP | Online Analytical Processing |
| ROA | Return on Assets |
| ROE | Return on Equity |
| ROI | Return on Investment |
| S. | Seite(n) |
| Sig. | Signifikanzniveau |
| Sp. | Spalte(n) |
| UMTS | Universal Mobile Telecommunication System |
| USA | Vereinigte Staaten von Amerika |
| VCI | Verband der Chemischen Industrie |
| z. B. | zum Beispiel |
| ZVEI | Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie |

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Einflüsse auf die Bedeutung eines Marketing Performance Managements ..... 9
Abb. 2: Erwartungen an den Nutzen von Marketingkennzahlensystemen (Beispiele). 10
Abb. 3: Marketing Performance Management als interdisziplinäres Thema ..... 11
Abb. 4: Forschungsprozess als iterativer Lernprozess ..... 25
Abb. 5: Anlage der empirischen Studie "Marketing Performance Measurement" ..... 32
Abb. 6: Anlage der empirischen Studie "Best Practice in Marketing" ..... 33
Abb. 7: Zusammenwirken von Theorie und Empirie ..... 34
Abb. 8: Aufbau der Arbeit ..... 36
Abb. 9: Aufbau von Teil A ..... 39
Abb. 10: Ausgewählte Marketingdefinitionen ..... 41
Abb. 11: Ordnungsrahmen funktionsorientierter Controllingkonzepte ..... 43
Abb. 12: Idealtypischer Führungszyklus ..... 45
Abb. 13: Weiterentwicklung traditioneller Steuerungskonzepte ..... 48
Abb. 14: Aufgaben des Marketingcontrollings ..... 53
Abb. 15: Sicherung der Rationalität marktorientierter Unternehmensführung ..... 56
Abb. 16: Informationsversorgung einer marktorientierten Unternehmensführung ..... 57
Abb. 17: Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung ..... 58
Abb. 18: Situative Eignung von Koordinationsformen im Marketing ..... 60
Abb. 19: Gründe für den Verzicht auf Marketingkontrollen ..... 64
Abb. 20: Dimensionsanalyse von Kennzahlensystemen ..... 72
Abb. 21: Vergleich diagnostischer und interaktiver Kennzahlensysteme ..... 74
Abb. 22: Anforderungen an Kennzahlensysteme ..... 77
Abb. 23: Die Komponenten einer Informationssituation ..... 81
Abb. 24: DuPont System of Financial Control ..... 85
Abb. 25: Aufbau des ZVEI-Kennzahlensystems ..... 88
Abb. 26: Managerial Control Concept nach TUCKER ..... 90
Abb. 27: Struktur eines Vertriebs-Controlling-Kennzahlensystems ..... 92
Abb. 28: Shareholder Value-Ansatz nach RAPPAPORT ..... 95
Abb. 29: Merkmale eines unternehmenswertorientierten Controllings ..... 96
Abb. 30: Konzept selektiver Logistikkennzahlen ..... 103
Abb. 31: Kriterienbereiche des Malcom Baldrige National Quality Award ..... 105
Abb. 32: Kriterienbereiche des European Quality Award ..... 106
Abb. 33: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard ..... 108
Abb. 34: Balanced Scorecard mit „generischen" Messgrössen ..... 109
Abb. 35: Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen ..... 110
Abb. 36: Beurteilung der Balanced Scorecard anhand der definierten Gütekriterien 115
Abb. 37: Klassifikationsschema für Dienstleistungsunternehmen ..... 116

Abb. 38: Performance Measurement bei Dienstleistungsunternehmen ..... 117
Abb. 39: Komponenten des Humankapitals ..... 121
Abb. 40: Komponenten des Strukturkapitals ..... 122
Abb. 41: Indikatoren des Intangible Assets Monitors ..... 123
Abb. 42: Intellectual Capital Navigator ..... 124
Abb. 43: Skandia Navigator ..... 125
Abb. 44: Kennzahlen des Skandia Navigators ..... 125
Abb. 45: Indikatoren wissensorientierter Unternehmensführung ..... 126
Abb. 46: Konzeptionelle Rahmenbedingungen für Marketingkennzahlensysteme ..... 132
Abb. 47: Liste der von britischen Unternehmen erhobenen Marketingkennzahlen ..... 136
Abb. 48: Marketingschlüsselkennzahlen (Grossbritannien und Spanien) ..... 137
Abb. 49: Betrachtete Aspekte des Marketing Performance Measurements ..... 141
Abb. 50: Einsatz betriebswirtschaftlicher Spitzenkennzahlen ..... 143
Abb. 51: Einsatz von Spitzenkennzahlen bei börsennotierten Aktiengesellschaften ..... 144
Abb. 52: Einsatz von Kennzahlensystemen (nur D/CH) ..... 145
Abb. 53: Gewichtung der Balanced Scorecard-Zielbereiche ..... 146
Abb. 54: Gewichtung der Zielbereiche gemäss dem Konzept der Balanced Scorecard bei börsennotierten Aktiengesellschaften ..... 147
Abb. 55: Planungshorizont in Marketing und Verkauf ..... 148
Abb. 56: Eingesetzte Budgetierungsverfahren in Marketing und Verkauf ..... 150
Abb. 57: Institutionalisierung des Marketing- und Verkaufscontrollings ..... 152
Abb. 58: Schlüsselkennzahlen in Marketing und Verkauf (CH, D) ..... 153
Abb. 59: Schlüsselkennzahlen in Marketing und Verkauf (USA) ..... 155
Abb. 60: Erhebungsintensitäten von Marketingkennzahlen im Vergleich ..... 156
Abb. 61: Verwendungshäufigkeit von Kenngrössen als Top 5-Schlüsselkennzahlen 157
Abb. 62: Arbeit mit Zielen in den Bereichen Marketing und Verkauf ..... 158
Abb. 63: Zufriedenheit mit dem Berichtssystem in Marketing und Verkauf ..... 159
Abb. 64: Regressionsanalyse – Zufriedenheit mit Berichtssystem (CH, D) ..... 160
Abb. 65: Regressionsanalyse – Zufriedenheit mit Berichtssystem (USA) ..... 161
Abb. 66: Zielkategorien der genannten stellenbezogenen Ziele ..... 162
Abb. 67: Clusteranalyse stellenspezifischer Zielsetzungen (CH/D) ..... 163
Abb. 68: Clusteranalyse stellenspezifischer Zielsetzungen (USA) ..... 164
Abb. 69: Erfolgsabhängigkeit des Entgelts (Marketing- & Verkaufsführungskräfte) 165
Abb. 70: Erfolgsentwicklung im Durchschnitt der letzten drei Jahre ..... 169
Abb. 71: Merkmale erfolgreicher Unternehmen ..... 170
Abb. 72: Marketing Performance Measurement und betriebswirtschaftlicher Erfolg 171
Abb. 73: Überblick über die Kernaufgaben des Marketing ..... 178
Abb. 74: Ressourcenanforderungen und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil ..... 181
Abb. 75: Marktpotential und Bedürfnisse ..... 186
Abb. 76: Kompetenzen und Kernaufgaben ..... 188

Abb. 77: Kundenpotentiale erschliessen ..... 189
Abb. 78: Kundenpotentiale ausschöpfen ..... 192
Abb. 79: Leistungspotentiale erschliessen ..... 194
Abb. 80: Ausschöpfen von Leistungspotentialen ..... 196
Abb. 81: Exemplarische Kompetenzen zur Erfüllung der Kernaufgaben ..... 198
Abb. 82: Marktpotential-Kompetenzen-Matrix ..... 199
Abb. 83: Aufgabenorientierte Wachstums- und Gewinnoptionen ..... 201
Abb. 84: Typologiebeispiele unterschiedlicher Kernaufgabenprofile ..... 202
Abb. 85: Geschäftsmodelle und entsprechende Kernaufgabenprofile ..... 210
Abb. 86: Empirische Häufigkeit der Kernaufgabenprofile ..... 213
Abb. 87: Identifizierte Kernaufgabenprofile ..... 216
Abb. 88: Zusammenhang zwischen Kernaufgabenprofil und Erfolg ..... 217
Abb. 89: Anzahl Kompetenzvorteile und Unternehmenserfolg ..... 219
Abb. 90: Kompetenznachteile und Erfolg ..... 221
Abb. 91: Der Prozess der Marketingplanung im Überblick ..... 224
Abb. 92: Annahmen bezüglich eines am Shareholder Value orientierten Marketing 230
Abb. 93: Einfluss der Kernaufgaben auf Treiber des Shareholder Value (Beispiele) 233
Abb. 94: Ansatzpunkte eines aufgabenorientierten Marketingkennzahleneinsatzes .. 236
Abb. 95: Evolutionsmodell des Wissens ..... 239
Abb. 96: Argumentationskette des resource-based View ..... 240
Abb. 97: Aufgabenorientiertes Marketingkennzahlensystem – idealtypische Struktur ..... 242
Abb. 98: Prozentuale Gewichtung von Gewinn-, Wachstums- und Sicherheitszielen ..... 246
Abb. 99: Ausgewählte formalökonomische Ergebniskennzahlen ..... 247
Abb. 100: Analyse des Kernaufgabenprofils ..... 253
Abb. 101: Differenzierte aufgabenorientierte Umsatz-/Deckungsbeitragsanalyse ..... 254
Abb. 102: Inhalte von Positionierungszielen ..... 256
Abb. 103: Zentrale Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung ..... 258
Abb. 104: Auswirkungen der Positionierungsstrategie auf Marketingkennzahlen ..... 259
Abb. 105: Beziehungen zwischen Kundenakquisition und Marketingmassnahmen .. 261
Abb. 106: Controlling des Erschliessens von Kundenpotentialen (Überblick) ..... 262
Abb. 107: Potentiale der Kundenakquisition (Beispiele) ..... 264
Abb. 108: Hierarchische Wirkungsmodelle des Käuferverhaltens ..... 265
Abb. 109: Ursache-Wirkungszusammenhänge auf Kundenebene ..... 266
Abb. 110: Ausgewählte Kennzahlen zur Messung der Wirkungen der Kundenakquisitionsmassnahmen ..... 268
Abb. 111: Kennzahlenauswahl zur Beurteilung der Struktur von Neukunden ..... 272
Abb. 112: Ausgewählte Kennzahlen zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Kundenakquisitionsmassnahmen (Effizienz) ..... 273

Abb. 113: Einsatz und Relevanz von Kennzahlen der Kundenakquisition ..... 274
Abb. 114: Von erfolgreichen Kundenakquirierern bevorzugte Kennzahlen ..... 275
Abb. 115: Drei Kriterien zur Beurteilung der Effektivität der Kundenbindung ..... 277
Abb. 116: Controlling des Ausschöpfens von Kundenpotentialen (Überblick) ..... 278
Abb. 117: Potentiale der Kundenbindung (Beispiele) ..... 279
Abb. 118: Ausgewählte Kennzahlen zur Messung der Kundenbindungsstärke ..... 283
Abb. 119: Ursache-Wirkungskette zur Messung der Kundenbindungsstärke ..... 288
Abb. 120: Ausgewählte Kennzahlen zur Messung der Struktur der Kundenbindung 290
Abb. 121: Ausgewählte Kennzahlen zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Kundenbindungsmassnahmen (Effizienz) ..... 293
Abb. 122: Einsatz und Relevanz von Kennzahlen der Kundenbindung ..... 294
Abb. 123: Von erfolgreichen Kundenbindern/-akquirieren bevorzugte Kennzahlen . 295
Abb. 124: Indikatoren für die Vorhersage des Erfolgs von Neuprodukten ..... 298
Abb. 125: Treiber, Katalysatoren und Einflussgrössen auf die Innovationsleistung .. 299
Abb. 126: Innovationskennzahlenrahmen nach ARTHUR D. LITTLE ..... 299
Abb. 127: Ursache-Wirkungszusammenhänge der Leistungsinnovation ..... 300
Abb. 128: Controlling des Erschliessens von Leistungspotentialen (Überblick) ..... 301
Abb. 129: Potentiale der Leistungsinnovation (Beispiele) ..... 304
Abb. 130: Prozess der Leistungsinnovation ..... 305
Abb. 131: Kennzahlenbeispiele zur Messung des Leistungsvorteils ..... 309
Abb. 132: Kennzahlen zur Messung des Markterfolgs von Innovationen ..... 309
Abb. 133: Kennzahlenbeispiele zur Messung der gesamtleistungsbezogenen Effektivität der Leistungsinnovation ..... 311
Abb. 134: Ausgewählte Kennzahlen zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Leistungsinnovationsmassnahmen (Effizienz) ..... 312
Abb. 135: Einsatz und Relevanz von Kennzahlen der Leistungsinnovation ..... 314
Abb. 136: Von erfolgreichen Unternehmen bevorzugte Innovationskennzahlen ..... 315
Abb. 137: Controlling des Ausschöpfens von Leistungspotentialen (Überblick) ..... 316
Abb. 138: Potentiale der Leistungspflege (Beispiele) ..... 318
Abb. 139: Kennzahlenbeispiele der einzelleistungsbezogenen Effektivität ..... 321
Abb. 140: Kennzahlenbeispiele zur Messung der gesamtleistungsbezogenen Effektivität der Leistungspflege ..... 322
Abb. 141: Ausgewählte Kennzahlen zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Leistungspflegemassnahmen (Effizienz) ..... 324
Abb. 142: Einsatz und Relevanz von Kennzahlen der Leistungspflege ..... 325
Abb. 143: Von erfolgreichen Leistungspflegern bevorzugte Kennzahlen ..... 326
Abb. 144: Aufgabenorientierte Kennzahlen am Beispiel eines „Mehrkämpfers“ ..... 332
Abb. 145: Treiber des Customer Equity ..... 335
Abb. 146: Managementorientierte Anwendung des Konzepts des Kundenwerts ..... 344
Abb. 147: Kundenflussrechnung (fiktives, vereinfachtes Beispiel) ..... 345

Abb. 148: Kundenwertkomponenten ..... 346
Abb. 149: Kundenwert als Basis für eine differenzierte Kundenbearbeitung ..... 347
Abb. 150: Markenwert und Markenstärke ..... 351
Abb. 151: Hypothesen zum Nutzen der Markenwertmessung ..... 353
Abb. 152: Aussagen zur Markenbewertung ..... 354
Abb. 153: Globalmodelle zur Markenwertmessung ..... 356
Abb. 154: Kriterienorientierte Modelle zur Markenwertmessung ..... 357
Abb. 155: Bewertung von Marktpotentialen ..... 362
Abb. 156: Aufbau des Stellum-Marketingcockpits ..... 368
Abb. 157: Stellum-Marketingcockpit ..... 369
Abb. 158: Bewertung des Stellum-Marketingcockpits ..... 373
Abb. 159: Protecta-Marketingcockpit für das Kundensegment „Jugendliche“ ..... 378
Abb. 160: Bewertung des Protecta-Marketingcockpits ..... 382
Abb. 161: Grundstruktur des aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems ..... 384
Abb. 162: Branchenspezifische Gewichtung der Kernaufgaben (bisher und künftig) ..... 390
Abb. 163: Strategieabhängige Ausprägungen des Performance Managements ..... 395
Abb. 164: Clusteranalyse „Arbeit mit Zielen“ – Signifikante Mittelwertunterschiede ..... 397
Abb. 165: Verknüpfung von Marketingkennzahlen und -budgetierung ..... 402
Abb. 166: Perspektiven auf ein integriertes Marketingkennzahlensystem (Beispiel) 405
Abb. 167: Konstruktionsprinzip stellenspezifischer Kennzahlensysteme ..... 406
Abb. 168: Stellenspezifische relative Bedeutung der Kennzahlenbereiche (Beispiel) ..... 407
Abb. 169: Visualisierung des Cockpits zur Steuerung der Kundenprofitabilität ..... 409
Abb. 170: Kennzahlensystem eines Key-Account-Managers (Beispiel) ..... 410
Abb. 171: Beispiele ergänzender stellenspezifischer Kennzahlen ..... 412
Abb. 172: Merkmale des Berichtswesens ..... 415
Abb. 173: Bewertung von Cockpitdarstellungen ..... 417
Abb. 174: Einfluss von Kennzahlensystemen auf die Effektivität von Anreizsystemen ..... 423
Abb. 175: Zusammenarbeit zwischen Marketing und Controlling/Finanzen ..... 425
Abb. 176: Schritte bei der Entwicklung eines Performance Measurement-Systems ..... 427
Abb. 177: Erfolgsvoraussetzungen für die Einführung eines Kennzahlensystems ..... 428
Abb. 178: Idealtypische Phasen der Einführung eines Marketingkennzahlensystems ..... 430
Abb. 179: Beurteilung des Konzepts eines aufgabenorientierten Kennzahlensystems ..... 439

# Einleitung

## 1 Problemstellung

„Marketing muss sich messbar machen." Diese Forderung unterstreicht die in Wissenschaft und Praxis zunehmend wahrgenommene Notwendigkeit, den betriebswirtschaftlichen Wertbeitrag des Marketing kennzahlengestützt zu belegen und zu optimieren. Nachfolgend wird herausgearbeitet, welche Faktoren dazu führen, dass Unternehmen zunehmend danach streben, Marketingeffektivität und -effizienz sicherzustellen und nachzuweisen. Ferner wird gezeigt, dass die klassische Marketingplanung und das traditionelle Marketingcontrolling in der Realität Koordinations- und Integrationsdefizite aufweisen, die teilweise auf den ungenügenden Einsatz betriebswirtschaftlicher Kenngrössen zurückzuführen sind. Moderne Management- und Controllingansätze wie wertorientierte Unternehmensführung, Knowledge Management sowie die Balanced Scorecard[1] erhöhen ebenso wie neue Potentiale der Informationstechnologie den Druck auf Marketing und Verkauf, sich mit dem Thema Kennzahlen zur Erfolgsmessung und -steuerung auseinanderzusetzen. Bisher fehlen allerdings differenzierte, sowohl theoretisch abgestützte als auch empirisch abgesichterte Gestaltungshinweise, wie ein marketingspezifisches Kennzahlensystem aufgebaut und eingesetzt werden könnte.

### 1.1 Notwendigkeit des Nachweises von Effektivität und Effizienz des Marketing

Viele Unternehmen haben ihre Marketing- und Verkaufsabteilung bisher als Ertrags-, nicht aber als Profitcenter geführt. Dadurch war der Druck, hohe Deckungsbeiträge zu liefern, nicht besonders ausgeprägt.[2] Hierfür lassen sich zwei Gründe anführen:[3]

1. Marketingwissenschaft und -praxis haben sich bislang primär auf die Gestaltung der Marketinginstrumente und somit den Input konzentriert. Die „Natur" des Outputs beziehungsweise die Bedeutung des Resultats wurde weitgehend als selbstverständlich angesehen (Stichworte: einseitige Umsatz- und Marktanteilsorientierung[4] sowie unbedingte Kundenorientierung[5]) oder als Untersuchungsobjekt für weitere Forschung zurückgestellt.[6]
2. Der Zusammenhang von Marketinginput und -output ist selten eindeutig bestimmbar, das Wissen bezüglich einer Darstellung und Analyse von Ursache-Wirkungszusam-

---

[1] KAPLAN/NORTON 1992, 1996a, 2001; siehe hierzu S. 108 ff.
[2] SHETH/SISODIA 1995b, S. 28.
[3] DAUM 2001, S. 1.
[4] AMBLER/RILEY 2000, S. 3 f.
[5] Zu den finanzwirtschaftlichen Folgen einer solchen „customer obsession" siehe FICKERT 1997a, S. 17.
[6] Siehe hierzu ausführlich BONOMA/CLARK 1988, S. 1 f.

menhängen relativ gering. Dies führt teilweise zu Untätigkeit[1] oder gar Resignation, indem Marketing als für das Controlling unzugängliches Gebiet angesehen wird.[2] Marketingeffizienz wird häufig als Black Box-Modell betrachtet, mit Aufwand und Ausgaben als Input- und Absatz, Umsatz, Marktanteils- und Gewinngrössen als Outputgrössen.[3] Nicht selten weicht die Messung auf einen Vergleich von budgetierten und erreichten Umsatzzahlen aus, um die Ursache-Wirkungszusammenhänge nicht analysieren zu müssen.

Produktivitätsverbesserungen in der Produktion und im allgemeinen Management (Stichworte: Lean Management, Business Process Reengineering) haben allerdings dazu geführt, dass der Kostenanteil von Marketing und Verkauf in vielen Unternehmen von vormals durchschnittlich 20 Prozent auf ungefähr 50 Prozent (einschliesslich Produktentwicklung und Distribution) gestiegen ist.[4] Weil die Marketing- und Verkaufskosten das operative Ergebnis somit massgeblich beeinflussen, rücken sie zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses des Top-Managements. Dieses orientiert sich insbesondere bei börsennotierten Unternehmen zunehmend an „modernen" finanzwirtschaftlichen Erfolgsgrössen. Die Steuerungsgrösse „Unternehmenswert" beziehungsweise „Shareholder Value"[5] wird dabei häufig als oberste Zielgrösse verwendet.[6] Dies hat für das Marketing zwei Konsequenzen:

- Erstens *schwindet der Einfluss des Marketing auf die Strategieformulierung*, weil es Marketingführungskräften nicht gelingt, den finanzwirtschaftlichen Wert von Marketingmassnahmen zu identifizieren, zu messen und zu kommunizieren. SIMON bringt dies mit seiner Aussage auf den Punkt: „Das Marketing spielt häufig eine untergeordnete Funktion, weil sein Beitrag zum Shareholder Value-Ziel unklar bleibt."[7]
- Zweitens nimmt der *Rechtfertigungsdruck* für alle Marketingmassnahmen zu. Solange kein transparenter Wertbeitrag nachgewiesen wird, steht die Grundvermutung im Raum, dass diese Massnahmen keinen finanziellen Wert schaffen. Einer aktuellen Studie zufolge sehen bereits 66 Prozent der Marketingführungskräfte es als notwendig an, die finanziellen Auswirkungen des Marketing zu belegen; gleichzeitig sind 63 Prozent mit ihren bisherigen Messungen unzufrieden.[8]

Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis rückt die Schnittstelle Marketing – Unternehmenswert in den Mittelpunkt. Dies erfordert zum einen, dass sich die Finanz-

---

1 AMBLER 2000, S. 7.

2 RAYBURN 1981, S. 32.

3 PIERCY/EVANS 1983, S. 47.

4 SHETH/SISODIA 1995a, S. 10; KIRCHGEORG 2000, S. 409. PILLER (1997, S. 18) berichtet von bis zu 75 Prozent.

5 RAPPAPORT 1998, 1986, EHRBAR 1999.

6 HORVÁTH 1998a, S. 10.

7 SIMON 2001, S. 68; analog DOYLE 2000, S. 19 und 30.

8 MARKETING LEADERSHIP COUNCIL 2001, S. 2 ff. An der Studie beteiligten sich 88 internationale Unternehmen. Die befragten Führungskräfte betrachten durchschnittlich 26 Prozent des Marketingbudgets als nicht effektiv eingesetzt; dies unterstreicht wiederum die Notwendigkeit, Marketingaufwendungen zu hinterfragen.

und Controllingseite marktorientierten Konzepten öffnet.[1] Neuere Tendenzen wie beispielsweise die Balanced Scorecard[2] zeigen, dass diesbezüglich sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in der Praxis erste erfolgreiche Ansätze realisiert werden. Auch fordern gerade Finanzanalysten neben quantitativen Finanzinformationen zunehmend ergänzende qualitative Informationen, beispielsweise über Marktstellung und Managementqualität.[3] Zum anderen ist aber insbesondere auch die Marketingseite gefordert, ihren Horizont zu erweitern: Marketingplanung und -controlling müssen im Rahmen einer auf den Unternehmenswert fokussierten Planung danach streben, (kurzfristig) messbare, *quantifizierte (langfristige) Wertbeiträge des Marketing zu belegen*. Dazu ist ein verstärkter Einsatz von Kennzahlen („Metrics“) unumgänglich.[4]

Das amerikanische Marketing Science Institute setzte daher das Thema „Marketing Metrics“ zum dritten Mal nacheinander auf den ersten Platz der Forschungsprioritäten.[5] HOMBURG plädiert dafür, die monetäre Bewertung des Erfolgs von Marketingmassnahmen sowie die Messung und Steigerung von Marketingproduktivität in Zukunft vehementer in den Vordergrund zu stellen.[6] ENGELHARDT fordert: „Das Marketing muss die Herausforderungen der Integration in die Betriebswirtschaftslehre annehmen und realisieren. Die ökonomische Seite der Marketingentscheidungen muss verstärkt werden, [...]. Marketingentscheidungen sind als Investitionsphänomene zu betrachten, [...].“[7]

Die zunehmende Thematisierung der Aspekte Kunden- und Markenwert[8] in der Marketingwissenschaft zeigt, dass Marketingaufwendungen stärker als Investitionen aufgefasst werden sollten.[9] Hier benötigt Marketing Unterstützung von der Controllingwissenschaft, um rein intuitiv-emotional getroffene und rechnerischen Grundlagen entbehrende Entscheidungen zurückzudrängen.[10] Die derzeitigen Controllingsysteme sind noch nicht ausreichend adressatengerecht: Ihre hohe Komplexität und geringe Anpassungsfähigkeit führen zu einer niedrigen internen Kundenzufriedenheit;[11] Marketing- und Verkaufsleiter messen solchen Kostenrechnungsinformationen daher für Entscheidungen über die Kommunikation oder für die Auswahl von Zielmärkten in der Realität häufig nur eine geringe Bedeutung bei.[12]

Somit kann festgestellt werden, dass einerseits in der Marketing- und Controllingwissenschaft hoher Forschungs-, andererseits in der Marketingpraxis hoher Handlungsbedarf

---

1 SRIVASTAVA/SHERVANI/FAHEY 1998, S. 2.
2 KAPLAN/NORTON 1992, 1996a, 2001.
3 MÜLLER-STEWENS/FONTIN 1998, KLINGEBIEL 2001, S. 7 ff.
4 WEBER/KNORREN 1998, S. 8.
5 MARKETING SCIENCE INSTITUTE 1998, 2000, 2002.
6 HOMBURG 2001a, S. 342.
7 ENGELHARDT 1997, S. 78.
8 Siehe hierzu ausführlich die Ausführungen auf S.333 ff.
9 DOYLE 2000, S. 21.
10 ENGELHARDT 1997, S. 80.
11 HOMBURG ET AL. 2000, S. 253.
12 HOMBURG ET AL. 2000, S. 247 f.

besteht, um den betriebswirtschaftlichen Wertbeitrag des Marketing differenziert zu analysieren, zu belegen und zu steuern.

## 1.2 Koordinations- und Umsetzungsdefizite im Marketing

Marketingplanung und -controlling weisen in vielen Unternehmen zwei grundlegende Defizite auf: Zum einen sind strategische und operative Marketingpläne ungenügend aufeinander abgestimmt, zum anderen werden insbesondere im operativen Marketing viele Informationen nicht miteinander koordiniert.[1]

*1. Fehlende Durchgängigkeit der Marketingplanung*

Während die strategische Marketingplanung[2] überwiegend qualitativ geprägt ist, fokussieren operative Marketingpläne auf die am Marketingmix ausgerichtete quantitative (kostenorientierte) Budgetierung. Diese fehlende Planungsdurchgängigkeit verstärkt die häufig beklagte *„Implementierungslücke"*[3]: 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.[4] Dieser Informationsmangel führt zu eigenständigen „Langfristplanungen" von Planungs- und Controllingabteilungen, die jedoch nicht strategisch sind, sondern lediglich eine Fortschreibung der operativen Planung. Aufgrund ihres quantitativen Charakters weisen sie häufig einen „financial bias" auf.[5]

Zum anderen schlagen sich strategische Planungen häufig nicht in den Zielvorgaben der Mitarbeiter nieder; diese sind in der Regel durch „konkretere", das heisst operative Ziele geprägt, denen daher verständlicherweise eine höhere Bedeutung zugemessen wird. Aussagen aus der Praxis wie „You get what you inspect not what you expect"[6] oder „Tell me how you'll measure me and I'll tell you how I'll behave"[7] unterstreichen jedoch, dass Zielsysteme – insbesondere im Verkauf – die Umsetzung der geplanten Strategie massgeblich beeinflussen. Fehlt eine solche vertikale Abstimmung, so besteht die Gefahr einer mangelhaften Umsetzung der konzeptionellen Überlegungen.[8]

Wenn die Integration des Marketing verbessert werden soll, ist es somit erforderlich, bei der Marketingplanung anzusetzen.[9] Kennzahlen können hierbei einen entscheidenden Beitrag leisten – nicht zuletzt aufgrund ihrer Eigenschaft, Informationen zusammenzufassen und eindeutig zu kommunizieren.

---

1 REINECKE/TOMCZAK 1998, S. 91 f.
2 Für einen Überblick zur Marketingplanung siehe S. 223 sowie KUSS/TOMCZAK 2002.
3 HORVÁTH 1998a, S. 11.
4 WEBER/GOELDEL/SCHÄFFER 1997, S. 288.
5 WEBER/GOELDEL/SCHÄFFER 1997.
6 NEELY 1998, S. 85.
7 NEELY 1998, S. 85.
8 HORVÁTH 1998a, S. 11.
9 KÜHN/FASNACHT 1992, S. 10; siehe hierzu auch SCHÜTZ 1996, S. 66.

*2. Ungenügende Integration des operativen Marketing*

Marketingcontrolling hat sich in den letzten Jahren stark entwickelt und differenziert.[1] 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- sowie dem Produktmanagement, den Werbeverantwortlichen sowie der Unternehmensleitung. Dadurch werden die Führungsinformationen zwar differenzierter, zersplittern andererseits aber: Jede Führungsebene erhält unterschiedliche, zum Teil unvollständige Informationen und wird dadurch zu Suboptimierungen in dem jeweils der eigenen Kontrolle unterstehenden Bereich verleitet.

Die fehlende Abstimmung bewirkt, dass Führungskräfte häufig nicht die richtigen Informationen zur richtigen Zeit in der richtigen Form erhalten, um bestmögliche Managemententscheidungen zu treffen.[2] Dies gilt insbesondere für Marketingführungskräfte, an deren Informationsverarbeitungskapazität aufgrund des *Schnittstellencharakters des Marketing* besonders hohe Anforderungen gestellt werden: Marketing muss zum einen sicherstellen, dass alle Tätigkeiten des Unternehmens kunden- und konkurrenzorientiert koordiniert werden; zum anderen liefert Marketing als Schnittstelle zum Markt die erforderlichen Informationen über die Unternehmensumwelt (Stichwort: Marktforschung). So stellte MEYER in einer Untersuchung bei 306 Marketingführungskräften ein Informationsmissverhältnis fest: Selbst bei jenen Aufgaben, für deren Erfüllung die Führungskräfte noch Informationen benötigten, verfügten sie gleichzeitig über zu viele Informationen.[3] Feststellungen wie „scarcity of information in an age of surplus information" zeigen, dass Informationen nicht ausreichend zur Generierung, Weiterentwicklung und Nutzung von Wissen eingesetzt werden.

Eine Ursache für diesen Informationsüberschuss liegt darin, dass das Informationsangebot wesentlich schneller als der -bedarf wächst.[4] Führungskräfte verfügen zwar über wirksame Methoden, um sich gegen zu viele Informationen zu „wehren": Sie verarbeiten sie gar nicht oder ungenügend, stellen sie vorläufig zurück, verdrängen sie, reduzieren die Genauigkeit, fassen Informationen zusammen oder filtern sie.[5] Insbesondere das Filtern und das Zusammenfassen wesentlicher Informationen können die Effektivität erhöhen: Wenige Schlüsselkennzahlen würden die Koordination und Steuerung des Marketing deutlich verbessern.

Marketingkennzahlen verfügen somit über das Potential, bei geeignetem Einsatz die Durchgängigkeit der Marketingplanung und die Integration des Marketing zu optimieren.

---

[1] Für einen umfassenden Überblick siehe REINECKE/TOMCZAK/GEIS 2001.

[2] VOLLMUTH 1987, S. 57.

[3] MEYER 1998, S. 206 f.

[4] KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 90; siehe zum Problem der Informationsflut auch ACKHOFF 1967.

[5] MILLER 1956, S. 93; siehe auch KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 615 f.

## 1.3 Ausstrahlung neuer Management- und Controllingkonzepte auf das Marketing

Neben der verstärkten wertorientierten Ausrichtung der Unternehmensführung haben zahlreiche weitere „moderne“ Managementkonzepte 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“[1]-Bewegung dazu, dass sich das Management stärker darauf konzentrierte, (operative) Prozesse zu optimieren. Kennzahlen spielen in diesen Konzepten als Qualitätsführungs- und -ergebnisgrössen eine wichtige Rolle, häufig auch in Zusammenhang mit einem Prozessbenchmarking. Eng damit verbunden ist auch die Prozesskostenrechnung[2], die gemeinsam mit dem Target Costing[3] das traditionelle Rechnungswesen in Richtung Markt öffnete.

Die meisten der in der Praxis eingesetzten betriebswirtschaftlichen Kennzahlensysteme weisen jedoch zwei grundsätzliche Defizite auf: Zum einen überbetonen sie finanzielle und operative Kennzahlen, die häufig vergangenheitsorientiert sind; zum anderen orientieren sie sich häufig an leicht zu erhebenden, aber inhaltlich fragwürdigen Grössen.[4] So waren im Jahr 1999 gemäss einer empirischen Studie acht von zehn Top-Managern mit ihren Führungsinformationssystemen unzufrieden.[5] In einer anderen empirischen Studie bemängelten 35 Prozent der befragten Führungskräfte die fehlende Berücksichtigung kundenorientierter Grössen, 30 Prozent die zu starke finanzielle Orientierung und 28 Prozent die fehlende Integration wissensorientierter Kennzahlen.[6] Existierende Kennzahlensysteme im Marketingbereich werden von Wissenschaftlern als „Stückwerk“[7] kritisiert.

Seit den neunziger Jahren führten Konzepte des *Performance Measurements*[8] und insbesondere die von KAPLAN und NORTON entwickelte Balanced Scorecard[9] dazu, dass zahlreiche Unternehmen „ausgewogene“, nicht ausschliesslich finanzielle Kennzahlensysteme implementieren, um ihre Unternehmensstrategie umzusetzen.[10] Das neu erwachte Interesse an betriebswirtschaftlicher Leistungsmessung beruht auf dem Ziel, früher, umfassender und potentialorientierter als bisher zu berichten und damit auch agieren zu können – nicht zuletzt auch um den Sorgfaltspflichten (Due Diligence) gegenüber den Share- und Stakeholdern gerecht zu werden.[11]

---

1 Siehe stellvertretend für viele TÖPFER/MEHDORN 1995; MALORNY 1996; SEGHEZZI 1996.

2 Siehe hierzu RECKENFELDERBÄUMER 2001 und KIRCHGEORG 2000, S. 423 f.

3 Siehe hierzu SEIDENSCHWARZ/GLEICH 2001, S. 616 ff.

4 QUELCH 1992, S. 4; NEELY 1998, S. 50; MÜLLER-STEWENS 1998, S. 34 ff.

5 BRUNNER ET AL. 1999, S. 13. An der Studie beteiligten sich 70 Unternehmen im deutschsprachigen Raum.

6 SCHOMANN 2001, S. 96 f. An dieser Befragung in Deutschland beteiligten sich 134 Führungskräfte.

7 KÜPPER 1997, S. 385; analog hierzu SCHRÖDER (2001, S. 784) zu handelsbetrieblichen Kennzahlensystemen.

8 Siehe stellvertretend für viele ECCLES 1991, GEANURACOS/MEIKLEJOHN 1993, GLEICH 1997a, MÜLLER-STEWENS 1998, SIMONS 2000. Einen umfassenden Überblick geben KLINGEBIEL 2000 und GLEICH 2001.

9 KAPLAN/NORTON 1992, 1996a, 2001; siehe hierzu S. 108 ff.

10 Zu Erfahrungsberichten siehe beispielsweise FRIEDAG/SCHMIDT 1999 und WEBER/SCHÄFFER 2000, S. 81 ff.

11 MÜLLER-STEWENS 1998, S. 34.

Gleichzeitig haben Ansätze des *Wissensmanagements*[1] dazu geführt, dass die wettbewerbsentscheidende Bedeutung „weicher“ beziehungsweise intangibler Assets (beispielsweise besondere Fähigkeiten, spezifisches Wissen oder Markenwerte) zunehmend erkannt wird. Einige Unternehmen haben damit begonnen, ihr „Intellectual Capital“ zu bilanzieren[2] oder zumindest die Entwicklung intangibler Assets zu messen.

Diese verschiedenen betriebswirtschaftlichen Trends sowie die gestiegene Notwendigkeit einer schnellen und präzisen Börsenkommunikation führen zu einer zunehmenden Bedeutung von Kennzahlen. Ferner stellen diese „neuen“ Managementansätze auch die Frage nach den geeigneten Kennzahlen aus dem Bereich des Marketing. Unabhängig davon, 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.

Dennoch werden Marketingführungskräfte bei der Entwicklung dieser Kennzahlen kaum involviert: In einer Studie zu „Strategic Performance Measures“ gab keiner der 113 Befragten an, dass in seinem Unternehmen an der Entwicklung und Pflege von solchen Kennzahlensystemen eine Führungskraft aus dem Bereich Marketing beteiligt sei.[3] Die Kluft zwischen Marketing und Controlling wird dadurch vertieft.[4]

Auch wenn SIEGWART, stellvertretend für viele Wissenschaftler, Kennzahlen als unerlässlich für die Unternehmensführung betrachtet,[5] haben sie bisher nur zögerlich Eingang in Marketingplanung und -kontrolle gefunden – ganz im Gegensatz zu anderen Funktionsbereichen des Unternehmens.[6] Um den Marketingbereich zu führen, reicht es nicht aus, sich auf allgemeingültige Kennzahlensysteme auf Gesamtunternehmensebene zu beschränken; Kennzahlenbedarf und Informationsangebot fallen dann zu weit auseinander.[7] Marketing und Verkauf weisen einen spezifischen, insbesondere an Kunden und Konkurrenz orientierten Informations- und Kennzahlenbedarf auf. Diesbezüglich sind theoretisch-fundierte, empirisch abgestützte Analyse- und Gestaltungshinweise erforderlich.

---

1 PROBST/RAUB/ROMHARDT 1997; ROOS ET AL. 1998; siehe hierzu ausführlich S. 119 ff.
2 MAUL 2000.
3 AT KEARNEY 1999, zitiert nach AMBLER 2000, S. 35.
4 SHAW/MAZUR 1997, S. 4.
5 SIEGWART 1998, S. 150.
6 PALLOKS 1998, S. 251.
7 GRITZMANN 1991, S. 289

## 1.4 Informationstechnologische Möglichkeiten als Treiber des Marketingcontrollings

Die erweiterten Möglichkeiten der *Informationstechnologien* haben den Themen „Performance Measurement“ und „Kennzahlensysteme“ Dynamik verliehen. Technisch ist es kein unüberwindbares Problem mehr, Daten aus zahlreichen internen und externen Quellen zusammenzuführen. Dies führt zu einer verbesserten Informationsverfügbarkeit.

Die Daten müssen allerdings in geeigneter Form strukturiert, ausgewertet und aufbereitet werden, um tatsächlich sinnvoll genutzt werden zu können – eine konzeptionelle, keine technische Aufgabe. Management-, Marketing-, Verkaufsinformations- und Customer Relationship Management-Systeme[1] sowie Datamining[2] erfordern einen umfassenden Einsatz wohlüberlegter Kennzahlen. Dabei dürfen nicht isolierte Teilsysteme im Vordergrund stehen, sondern vielmehr die Integration des Informationsversorgungssystems.[3]

Ferner ist kein betriebswirtschaftlicher Bereich von den „neuen Medien“ und insbesondere dem Internet so stark betroffen wie das Marketing.[4] Gleichzeitig bewirken neue Medien und die elektronischen Märkte jedoch Planungsunsicherheit. Zahlreiche Studien belegen ein Paradoxon des Controllings: Unternehmen, die mit hoher Unsicherheit konfrontiert sind, werden ihr Controllingsystem stark einsetzen.[5] Erfolgreiche Strategiefindungsprozesse in schnellebigen Märkten sind durch einen scheinbaren Gegensatz gekennzeichnet: „Plan carefully and analytically, but move quickly and boldly.“[6] Hierzu leisten Kennzahlen einen wertvollen Beitrag: Sie helfen, die Informationsvielfalt aus den durch das Internet erschlossenen zahlreichen Informationsquellen entscheidungsgerecht aufzuarbeiten und Planungsprozesse zu beschleunigen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Informationstechnologie einerseits als Enabler von Kennzahlensystemen wirkt, andererseits aber aufgrund ihrer Dynamik auch deren Notwendigkeit verstärkt.

Abbildung 1 fasst die Faktoren zusammen, die zu einer gestiegenen Bedeutung eines umfassenden Marketing Performance Managements geführt haben.

---

1 Siehe beispielsweise HELMKE 2001.

2 Siehe zum Einsatz von Managementinformationssystemen in Marketing und Vertrieb HANNIG 1998, 2001.

3 HORVÁTH 1998a, S. 10.

4 SCHÖGEL/BIRKHOFER/TOMCZAK 2000; MUTHER/REINECKE/OESTERLE 1997; siehe zum Einfluss des Internet auf das Marketing insbesondere EVANS/WURSTER 1999.

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

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

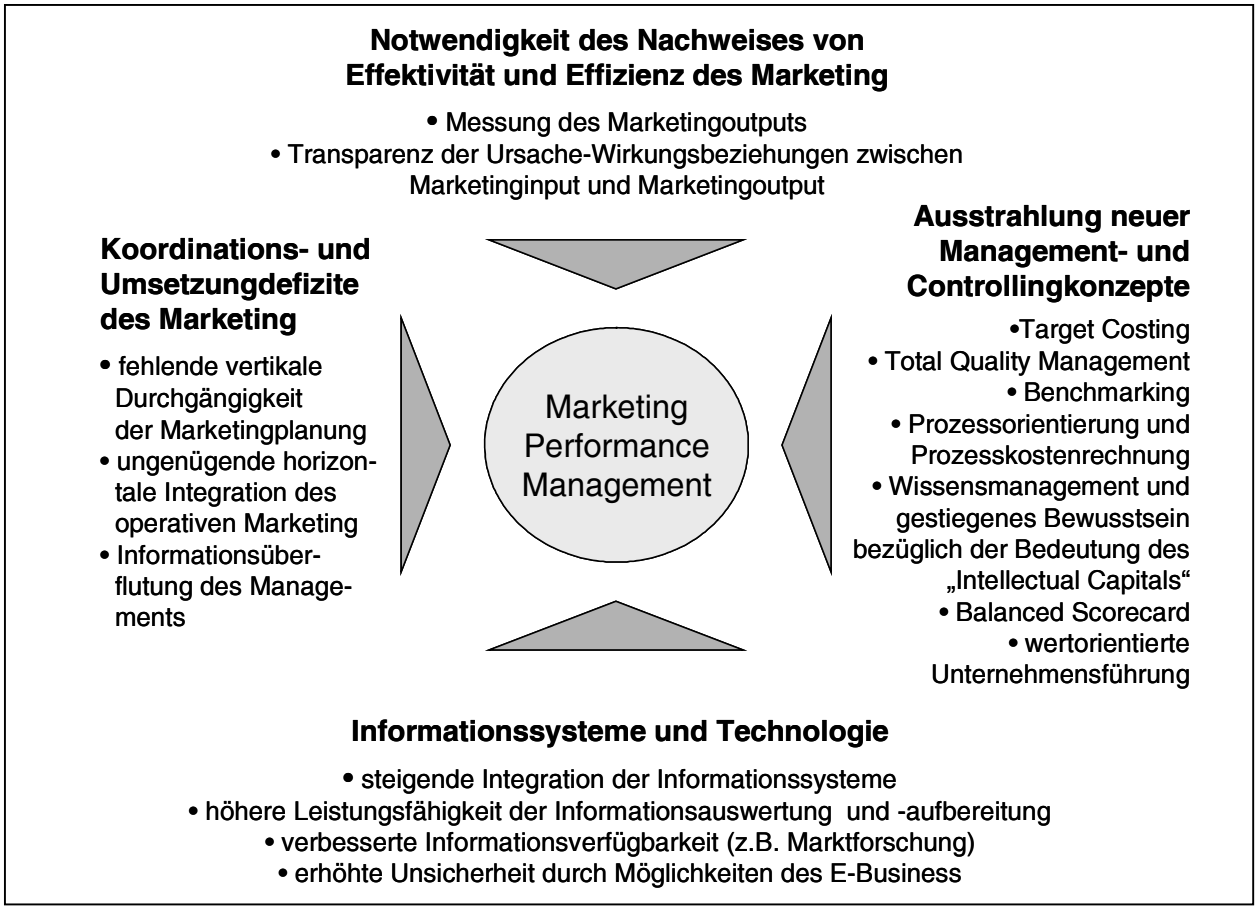



*Abbildung 1: Einflüsse auf die Bedeutung eines Marketing Performance Managements*
Quelle: eigene Darstellung.

## 1.5 Erwartungen an Marketingkennzahlensysteme

Nachdem die zentralen Faktoren erörtert wurden, die den Einsatz von Kennzahlen im Marketing fördern, stellt sich die Frage, was Marketingführungskräfte von einem Marketingkennzahlensystem beziehungsweise „*Marketingcockpit*“ erwarten. Diese Erwartungen werden in Abbildung 2 anwendungsorientiert anhand typischer Fragen dargestellt.

Die geschilderten Erwartungen sind hoch; sie unterstreichen die Feststellung von HORVÁTH, dass die Gestaltung eines geeigneten Kennzahlensystems zu den wichtigsten Aufgaben des Controllers gehört.[1] Ebenso sieht MEFFERT in der Auswahl zweckmässiger Kontrollgrössen eines der Zentralprobleme des Marketingcontrollings.[2] KRULIS-RANDA bezeichnet Kennzahlensysteme sogar als „Herz des Controlling im Absatzbereich.”[3]

Ein anwendungsorientierter Nutzen ist aus der Sicht des Verfassers bereits gegeben, wenn es gelingt, einen Teil der Forschungslücken zu schliessen, die sich aus den in Abbildung 2 aufgelisteten Fragen ergeben. Nachfolgend werden daher die Ziele der vorliegenden Arbeit herausgearbeitet und konkretisiert.

---

[1] HORVÁTH 1998b, S. 565.
[2] MEFFERT 1994, S. 413.
[3] KRULIS-RANDA 1990, S. 268.

| |
|---|
| „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. 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?“ |
| „Ich werde mit Controlling- und Marktforschungsberichten überflutet. Mit welchen zentralen Grössen kann ich beurteilen, ob der Marketingbereich in geplanten Bahnen läuft?“ |
| „Sind wir im Bereich Marketing eigentlich besser als unsere Hauptkonkurrenten? Welche sind die wichtigsten Kennzahlen, mit denen ich dies herausfinden kann?“ |
| „Welche Indikatoren können mir helfen, Entwicklungen in Markt und Umwelt schneller als die Konkurrenz zu erkennen?“ |
| „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 Bereiche transparent machen und die jeweiligen Ziele aufeinander abstimmen?“ |
| „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 Diskussionen über die Höhe der Werbekosten. Wie berechnet man den ‚Wert‘ von Werbeinvestitionen?“ |
| „Wir verfolgen die Strategie, uns vom Produkt- zum Lösungsanbieter zu entwickeln. Wie kann ich diese Strategie in geeignete Zielvorgaben umsetzen?“ |
| „Der Fokus unserer Marketingstrategie liegt auf der Kundenbindung. Wie kann ich dieses Ziel operationalisieren, um klare Zielvorgaben für die einzelnen Marketinginstrumente abzuleiten?“ |
| „Wie kann ich unser Marketingcockpit so gestalten, dass es auch mit Motivations- und Anreizsystemen gekoppelt werden kann?“ |

*Abbildung 2: Erwartungen an den Nutzen von Marketingkennzahlensystemen (Beispiele)*
Quelle: eigene Darstellung.

# 2 Ziel der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, auf der Basis einer differenzierten Analyse von Forschung und Praxis eine *Konzeption für ein in die Marketingplanung integriertes Kennzahlensystem zu entwickeln.* Ein solches System soll einerseits auf einem theoretischen Fundament beruhen, andererseits auch empirisch abgestützt sein. Mit Hilfe des zu entwickelnden Kennzahlensystems soll es im Rahmen eines integrierten Marketing Performance Managements möglich sein, Effektivität und Effizienz von Marketing- und Verkaufsmassnahmen im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung zu verbessern sowie gegenüber anderen Anspruchsgruppen zu belegen.

Thema und Zielsetzung der vorliegenden Arbeit weisen *Schnittstellencharakter* auf. Sie vereinen verschiedene betriebswirtschaftliche Forschungsgebiete, insbesondere der Marketingwissenschaft, der strategischen Managementforschung sowie der Controllingwissenschaft (siehe Abbildung 3).

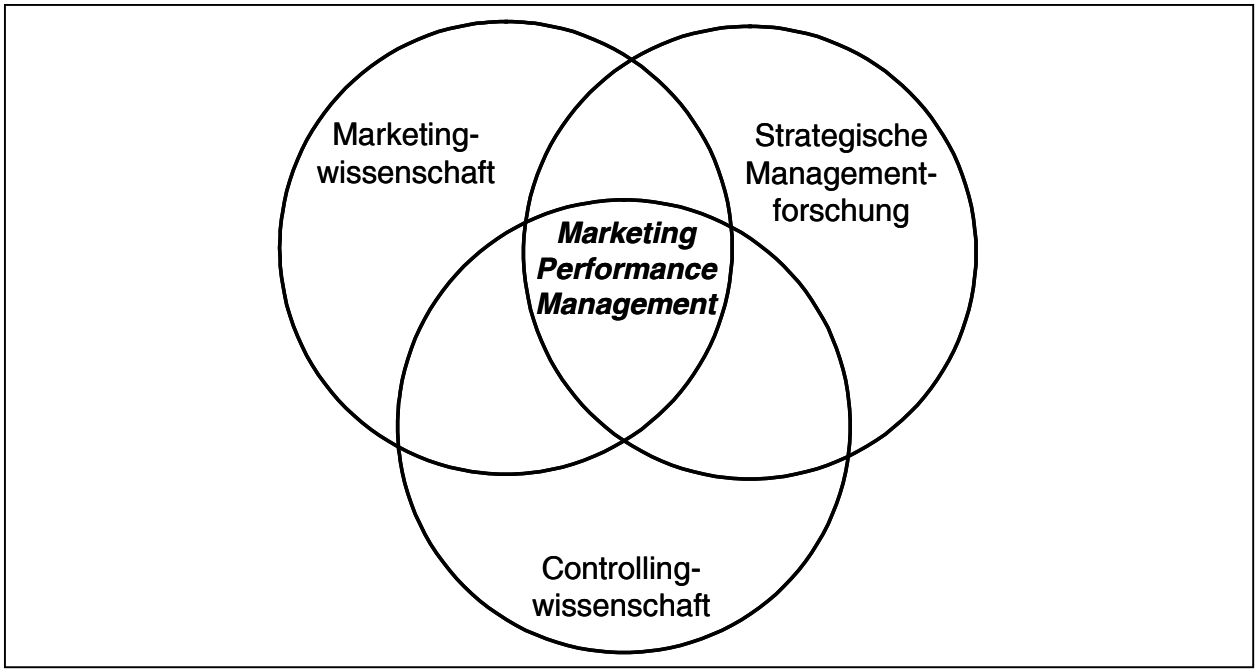



*Abbildung 3: Marketing Performance Management als interdisziplinäres Thema*
Quelle: eigene Darstellung.

Vor diesem interdisziplinären Hintergrund verfolgt die Arbeit drei Hauptziele:

1. *Theoretische Weiterentwicklung und empirische Fundierung eines innovativen Marketingplanungsansatzes*

Erst durch die Verknüpfung von methodischen Erkenntnissen bezüglich des Einsatzes von Kennzahlen mit inhaltlichen Aspekten der Marketingplanung ist es möglich, ein echtes Marketing Performance Management zu gewährleisten. Die Marketingplanung ist somit eine zentrale konzeptionelle Basis eines Marketingkennzahlensystems. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll der von TOMCZAK und REINECKE entwickelte aufgabenorientierte Marketingplanungsansatz[1] skizziert und durch eine Verknüpfung mit zentralen Ansätzen des strategischen Managements weiterentwickelt werden. Dabei ist herauszuarbeiten, dass es sich beim aufgabenorientierten Ansatz um einen Beitrag der Marketingtheorie zur sogenannten „resource-“ beziehungsweise „competence-based view of the firm“ handelt.[2]

Bezüglich ressourcenorientierter Ansätze wird häufig beklagt, dass sie nicht in der Lage seien, eine Brücke zwischen den Ressourcen und der Strategie zu schlagen und somit den Erfolg von Unternehmen zu erklären.[3] Mit Hilfe des aufgabenorientierten Ansatzes soll dazu beigetragen werden, diese Theorielücke zu schliessen. Insbesondere die kennzahlengestützte Quantifizierung des Umgangs mit (Markt-)Potentialen erleichtert die Implementierung und Erfolgsmessung marktgerichteter Strategien. Ferner sollen die Möglich-

---

[1] TOMCZAK/REINECKE 1996, 1999.

[2] PENROSE 1959, RUMELT 1991; WERNERFELT 1984, 1995; PRAHALAD/HAMEL 1990; BARNEY 1991, 1992, 1999; siehe hierzu ausführlich S. 180 ff. in dieser Arbeit.

[3] HUNT/LAMBE 2000, S. 22.

keiten und Grenzen von Kennzahlen zur Messung von Fähigkeiten und intangibler Werte eines Unternehmens erörtert werden.

Ein weiteres Teilziel besteht darin, zentrale Aussagen des aufgabenorientierten Marketingplanungansatzes empirisch abzustützen.

2. *Weiterentwicklung der Forschung auf dem Gebiet des Marketingcontrollings durch Integration von Erkenntnissen von Marketing- und Controllingwissenschaft*

Wie aus der Problemstellung dieser Arbeit hervorgegangen ist, weisen Marketing und Controlling traditionell einen natürlichen Zielkonflikt auf: Controlling ist primär darauf ausgerichtet, die Wertziele des Unternehmens zu erreichen, während das Marketing in erster Linie Sachziele verfolgt.[1]

Ein Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, diesen scheinbar „natürlichen" Gegensatz aufzulösen beziehungsweise zumindest abzuschwächen. Anhand neuerer Entwicklungen aus dem Bereich der Controllingwissenschaft sowie insbesondere integrierenden Erkenntnissen der Performance Measurement-Forschung soll gezeigt werden, dass eine strikte Trennung nicht zweckmässig ist. Dadurch sollen insbesondere auch die Marketingcontrollingforschung vorangetrieben sowie die Besonderheiten dieser Disziplin herausgearbeitet werden.

3. *Handlungsanleitungen für die Entwicklung eines situationsadäquaten Marketingkennzahlensystems*

Das operationsanalytische Ziel dieser Arbeit besteht nicht darin, ein allgemeingültiges Marketingkennzahlensystem zu präsentieren. Vielmehr sollen Regeln abgeleitet werden, mit denen Marketingführungskräfte ein situationsgerechtes Marketingkennzahlensystem entwickeln und einführen können. Die Nützlichkeit dieser Regeln soll anhand empirischer Fallstudien überprüft werden.

Um die geschilderten Ziele zu erreichen, sind folgende *konkrete Schritte* erforderlich:

- Analyse des Einsatzes von Marketingkennzahlen und -kennzahlensystemen in der Praxis und Herausarbeiten internationaler Unterschiede,
- Evaluation der Möglichkeiten und Grenzen von Kennzahlensystemen im Rahmen eines umfassenden Marketingcontrollings beziehungsweise Performance Managements,
- Entwicklung eines systematischen Anforderungskatalogs für Marketingkennzahlensysteme und Beurteilung der Leistungsfähigkeit bestehender Kennzahlensysteme für das Marketing,
- Entwicklung einer auf dem aufgabenorientierten Ansatz basierenden, theoretisch fundierten und empirisch gestützten Grundstruktur eines Marketingkennzahlensystems, das den gestellten Anforderungen gerecht wird,

---

[1] MEFFERT 2000a, S. 1125.

- Entwicklung von Anleitungen für die situative Entwicklung, Anpassung und Anwendung eines solchen Marketingkennzahlensystems.

Forschung in jeder der erwähnten betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen erfolgt vor dem Hintergrund unterschiedlicher theoretischer und anwendungsorientierter Ziele nach anderen Spielregeln sowie auf der Basis verschiedener Forschungstraditionen. So ist beispielsweise die strategische Managementforschung[1] deutlich stärker theoriegeleitet als die eher anwendungsorientierte Controllingwissenschaft, in der zum Teil sogar eine unnötige „Theoretisierung des Controllings" kritisiert wird.[2] Die Marketingwissenschaft ist dagegen durch eine starke Zersplitterung in Teildisziplinen, eine unzureichende Verknüpfung mit Erkenntnissen des strategischen Managements sowie zum Teil durch eine äusserst starke (empirische) Methodenorientierung gekennzeichnet. Aus diesem Grund ist es für das Verständnis der weiteren Ausführungen unerlässlich, die wissenschaftstheoretische Grundkonzeption darzulegen, die sowohl die dargelegten Forschungsziele als auch die Methodik der vorliegenden Arbeit prägt.

# 3 Wissenschaftstheoretische Grundkonzeption und Forschungsprozess

Betriebswirtschaftslehre ist als Realwissenschaft eine Form des Denkens nach bestimmten Regeln mit dem Zweck, subjektiv wahrgenommene Wirklichkeitsausschnitte zu explizieren (präzises, intersubjektiv mitteilbares Beschreiben mittels Begriffen), zu generalisieren (verallgemeinernde Abstraktion von Einzelfällen) und Handlungsalternativen zu ihrer Gestaltung zu entwerfen.[3] Diese Definition offenbart bereits die grundsätzlichen Herausforderungen für realwissenschaftliches Forschen: Zum einen muss in geeigneter Weise mit dem Subjektivitätsproblem und den damit verbundenen interessenbezogenen Werturteilen umgegangen werden, zum anderen muss das Kommunikationsproblem durch präzise Sprache und Regeln für die Verallgemeinerungsfähigkeit von Aussagen gelöst werden.[4] Dies sollte unter Berücksichtigung von drei Aspekten der Forschung erfolgen: dem Entdeckungs-, dem Begründungs- und dem Verwendungszusammenhang.[5]

Nachfolgend wird kurz auf diese drei Zusammenhänge vor dem Hintergrund der verschiedenen konkurrierenden Forschungspositionen innerhalb der betriebswirtschaftlichen Forschung eingegangen.[6] Dadurch wird es möglich, das der vorliegenden Arbeit zugrun-

---

[1] Für einen Überblick über die wichtigsten theoretischen Ansätze siehe beispielsweise MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 42 ff., S. 102 ff., S. 276 ff., S. 377 ff. und S. 514 ff.

[2] Siehe zum theoretischen Grundverständnis des Controllings beispielsweise HORVÁTH 1998b, S. 146 ff. und WEBER 1999, S. 19 ff.

[3] P. ULRICH/HILL 1979, S. 164. Zum Begriff der subjektiven Wirklichkeit und der Abgrenzung zur Realität siehe LUEGER 2000, S. 16 ff.

[4] P. ULRICH/HILL 1979, S. 164 f.

[5] Dies entspricht der für Erfahrungswissenschaften dominierenden, im wesentlichen auf REICHENBACH zurückgehenden Unterscheidung; siehe insbesondere FRIEDRICHS 1997, S. 50 ff.

[6] Die nachfolgende Darstellung lehnt sich insbesondere an P. ULRICH/HILL 1976a, 1976b und 1979, S. 166 ff. an.

deliegende Forschungskonzept einzuordnen. Dieses bildet die Grundlage für die in Abschnitt 3.2 geschilderte Forschungsmethodik.

## 3.1 Wissenschaftstheoretische Grundkonzeption

### 3.1.1 Entdeckungszusammenhang

Im Mittelpunkt des Entdeckungszusammenhangs steht das sogenannte Heuristikproblem: Wie kann mit einiger Erfolgswahrscheinlichkeit der Suchprozess zur Lösung neuer Probleme abgekürzt werden? Hierbei geht es somit um die Frage des gedanklichen Bezugsrahmens, also die konzeptionelle Basis: „Unter welchen Bedingungen gelangen Wissenschaftler zu fruchtbaren theoretischen Konzeptionen?“[1] Der Entdeckungszusammenhang setzt sich damit auseinander, welcher Anlass zu einem Forschungsprojekt führt.[2]

Relativ unumstritten ist, dass sich die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft an Problemen orientieren sollte.[3] Strittig ist allerdings die Frage, aus welchem Bezugsrahmen diese Probleme stammen. Sind es, wie HANS ULRICH fordert, die primär wahrgenommenen Probleme der betriebswirtschaftlichen Praxis[4]? Oder geht es eher um die Probleme auf einer theoretischen Ebene – wie bei GUTENBERG, der eine Rolle der Praxis im Entstehungszusammenhang eindeutig verneint: „Der wissenschaftliche Wert oder Unwert einer betriebswirtschaftlichen Untersuchung hängt nicht von der praktischen Bedeutung des zu untersuchenden Gegenstands ab.“[5]

Entscheidungen über den jeweils gewählten Bezugsrahmen sind vorwissenschaftlich. Sie unterliegen dem Zweckmässigkeitskriterium, das heisst, sie müssen für die jeweilige Forschungsaufgabe geeignet sein.

In der Betriebswirtschaftslehre hat sich bisher kein Bezugsrahmen in einer Form durchgesetzt, dass er die Anforderungen an ein allgemeines Paradigma erfüllt.[6] Allerdings ist es möglich, vier jeweils unterschiedlich gewichtete Forschungsziele in der Betriebswirt-

---

[1] P. ULRICH/HILL 1979, S. 166 f.

[2] FRIEDRICHS 1977, S. 50.

[3] So bringt beispielsweise POPPER (1967, S. 104) seine Überzeugung über Wissenschaft im allgemeinen zum Ausdruck: „Die Erkenntnis beginnt nicht mit Wahrnehmungen oder Beobachtungen oder der Sammlung von Daten oder von Tatsachen, sondern sie beginnt mit *Problemen*.“ (Hervorhebung im Original)

[4] ULRICH 1981, S. 5 f. ULRICH setzt aber keinesfalls die Probleme der Betriebswirtschaftslehre mit jenen der Praxis gleich: „Andererseits fordern wir eine strenge Unterscheidung zwischen den Problemen einer Managementlehre und den Problemen der praktisch tätigen Führungskräfte. Diese beiden Auffassungen sind deshalb kompatibel, weil es im letzteren Falle um den *Gegenstand von Problemlösungsaktivitäten* geht, im ersteren hingegen um die Art und Weise der Durchführung von Problemlösungsaktivitäten, d. h. also *um methodologische und methodische* Fragen.“ (ULRICH/KRIEG/MALIK 1976, S. 148; Hervorhebungen im Original).

[5] GUTENBERG 1953, S. 340. ALBACH (1995, S. 89) schlägt einen Mittelweg ein, wenn er formuliert: „Die Betriebswirtschaftslehre behauptet nicht, alle Probleme des Management mit dem ihr eigenen methodischen Rüstzeug analysieren und lösen zu können. [...] Sie zeigt aber mit ebenso grosser Deutlichkeit auf, dass nicht alle interessanten Probleme, die einen Manager in der Praxis täglich beschäftigen mögen, wert sind, zum Gegenstand einer Wissenschaft vom Management gemacht zu werden.“

[6] Dazu zählen nach KUHN (1973) hohe Problemlösungskraft beziehungsweise heuristische Funktion, Allgemeinheit, Präzision und Integrationskraft.

schaftslehre zu erkennen: 1) *zu systematisieren*[1], 2) *zu erklären*[2], 3) *zu gestalten*[3] und gegebenenfalls 4) *zu werten*.[4]

Das Systematisieren ist grundsätzlich unumstritten; auf das Werten wird bei der Diskussion des Verwendungszusammenhangs eingegangen.[5] Die Erklärungsaufgabe besteht darin, ideal- oder realtheoretische Aussagen über Ursache-Wirkungsbeziehungen zu gewinnen.[6] Die Gestaltungsaufgabe widmet sich dagegen dem Gewinnen von instrumentalen (Methoden und Techniken) und konzeptionellen Aussagen (Entwürfe von Systemen und Aktionsstrategien).[7] Diese beiden Aufgaben werden in der Regel unterschiedlichen Wissenschaftszielen zugeordnet: Das Erklären dient einem theoretischen Ziel, während das Gestalten ein pragmatisches Wissenschaftsziel verfolgt.[8]

Strittig ist insbesondere das Verhältnis von Erklärung und Gestaltung; dabei sind drei unterschiedliche Positionen möglich:[9]

*1. Erklärung ist Voraussetzung für Gestaltung:* Zahlreiche Wissenschaftler[10] vertreten die Auffassung, dass die Erklärung der Gestaltung vorauszugehen hat, weil sich nur auf der Basis bewährter Hypothesen Prognosen und Steuerungsempfehlungen aufstellen lassen.[11] Diese Auffassung wird insbesondere im sogenannten HEMPEL-OPPENHEIM-Schema deutlich: Für Erklärungen benötigt man ein Gesetz der Art „Immer wenn x, dann y", eine Randbedingung und einen zu erklärenden Sachverhalt.[12] Solche Gesetze beziehungswei-

---

[1] Systematisieren dient der Deskription; im Vordergrund stehen phänomenale Erkenntnisinteressen und -theorien, das heisst Hypothesen und Thesen über das Erscheinungsbild des Erkenntnisgegenstands; siehe hierzu EBERHARD 1999, S. 16.

[2] Hierbei geht es primär um kausale Erkenntnisinteressen und -theorien, das heisst Hypothesen und Thesen über Ursachen des Erkenntnisgegenstandes; siehe hierzu EBERHARD 1999, S. 16.

[3] Bei der Gestaltung stehen aktionale Erkenntnisinteressen und -theorien im Vordergrund, das heisst Hypothesen und Thesen über Einwirkungsmöglichkeiten auf den Erkenntnisgegenstand; siehe EBERHARD 1999, S. 16.

[4] HILL 1995, S. 128.

[5] Siehe hierzu Abschnitt 3.1.3; für eine kritische Diskussion der Wertfrage wird auf HILL 1995, S. 131 ff. verwiesen.

[6] HILL 1995, S. 128.

[7] SZYPERSKI 1971a, S. 273 f.

[8] HILL/FEHLBAUM/ULRICH 1994, S. 34.

[9] HILL 1995, S. 128 f.

[10] So strebt der faktortheoretische Ansatz nach GUTENBERG (1951) eine wertfreie, reine Theorie der Betriebswirtschaftslehre an, die Gesetze formuliert (nomothetisch) und hypothetisch-deduktiv (das heisst theoretisch ableitend) arbeitet. Praxisbezogene (= gestaltende) Forschung ist zwar erwünscht, darf aber auf keinen Fall den theoretischen (= erklärenden) Bestrebungen im Wege stehen. ALBACH (1995, S. 89) sieht dagegen die Betriebswirtschaftslehre als empirisch gehaltvolle Erklärungswissenschaft, eine ökonomische Disziplin, die ihren wissenschaftlichen Rang gerade ihrer strengen methodischen Eindimensionalität verdankt: „Steuerung der Unternehmung ohne die eindimensionale Orientierung an Erträgen und Kosten, ohne das Abwägen von Grenzkosten und Grenzerträgen gibt es meiner Ansicht nach nicht." Auch für HEINEN (1974, S. 100) als Vertreter des entscheidungsorientierten Ansatzes geht die Erklärung der Gestaltung voraus; allerdings lassen einige seiner Äusserungen auch andere Interpretationen zu (SCHANZ 1990, S. 110). Dennoch verknüpft dieser Ansatz die theoretische und pragmatische Zielsetzung sehr eng miteinander (P. ULRICH/HILL 1979, S. 17).

[11] Siehe hierzu beispielsweise RAFFÉE 1974, S. 68.

[12] HEMPEL/OPPENHEIM 1948; siehe hierzu beispielsweise die Ausführungen von SCHAUENBERG 1998, S. 49 f.

se Theorien eignen sich sowohl für die Erklärung als auch für die Prognose, weshalb daraus häufig gefolgert wird: „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie.“[1]

*2. Erklärungs- und Gestaltungsaufgabe stehen quasi gleichberechtigt nebeneinander:* Einige Wissenschaftler sprechen Erklärung und Gestaltung einen gleichberechtigten Stellenwert zu. Gestaltungsempfehlungen könnten nicht ausschliesslich davon abhängig gemacht werden, ob bewährte theoretische Hypothesen vorliegen.[2] Nur im Idealfall wäre es möglich, instrumentale Aussagen lückenlos aus explanatorischen Sätzen abzuleiten.[3] Die strikten Anforderungen des HEMPEL-OPPENHEIM-Schemas seien in der Betriebswirtschaftslehre nicht erfüllbar. So verweist beispielsweise PORTER auf das grundsätzliche Problem der Erklärung, Ursache-Wirkungskette geeignet abzugrenzen, also abhängige und unabhängige Variablen festzulegen.[4] Dies ist in der Realität sehr schwierig, so dass reine Theorien häufig Gefahr laufen, zu stark eingegrenzt zu sein und dadurch wichtige Gestaltungsmöglichkeiten zu vernachlässigen.

*3. Primat der Gestaltungsaufgabe:* Für ULRICH als Vertreter des systemorientierten Ansatzes[5] steht eindeutig die Gestaltung im Vordergrund. ULRICH hält es für „grundsätzlich unmöglich, Erklärungen im strengen wissenschaftstheoretischen Sinn über das Verhalten komplexer sozialer Systeme zu gewinnen, weil es dazu ausreichende bestätigte Hypothesen (ebenfalls im strengen Wortsinn) gar nicht – und nicht ‚noch nicht‘ – geben kann.“[6] Deduktiv-nomologische Erklärungen seien daher weder notwendig noch möglich, zumal es in der Betriebswirtschaftslehre um die Gestaltung zukünftiger, nicht vergangener oder gegenwärtiger Wirklichkeiten gehe.[7] Als Bezugsrahmen kommen somit keine Erklärungsmodelle in Frage; vielmehr sollten Forscher die Methode der Mustererkennung[8] und „Erklärungen des Prinzips“ verschiedener Wissenschaften (beispielsweise und insbesondere der Biologie) als Gestaltungsregeln verwenden; diese Prinzipien der Komplexitätsreduktion seien zu beachten, wenn erfolgreich realisierbare Gestaltungsmodelle entwickelt werden sollen.[9]

Insgesamt lässt sich bezüglich des Entdeckungszusammenhangs feststellen, dass kein allgemeiner Bezugsrahmen die Kraft eines echtes Paradigma aufweisen kann. Vielmehr ist zu erwarten, dass der Pluralismus der Konzeptionen eher noch zu- als abnehmen wird.[10]

---

1 SPILLER/SCHRAMM 2000, S. 29.

2 SZYPERSKI 1971a, S. 267 f.

3 SZYPERSKI 1971a, S. 267.

4 PORTER 1991, S. 98 f.

5 ULRICH 1968.

6 ULRICH 1981, S. 14.

7 SCHANZ (1990, S. 94) kritisiert Ulrichs Auffassungen als neuen Pragmatismus, der den engen Zusammenhang zwischen theoretischer Durchdringung und praktischer Gestaltung übersehe.

8 VESTER 1980, S. 33 ff.; ULRICH 1981, S. 14 f. Diese Methode geht letztlich zurück auf VON HAYEK 1972.

9 ULRICH 1981, S. 12 ff. Für ULRICH stammen solche Regeln nicht aus Sozialwissenschaften, sondern eher aus Naturwissenschaften und insbesondere der Kybernetik. Ferner betont ULRICH die Bedeutung des sinnhaften Verstehens im Gegensatz zum klassischen Erklären.

10 Siehe hierzu SPILLER/SCHRAMM 2000.

### 3.1.2 Begründungszusammenhang

Beim Begründungszusammenhang steht nicht mehr die Frage im Mittelpunkt, wie Hypothesen- und Modellbildung überhaupt zustande kommen können. Vielmehr geht es um die *empirische Fundierung* gedanklicher Bezugsrahmen (Induktionsproblem): „Unter welchen Bedingungen können singuläre Beobachtungen überprüft und verallgemeinert werden?“[1] Hypothesen und Modelle sollen auf Richtigkeit beziehungsweise Wahrheit geprüft werden.

Der dominierende Ansatz ist der *kritische Rationalismus*.[2] Dieser lehnt die Auffassung ab, dass empirische Aussagen verifizierbar sind, und ersetzt das Verifikationsprinzip durch ein Falsifikationsprinzip[3] und ein deduktiv-nomologisches Vorgehen[4]. Erkenntnisfortschritt wird durch eine zunehmende Annäherung theoretischer Aussagen an die Wirklichkeit angestrebt. Dazu ist neben der logischen Wahrheit von Aussagen (= Widerspruchslosigkeit) auch die faktische Wahrheit (= empirischer Gehalt) einer intersubjektiv nachvollziehbaren Prüfung zu unterwerfen.[5]

Umstritten ist in der Betriebswirtschaftslehre nicht der kritische Rationalismus an sich. Vielmehr wird zum einen insbesondere die Umsetzung in der Forschungsrealität kritisiert: So wird häufig die Nichteinhaltung der mit dem kritischen Rationalismus verbundenen Forschungsethik[6] moniert. Zum anderen beklagen mehrere Forscher[7] ein Theoriedefizit, das heisst eine mangelhafte Verknüpfung des Begründungs- mit dem Entstehungszusammenhang. Dieses äussere sich in Dataismus[8], einer Anhäufung von Fakten und der Bildung wenig gehaltvoller Ad hoc-Hypothesen.[9] Letztlich besteht kein Konsens darüber, wie genau sich die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre an POPPERS Prinzipien wissenschaftlichen Arbeitens halten soll.[10]

---

[1] P. ULRICH/HILL 1979, S. 166 f.

[2] ALBERT 1971, POPPER 1984. Zu einer prägnanten Charakterisierung der Positionen des kritischen Rationalismus siehe insbesondere KROMREY 2000, S. 33 ff. sowie SPILLER/SCHRAMM 2000, S. 19 ff.

[3] POPPER 1984, S. 4 f.

[4] HEMPEL/OPPENHEIM 1948; POPPER 1984.

[5] P. ULRICH/HILL 1979, S. 175 f.

[6] P. ULRICH/HILL 1979, S. 178.

[7] ALDERSON/COX 1948; SCHANZ 1990, S. 141 f.; TOMCZAK 1992, S. 79; ANDERSON 1994, S. 10 ff.

[8] BUNGE 1967, S. 188.

[9] SCHANZ 1975 und 1990, S. 141 ff. Er spricht in diesem Zusammenhang von „Empirismus$_1$“.

[10] Da in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in der Regel nur Wahrscheinlichkeitshypothesen oder Tendenzaussagen für Erklärungen zur Verfügung stehen, schlug POPPER in späteren Veröffentlichungen das „Propensitätsmodell der Erklärung“ vor (POPPER 1979, S. 312; siehe hierzu ausführlich FRITZ 1995, S. 21 f.). Ähnlich ist auch die Entwicklung des wissenschaftlichen Realismus (CAUSEY 1979, S. 192; HOMBURG 1995, S. 58) zu erklären, der letztlich auch induktive Schlussweisen akzeptiert (HUNT 1990, S. 9). Nicht das Falsifikationsprinzip, sondern das Prinzip der schrittweisen zunehmenden Bestätigung von Forschungshypothesen steht dabei im Mittelpunkt (HOMBURG 1995, S. 59). Auch werden Messinstrumente als unvollkommen angesehen; grundsätzlich werden alle Grössen in einer Theorie als latente Konstrukte angesehen, die nur durch mehr oder weniger behaftete Indikatoren gemessen werden können (HUNT 1991, S. 386). Der wissenschaftliche Realismus findet insbesondere in der Marketingwissenschaft viel Zustimmung und arbeitet stark methodenorientiert, wobei insbesondere auf Kausalanalysen zurückgegriffen wird.

Zum anderen wird die Bedeutung des Begründungszusammenhangs in der Betriebswirtschaftslehre grundsätzlich in Frage gestellt. Dies hängt eng damit zusammen, ob primär ein Erklärungs- oder Gestaltungsziel verfolgt wird. So kommt dem Begründungszusammenhang nach ULRICH nicht die Funktion zu, Hypothesen an der Realität zu überprüfen, um darauf aufbauend allgemeingültige Theorien aufzustellen. Vielmehr soll festgestellt werden, ob die erarbeiteten Handlungsanweisungen auch tatsächlich in der Lage sind, nützliches und somit problemlösendes Wissen bereitzustellen.[1] Da nicht die Wahrheit bestimmter Ist-Zustandsanalysen, sondern vielmehr die Richtigkeit oder Realisierbarkeit von Sollvorstellungen[2] interessiere, bedürfe es keines künstlichen Begründungszusammenhangs. Vielmehr müsse die Prüfung im Verwendungszusammenhang erfolgen.[3] Ebenso argumentieren PETER und OLSON, die eher einen konstruktivistischen als einen empirisch-positivistischen Zugang zur Betriebswirtschaftslehre befürworten: Empirische Beweisführung sei insbesondere dann angemessen, wenn sie die Nützlichkeit einer theoretischen Idee in einem bestimmten Kontext belege.[4]

### 3.1.3 Verwendungszusammenhang

Im Zentrum des Verwendungszusammenhangs steht das *Nutzenkriterium* beziehungsweise das Relevanzproblem, das heisst die Frage nach dem gesellschaftlichen Zweck oder der Verwendung wissenschaftlicher Aussagen. Somit geht es um die praktische und die ideologische Funktion von Wissenschaft.[5] Eine gewisse Parteilichkeit liegt selbst bei einer wertfreien Betriebswirtschaftslehre durch die Auswahl der Problemkreise vor; dies ist eine subjektive, wertende Basisentscheidung des Forschers.[6] Je stärker ein Gestaltungsziel verfolgt wird, desto grösser ist die Bedeutung des Verwendungszusammenhangs.

Die meisten Wissenschaftler sehen das Ziel von Wissenschaft darin, die *Wahrheit* zu erforschen und einen sachlich geordneten Zusammenhang von wahren und in ihrer Wahrheit gesicherten Urteilen zu gewinnen.[7] Auch wenn dieses Ziel in anwendungsorientierten Wissenschaften schwer zu erreichen sei, so argumentiert beispielsweise der Marketingwissenschaftler HUNT differenziert, dass Wahrheit trotz aller Schwierigkeiten nicht unerreichbar ist.[8]

Im Gegensatz zu dieser realtheoretisch geprägten Konzeption sieht ULRICH nicht die Wahrheit, sondern vielmehr die *Nützlichkeit* als Forschungsregulativ der Betriebswirtschaftslehre an. Ziel der Betriebswirtschaftslehre sei es, der Praxis das relevante Wissen zur Verfügung zu stellen, das sie für die Lösung von Gestaltungs- und Lenkungsproble-

---

[1] ULRICH/KRIEG/MALIK 1976, S. 136 f.; ULRICH 1981, S. 6 f. ULRICH/KRIEG/MALIK 1976, S. 136 f.
[2] P. ULRICH/HILL 1979, S. 179.
[3] Zur Einbettung von Forschungsgegenständen in ihren Kontext siehe LUEGER 2000, S. 36 ff.
[4] PETER/OLSON 1983, S. 123
[5] P. ULRICH/HILL 1979, S. 167 f..
[6] KIRSCH 1972, S. 175.
[7] WÖHE 2000, S. 22.
[8] HUNT 1983a.

men benötigt.[1] Er wird dabei von PETER und OLSON unterstützt: „[...] we believe that the main task of science is to create useful knowledge.“[2] Forschungskriterien seien die praktische Problemlösungskraft von Modellen und Regeln (Leistungsgrad, Zuverlässigkeit, universelle Anwendbarkeit) und nicht Allgemeingültigkeit, Bestätigungsgrad, Erklärungskraft und Eleganz von Theorien[3]. Auch ARMSTRONG integriert die Nützlichkeit in seinen Kriterienkatalog für „wichtige“ Forschungsergebnisse.[4]

Für ULRICH ist der Verwendungszusammenhang wissenschaftlichen Wissens die Praxis, das heisst menschliches Handeln beziehungsweise Verhalten. Letzteres bedinge, dass ein „Verstehen“ und Deuten des Verhaltens (Hermeneutik) im Verwendungszusammenhang unbedingt einzuschliessen sei. Praxisbezug meine nicht nur die einzelne Handlung eines Menschen oder einer Institution; es gehe nicht um Partikularinteressen, sondern vielmehr um die Wirkungen, die sich auf das komplexe Gesamtsystem ergeben.[5]

Wie kann Nützlichkeit so operationalisiert werden, dass sie tatsächlich als Regulativ des Forschungsprozesses dienen kann? THOMAS und TYMON haben hierzu fünf Anforderungen beziehungsweise Gütekriterien herausgearbeitet:[6]

1. *Beschreibende Relevanz* (Greifen die Forschungsergebnisse Phänomene auf, die Praktiker in ihrem Umfeld tatsächlich erfahren beziehungsweise auffinden?);
2. *Zielrelevanz* (Entsprechen die abhängigen Variablen der Theorie jenen, die Praktiker beeinflussen wollen?);
3. *Operationale Validität* (Kann der Praktiker auch die unabhängigen (Kausal-)Variablen durch sein Handeln beeinflussen, das heisst, kann er die Handlungsempfehlungen umsetzen?);
4. *Nicht-Offensichtlichkeit* (In welchem Ausmass übertrifft die Theorie das Alltagswissen, das der Praktiker bereits einsetzt?);
5. *Rechtzeitigkeit* (Ist die Theorie auch zu dem Zeitpunkt verfügbar, zu dem der Praktiker sie benötigt?).

Wenn ein betriebswirtschaftlicher Wissenschaftler Gestaltungsziele verfolgt, so kann er sie anhand dieser Kriterien auf ihren Wert im Verwendungszusammenhang überprüfen.[7]

---

[1] ULRICH/KRIEG/MALIK 1976, S. 136.

[2] PETER/OLSON 1983, S. 123

[3] ULRICH 1995, S. 165 f. Analog formulieren PETER/OLSON (1983, S. 121): “usefulness seems to be a more appropriate criterion for evaluating a theory”. Das Verhältnis von Nützlichkeit und Wahrheit ist ebenso wie der Anwendungsprozess von Theorien auf praktische Probleme bisher kaum durchdrungen (SCHAUENBERG 1998, S. 55).

[4] ARMSTRONG 2003, S. 73 ff. Er unterscheidet vier Gütekriterien für „wichtige“ Forschungsergebnisse: Sie müssen erstens replikationsfähig, valide, nützlich und überraschend sein.

[5] ULRICH 1981, S. 7 ff.

[6] THOMAS/TYMON 1982.

[7] Siehe für eine Beurteilung des vorliegenden Forschungsprojekts anhand dieser Kriterien S. 440 ff.

### 3.1.4 Wissenschaftliche Ebenen der Theoriebildung und situative Relativierung

Die Diskussion von Entstehungs-, Begründungs- und Verwertungszusammenhang hat gezeigt, dass ein betriebswirtschaftlicher Forscher sich der Frage stellen muss, welche Theorieebene er für zweckmässig hält. Entscheidend ist insbesondere, was unter dem Begriff der Theorie verstanden wird:[1] Dies reicht von reinen formalen, logisch-analytischen *Systemen* über empirisch fundierte *Modelle*[2] oder praxisorientierte *Frameworks*[3] über stärker induktiv, auf Einzelfallstudien ermittelte *Maps*[4] und auf bewährten Alltagserfahrungen beruhenden, rezeptartigen *Konzepten*[5] bis zu *Ad-hoc-Erklärungen.*

Extrempositionen wie jene von ALDERSON und COX, die eine reine und umfassende Theorie des Marketing fordern,[6] werden in der Regel relativiert; beispielsweise, indem eher eine integrierte Sammlung von Subtheorien als eine hierarchisch aufgebaute Gesamttheorie gefordert wird.[7] Selbst jene Wissenschaftler, die sich für eine stärkere Theorieorientierung aussprechen, plädieren gleichzeitig dafür, nicht „einen Platz in der Spitze des Turms zu erklimmen; auch eines der unteren Stockwerke sollte genügen."[8]

Auch ULRICH nimmt keine Extremposition ein, wenn er vier Möglichkeiten von praxisorientierten Aussagen der angewandten Betriebswirtschaftslehre unterscheidet: Sie kann

1. inhaltliche Lösungen für konkrete Probleme der Praxis bieten,
2. für konkrete Probleme der Praxis Lösungsverfahren ausarbeiten,
3. Gestaltungsmodelle für die Veränderungen der sozialen Wirklichkeit entwerfen und
4. Regeln für die Entwicklung solcher Gestaltungsmodelle selbst ausarbeiten.[9]

ULRICH kommt zum Schluss, dass Aussagen vom Typ 1 und 2 nicht ausreichen, um das Wissen bereitzustellen, das zur Durchführung erfolgreicher, simulativer Versuch-Irrtum-Prozesse in der komplexen Welt der Realität erforderlich ist.[10]

Unabhängig von der jeweils angestrebten Theorieebene bedarf es in der Regel einer Relativierung betriebswirtschaftlich relevanter Sachverhalte, wie sie im Rahmen *situativer*

---

1 OSTERLOH/GRAND 1994, S. 278 ff.

2 FRIEDMAN 1953, S. 3 ff.

3 Die Modellierung der fünf Wettbewerbskräfte nach PORTER (1991, S. 97 ff.) ist beispielsweise ein Framework.

4 TOLMAN 1948; OSTERLOH/GRAND 1994, S. 279 f.

5 Die „grounded theory" (GLASER/STRAUSS 1967; siehe auch EISENHARDT 1989b) versteht sich beispielsweise als Entwicklung und Verdichtung von vielen Konzepten einschliesslich ihrer Bezüge, die aufgrund von Feldbeobachtungen und Intensivinterviews zustande gekommen sind (OSTERLOH/GRAND 1994, S. 280).

6 „Only a sound theory of marketing can raise the analysis of such problems above the level of an empirical art and establish truly scientific criteria for setting up hypotheses and selecting the facts by means of which to test them." (ALDERSON/COX 1948, S. 139).

7 HUNT 1983b, S. 16.

8 SPILLER/SCHRAMM 2000, S. 30.

9 ULRICH 1981, S. 11.

10 ULRICH 1981, S. 13. Die von ihm geforderten Modelle entsprechen den Frameworks nach PORTER oder der Theorieebene der Maps. Ad-hoc-Erklärungen können der Komplexität der Anwendungssituation nicht gerecht werden.

*Ansätze*[1] gefordert werden. Zentrale Aussage dieser Ansätze ist, dass es nicht eine einzige, generell gültige, optimale Handlungsalternative gibt, sondern vielmehr mehrere, situationsbezogen angemessene.[2] Angestrebt werden Quasi-Theorien mittlerer Reichweite[3] beziehungsweise ein Kompromiss zwischen Spezifizierung und Generalisierung.[4] Es ist notwendig, spezifische Situationen „musterhaft" zu erkennen (Wenn-Komponente), um dann Vorschläge zu unterbreiten, welche der möglichen Handlungsoptionen in der jeweiligen Situation nutzbringend und realisierbar sind (Dann-Komponente).[5]

Der Rückgriff auf einen situativen Ansatz ist grundsätzlich unabhängig davon, welche betriebswirtschaftliche Theorieebene man anstrebt beziehungsweise ob das Forschungsziel im Erklären oder im Gestalten liegt, wie STAEHLE feststellt: „Damit begegnen sich die empirisch orientierten Forscher aus sonst sehr unterschiedlichen Lagern (erklärende und deutende Forschungskonzeption) in dem Bemühen um die empirische Erhebung situationsbezogener Singuläraussagen (Randbedingungen). Während die einen von singulären empirischen Relationen ausgehen und diese anschliessend deutend interpretieren, benötigen die anderen die Singuläraussagen, um aus generellen nomologischen Aussagesystemen spezielle Sätze mit situativ eingeschränktem Geltungsbereich abzuleiten; dies vor allem, um dem technologischen Wissenschaftsziel gerecht zu werden."[6]

## 3.2 Forschungsprozess der Arbeit

### 3.2.1 Operationsanalytische Forschungskonzeption

Die *Betriebswirtschaftslehre* wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit als Wirtschaftswissenschaft aufgefasst, die sich mit der *Beschreibung, Erklärung, Lenkung, Gestaltung und Entwicklung* der unternehmerischen Leistungserstellung unter dem Aspekt der *Wirtschaftlichkeit* befasst.[7] Die Wirtschaftlichkeit bezieht sich dabei auf die Effektivität (Grad der Problemlösung) und die Effizienz (Wertschöpfung pro Ressourceneinheit) des betrachteten sozialen Systems.[8]

Ausgangspunkt der Forschung sind die zentralen, bisher ungelösten Probleme der Praxis, im konkreten Fall aus dem Schnittstellenbereich von Marketing, strategischem Management und Controlling. Der Fokus auf die wichtigsten Probleme der Praxis ökonomisiert den Forschungsprozess erheblich. Ziel ist es, praktisch nützliches, inhaltliches und me-

---

[1] Eine Darstellung situativer Ansätze findet man beispielsweise bei KIESER/KUBICEK 1999, S. 169 ff., TOMCZAK 1989, S. 8 ff. , RAFFÉE 1993, S. 37 ff. und STAEHLE 1999, S. 48 ff. Die Autoren betonen überwiegend, dass dieser Ansatz allein nicht ausreichend für eine Forschungskonzeption ist.

[2] STAEHLE 1995, S. 12.

[3] STAEHLE 1995, S. 12.

[4] BELZ 1989, S. 9.

[5] Siehe zu situativer Forschungsmethodik insbesondere TOMCZAK 1992b, S. 128.

[6] STAEHLE 1976, S. 34.

[7] Die Definition verwendet Elemente von HILL 1995, S. 122 und ULRICH 1995, S. 174.

[8] HILL 1995, S. 126.

thodisches Wissen bereitzustellen[1], welches hilft, das *Versuch-Irrtum-Schema der Praxis abzukürzen*. Somit werden Gestaltungsempfehlungen in Form von Problemlösungsmethoden, Modellen und Strategien angestrebt, die zu entwerfen, situativen Bewährungstests zu unterwerfen und zu verbessern sind.[2]

Grundlage für den Forschungsprozess der vorliegenden Arbeit ist somit eine handlungstheoretische beziehungsweise *operationsanalytische Forschungskonzeption*.[3] Diese Basisentscheidung ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass für Fragen der (Marketing-)Planung sowie für die Entwicklung von Methoden die deduktiv-nomologische Methode der realwissenschaftlichen Forschung als Basis nicht ausreicht[4] beziehungsweise nur partiell von Bedeutung ist.[5]

Im Rahmen eines solchen operationsanalytischen Konzepts steht insbesondere die Frage nach der Begründung von *Ziel-Mittel-Beziehungen*, nicht von Ursache-Wirkungsbeziehungen im Mittelpunkt.[6] Kausalität ist nur insoweit erforderlich, als sie für die Auswahl zielwirksamer Handlungsweisen relevant ist. Das heisst jedoch ebenfalls, dass auf kausale Erklärungsmodelle realanalytischer Forschung zurückgegriffen wird, wo dies sinnvoll und notwendig erscheint: Werden kausale, bisher nicht abgesicherte Konstrukte vermutet, deren Bestätigung zu wirksameren Massnahmen (Handlungsmodellen) führen, so wird auf realanalytische Forschung zurückgegriffen.[7]

Somit werden realanalytische und operationsanalytische Konzeptionen nicht als Gegensätze beziehungsweise Alternativen gesehen; vielmehr handelt es sich um eine Gewichtsverschiebung.[8] Letztlich müssen sich die beiden Aspekte ergänzen: „Die Realanalyse vermittelt empirisch fundiertes Grundwissen über Ursachen und Randbedingungen, welche eine konkrete Situation determinieren. Die operationsanalytische Betrachtungsweise klärt die logischen Zusammenhänge zwischen Zielen, Handlungsalternativen und Bedingungen (Constraints), die das gestellte Problem konstituieren.“[9]

Die Realisierung dient dabei der Theoriebildung. Somit wird keinesfalls das Anspruchsniveau an den Theoriebegriff verringert, wohl aber das Kausalitätsproblem geringer gewichtet[10]: Ein Modell wird dann als Theorie akzeptiert, wenn dieses primär einen hinreichend bestätigten praxeologischen Wert (Realisationsgrad) aufweist, auch wenn der sekundäre Erklärungswert eingeschränkt ist (Extremfall: Black-box-Modell).[11] Die ange-

---

1 ULRICH 1981, S. 7.
2 HILL 1985, S. 129.
3 HILL/FEHLBAUM/P. ULRICH 1994, S. 35 ff.
4 Siehe hierzu insbesondere auch RAFFÉE 1993, S. 22.
5 LENK 1972, S. 69.
6 STROBEL 1968, S. 131 ff.
7 HILL 1995, S. 130.
8 HILL/FEHLBAUM/P. ULRICH 1994, S. 37; siehe hierzu auch KROMREY 2000, S. 523 f.
9 HILL/FEHLBAUM/P. ULRICH 1994, S. 36.
10 STROBEL 1968, S. 136.
11 HILL/FEHLBAUM/P. ULRICH 1994, S. 45.

strebte Theorieebene entspricht den Frameworks im Sinne PORTERS beziehungsweise den Gestaltungsmodellen (Aussagen vom Typ 3 und 4) nach ULRICH.[1]

Im Begründungszusammenhang erfolgt somit weitgehend ein Übergang vom Falsifizierungs- zum Realisierungskriterium; die Forschung erhält damit ein dynamisches Element, das bis hin zur Aktionsforschung führen kann, also der Verschmelzung von praktischem Handeln mit empirischer Forschung.[2]

Das heuristische Potential ist im Rahmen einer realitätsorientierten Marketingforschung besonders wichtig: Letztlich geht es darum, theoretisch geleitete Fragen an die Realität zu stellen; Forschung wird dabei als iterativer Lernprozess begriffen.[3] Daher ist ein konzeptioneller Bezugsrahmen erforderlich.[4]

Welche Funktion erfüllen vorhandene Theorien im Rahmen dieser Arbeit? Sozialwissenschaftliche Theorien werden einbezogen, wenn sie helfen, die festgestellten Probleme zu verstehen sowie Lösungsansätze zu entwickeln.[5] Aufgrund der definierten Ziele erscheint es ferner sinnvoll, selektiv auf bewährte, zum Teil auch konträr zueinander stehende betriebswirtschaftliche Ansätze zurückzugreifen (beispielsweise auf Ansätze der Industrieökonomie, auf den ressourcenorientierten Ansatz und auf die Erkenntnisse des Knowledge Managements). Ferner werden verhaltenswissenschaftliche Theorien einbezogen. Diese Theorien sind weitgehend mit dem sozialwissenschaftlichen Basiskonzept[6] einer anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre vereinbar.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird allerdings weitgehend darauf verzichtet, Theorien hinzuzuziehen, die auf dem rein *ökonomischen Basiskonzept* beruhen (beispielsweise die Principal-Agent-Theorie); diese sind mit einer anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre nur schwer vereinbar, weil sie axiomatisch-deduktiv[7] vorgehen.[8] Sie vermögen für anwendungsorientierte Fragestellungen allenfalls „ein gewisses heuristisches Potential zu entfalten“[9]. Auch wenn bei bestimmten Controllingaspekten[10] ein Rückgriff auf

---

1 Siehe hierzu die Ausführungen im vorangegangen Abschnitt, S. 20.

2 P. ULRICH/HILL 1979, S. 180; KÜHN/GRÜNIG 1986; HILL/FEHLBAUM/P. ULRICH 1994, S. 44 f.

3 TOMCZAK 1992, S. 83 f.; analog fordert KUBICEK (1977, S. 13) „die Konstruktion wissenschaftlicher Aussagen als einen von theoretischen Absichten geleiteten und auf systematischem Erfahrungswissen basierenden Lernprozess zu begreifen, der sowohl die Gewinnung von Erfahrungswissen als auch seine kreative Umsetzung in theoretische Aussagen problematisiert“.

4 TOMCZAK 1992, S. 83 in Anlehnung an ABEL 1979.

5 Dies gilt insbesondere für Erkenntnisse der Psychologie und der Soziologie.

6 RAFFÉE 1993, S. 27.

7 Es werden Annahmen getroffen und daraus logische Schlussfolgerungen gezogen, welche besagen, was empirisch gelten müsste, wenn die Annahmen empirisch gehaltvoll wären (RAFFÉE 1993, S. 16).

8 Zur Kritik an der fehlenden empirischen Fundierung der Informationsökonomie und ihrer mangelnden Eignung als theoretische Basis für die Betriebswirtschaftslehre siehe insbesondere ALBACH 1997, S. 1265 ff.

9 RAFFÉE 1993, S. 17.

10 So hätte beispielsweise grundsätzlich die Principal-Agent-Theorie (siehe hierzu SPREMANN 1988, 1990) zur Begründung der Notwendigkeit und des Zwecks von Kennzahlensystemen herangezogen werden können.

diese Theorien möglich gewesen wäre, so wurde bewusst darauf verzichtet, um nicht divergierende theoretische Konzepte unnötig miteinander zu vermengen.[1]

### 3.2.2 Forschungsprozess und Forschungsmethodik im Überblick

Der Forschungsprozess beschreibt die Entwicklung, empirische Überprüfung und Weiterentwicklung des dieser Arbeit zugrundeliegenden gedanklichen Bezugsrahmens.[2] Abbildung 4 gibt einen Überblick über die Inhalte und Methoden des Forschungsprozesses. Es handelt sich um einen iterativen Lernprozess[3] im Sinne einer *praxisbegleitenden Forschung*[4], weil abwechselnd und mehrfach abstrahiert und im Anwendungszusammenhang überprüft wird. Die Phasen wurden somit nicht streng sequentiell durchlaufen.[5]

| Forschungsphase | Theorie- und Praxisbezug |
|---|---|
| 1. Problem erfassen:<br>Suche nach relevanten Problemen der Realität | • Vorverständnis: intensive Beschäftigung mit Herausforderungen von Marketingcontrolling[6] und -planung[7]<br>• Forschungsprioritäten des Marketing Science Instituts[8]<br>• Exploration, Heuristik: Expertengespräche<br>• Verstehen der Problemzusammenhänge (Hermeneutik)<br>• Fragen an die Realität |
| 2. Problem auswählen und strukturieren | Entdeckungs- und Verwendungszusammenhang: subjektive Auswahl eines relevanten Forschungsobjekts („Marketing Performance Management – Empirisches Fundament und Konzeption für ein in die Marketingplanung integriertes Kennzahlensystem“) |
| 3. Erfassen und Interpretieren problemrelevanter Theorien und Ansätze,<br>Einordnen in vorhandene Erkenntnisse | Einbezug ausgewählter Theorien/Ansätze:<br>• Ressourcenorientierte (insbesondere kompetenz- und wissensorientierte) Ansätze<br>• Industrieökonomische Ansätze<br>• Marketingplanungskonzeptionen<br>• Controllingansätze, insbesondere jener der Rationalitätssicherung sowie Ansätze des Performance Measurements (beispielsweise die Balanced Scorecard[9])<br>• Verhaltenswissenschaftliche Theorien |

---

1 Dies kann zum Vorwurf des Eklektizismus, eines unreflektierten Kombinierens inkompatibler Theorien, führen.

2 P. ULRICH/HILL 1979, S. 181.

3 TOMCZAK 1992, S. 84.

4 ULRICH 1981, S. 21.

5 Die Forschungskonzeption orientiert sich insbesondere an Modellen nach ULRICH 1981, S. 7 ff.; TOMCZAK 1992, S. 83 f. und HILL/FEHLBAUM/P. ULRICH 1994, S. 38 ff.

6 REINECKE/TOMCZAK/DITTRICH 1998, REINECKE/TOMCZAK/GEIS 2001.

7 TOMCZAK/REINECKE 1996, TOMCZAK/REINECKE 1998.

8 MARKETING SCIENCE INSTITUTE 1998, 2000, 2002.

9 KAPLAN/NORTON 1992, 1996a, 2001; siehe hierzu S. 108 ff.

| | |
|---|---|
| 4. Erfassen und Untersuchen des relevanten Verwendungszusammenhangs | • Definition und Operationalisierung von Begriffen<br>• Desk Research und Auswertung vorhandener empirischer Untersuchungen<br>• Expertengespräche<br>• Durchführung von zwei standardisierten, internationalen Befragungen<br>1. Best Practice in Marketing (1997/1998)<br>2. Marketing Performance Measurement (2000)<br>• deskriptive Auswertung, Datenverdichtung<br>• Feedbackworkshop mit den befragten Führungskräften zur Erörterung der empirischen Ergebnisse<br>• Erkunden korrelationaler Beziehungen zwischen den Variablen<br>• Hypothesenformulierung |
| 5. Modellkonstruktion, Ableiten von Beurteilungskriterien und Handlungsanleitungen | • Anforderungen an Marketingkennzahlensysteme<br>• Aufbau eines aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems in Abhängigkeit von der Marketingstrategie |
| 6. Überprüfen der Handlungsanleitungen | • Workshops mit Praktikern im Rahmen von Managementfokusgruppen zu den Themen „Controlling des Kundenmanagements“ (1998), „Marketingcontrolling“ (1999, 2000) und „Measuring Marketing Performance“ (2002)<br>• Diskussion der Handlungsanweisungen mit Führungskräften<br>• wissenschaftlicher Diskurs<br>• Perspektivenwechsel, kritische Reflexion |
| 7. Anwendung (durch Wissenschaftler und Praktiker) | • Aktionsforschung bei einem Industrieunternehmen und einer Versicherungsgesellschaft mit jeweils zahlreichen firmeninternen Workshops zur Kennzahlenentwicklung und -strukturierung<br>• kritische Reflexion der erzielten Ergebnisse |
| 8. Realisierung (durch Praktiker) | Ableiten und Realisieren konkreter, zukunftsbezogener Gestaltungs- und Handlungsanweisungen |
| 9. Induktion und Heuristik | Konkretisieren des weitergehenden Forschungsbedarfs |

*Abbildung 4: Forschungsprozess als iterativer Lernprozess*
Quelle: eigene Darstellung.

Der dargelegte Forschungsprozess erläutert Entdeckungs-, Begründungs- und Verwendungszusammenhänge des durchgeführten Projekts. Dabei wird insbesondere deutlich, dass sich die Phasen von Abstraktion und Anwendung abwechseln und durchdringen. Ein Schwerpunkt lag dabei auf der empirischen Forschung, die dazu diente, zum einen typische Probleme und Herausforderungen der Realität zu erfassen, zum anderen aber auch die entwickelten Gestaltungsvorschläge im Verwendungszusammenhang zu überprüfen.

Jede Art von Methodenmonismus widerspricht dem komplexen Charakter des zu untersuchenden Phänomens.[1] Daher wurden qualitative und quantitative Forschungsmethoden kombiniert, um nützliches Wissen bereitzustellen und weiterzuentwickeln.

### 3.2.3 Qualitative Forschungsmethoden

*Desk-Research*

Im Rahmen eines umfassenden *Desk-Research* wurden neben wissenschaftlicher Literatur, populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen (beispielsweise Erfolgsberichten) und im Internet verfügbaren Informationen auch zahlreiche interne Unterlagen von Unternehmen ausgewertet, mit denen im Rahmen des Forschungsprojekts eng zusammengearbeitet wurde (zum Beispiel nichtveröffentlichte Marktforschungsergebnisse, Kennzahlendefinitionen, Controllingberichte).

*Expertengespräche*

In den unterschiedlichen Phasen des Forschungsprozesses führte der Verfasser zahlreiche *Expertengespräche*[2]*,* wobei sich diese insbesondere auf die Explorationsphase zur Problemerfassung und -strukturierung konzentrierten. Die Expertengespräche wurden sorgfältig vorbereitet. Bei der Expertenauswahl wurde darauf geachtet, dass unterschiedliche Branchen abgedeckt werden konnten. Alle angefragten Experten waren zu einem Gespräch bereit. Sie erhielten vorab einen Gesprächsleitfaden, der situativ angepasst wurde. Die Gespräche erfolgten offen und halbstandardisiert, teilweise problemzentriert.[3] Jedes Gespräch dauerte im Durchschnitt ein bis zwei Stunden. Die Interviews wurden zusammenfassend protokolliert[4], von den Experten gegebenenfalls korrigiert und genehmigt. Nach kritischer Beurteilung der Gespräche flossen sie in die gesamte Arbeit ein.

Mit dem Entwickler des Konzepts der Balanced Scorecard, ROBERT KAPLAN, Professor für Accounting an der Harvard Business School (Boston, Massachusetts), wurde im Juni 2000 ein schriftliches Interview geführt. Die Fragen fokussierten sich dabei insbesondere auf die in der deutschsprachigen Wissenschaft formulierte Kritik an seinem Konzept.

*Workshops im Rahmen des Forschungsprogramms „Best Practice in Marketing“*

Zur Modellentwicklung wurden zahlreiche mehrtägige *Workshops* mit Führungskräften aus der Praxis durchgeführt, sogenannte Managementfokusgruppen. Diese Workshops waren Bestandteil des Forschungsprogramms „Best Practice in Marketing“ des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen. An dem Programm beteiligten sich in den Jahren 1998 bis 2002 die Unternehmen Ascom Holding AG (Elektronik, Elektrotechnik, Automation), Bon appétit AG (Lebensmittelgross- und -detailhandel, Catering), Ernst & Young AG (Wirtschaftsprüfung und -beratung), Hilti AG (Befesti-

---

[1] ULRICH 1981, S. 21; TOMCZAK 1992, S. 84; MAYRING 1999, S. 121.

[2] Eine Liste der befragten Experten befindet sich in Anhang D 6.

[3] MAYRING 1999, S. 51 ff.

[4] Zu dieser Art der Protokollierung siehe MAYRING 1999, S. 73.

gungs-, Holzbearbeitungs- und Abbautechnik), Knorr Nährmittel AG (Lebensmittel), Microsoft AG (Software), Möbel Pfister AG (Möbelhandel), Rentenanstalt/Swiss Life (Lebensversicherungen), Roche Pharma Schweiz AG (pharmazeutische Industrie), (SAP Schweiz AG (Software), Siemens Schweiz AG (Elektronik und Elektrotechnik), Warner-Lambert (Schweiz) AG (pharmazeutische Industrie) und die Winterthur Versicherungen (Versicherungen). Bei der Auswahl der Partnerunternehmen wurde ein möglichst heterogener Branchenmix angestrebt. Alle Partner sind führende Anbieterunternehmen in ihrer jeweiligen Branche, zum Grossteil sogar Marktführer. Direkte Konkurrenzsituationen zwischen den beteiligten Unternehmen wurden weitgehend vermieden, so dass ein sehr offener und konstruktiver Erfahrungsaustausch erfolgen konnte. Gleichzeitig wurde eine grösstmögliche Nähe zum Forschungsgegenstand erreicht, zumal erst durch diese Form einer vertraglich abgestützten Kooperation wichtige und aufschlussreiche Informationsquellen zugänglich waren.

Drei mehrtägige Workshops zum Thema „Controlling des Kundenmanagements“ (1998), vier mehrtägige Workshops zum Thema „Marketingcontrolling“ (1999, 2000) sowie drei mehrtägige Workshops zum Thema „Measuring Marketing Performance“ (2002) konnten mit jeweils 11 bis 24 Führungskräften aus den Bereichen Marketing, Verkauf und Controlling der verschiedenen Partnerunternehmen durchgeführt werden.[1] Ziel der Workshops war es, nicht nur den derzeitigen Stand des Kunden- und Marketingcontrollings in den Partnerunternehmen kritisch zu analysieren, sondern insbesondere die bisher verfügbaren Instrumente und Methoden auf diesem Gebiet weiterzuentwickeln. Je zwei Arbeitsgruppen beschäftigten sich daher mit den Themen „Marketingcockpit“ und „Kundenwert“, eine weitere mit dem Thema „Aufgabenorientiertes Marketingaudit“. Auch zum Thema „Sales Performance Measurement“ wurde eine Arbeitsgruppe gebildet. Aus Nicht-Partnerunternehmen eingeladene Experten diskutierten mit den Teilnehmern der Workshops über Ansätze und Erfahrungen zu folgenden Themen:

- Organisation und Durchführung des Marketingcontrollings (Ciba Vision, Compaq, Kraft Jacobs Suchard, Deutsche Telekom,Vereins- und Westbank),
- Kundenbewertungssysteme und Kundenwertmanagement (BASF/Knoll, Crédit Suisse, IBM, Quelle Schickedanz, UBS),
- datenbankgestützte Informationsauswertung im Marketing (DataCenter Brüttisellen, debis Systemhaus),
- Balanced Scorecard beziehungsweise Kennzahlensysteme in Marketing und Verkauf (Belimo Automation, Euroshell, Geberit, Heidelberger Druckmaschinen, Media Relations, Schindler Aufzüge, Zürcher Kantonalbank).

Diese Vorträge im Rahmen der Managementfokusgruppen wiesen den Charakter moderierter Expertenbeiträge auf, die in der Regel ausführlich dokumentiert wurden.

---

[1] Siehe hierzu die Anhänge D 1 bis D 4.

*Aktionsforschung*

Das Konzept der Aktionsforschung[1] geht letztlich zurück auf JOHN COLLIER[2] und KURT LEWIN[3]. Grundsätzlich gibt es unterschiedliche Interpretations- und Anwendungsformen dieser Forschungsmethode; in Anlehnung an KAPLAN ist damit nachfolgend jener Ansatz gemeint, „in which scholars develop and refine a theory (of new management practice) they believe to be broadly applicable to a wide variety of organizations."[4]

Im Rahmen des operationsanalytischen Forschungskonzepts ist Aktionsforschung eine Möglichkeit, um entwickelte Handlungsanleitungen zu überprüfen und anzupassen. Im Vordergrund steht das "Realisierbarkeitskriterium" für die entwickelten Sollvorstellungen im konkreten Verwendungszusammenhang.[5] Die Aktionsforschung dient dazu, die Nützlichkeit der entwickelten Vorschläge in einer konkreten Situation zu überprüfen.[6]

In der betriebswirtschaftlichen Forschung entspricht Aktionsforschung einem realen Experiment mit einer gedanklichen Neuerung; der Wissenschaftler strebt danach, neue Lösungen zu finden, die die existierende Praxis verändern, und überprüft die Nützlichkeit der Innovation.[7] Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass der Forscher in der Regel nur über eine beschränkte Umweltkontrolle verfügt, wenn er als Berater beziehungsweise Coach tätig ist. Die Entscheidung über konkrete Massnahmen sowie deren Umsetzung erfolgt letztlich nicht durch den Wissenschaftler selbst, sondern nach wie vor durch die verantwortlichen Führungskräfte.

Aktionsforschung ermöglicht die für qualitative Forschung wichtige höchstmögliche Nähe zum Forschungsgegenstand[8] und hilft dabei, die Gesamtkomplexität durch eine situative Anwendung zu reduzieren und einzufangen.

Im Rahmen des vorliegenden Projekts wurden die entwickelten Modelle und Leitlinien für ein Marketingkennzahlensystem unabhängig voneinander mit zwei Unternehmen umgesetzt. Dabei handelte es sich zum einen um ein mittelständisches, international führendes Unternehmen, das elektrische Stellantriebe entwickelt, herstellt und vermarktet. Im Rahmen mehrerer Workshops und einer umfassenden Schulungsveranstaltung wurde im Jahr 1999 gemeinsam mit Führungskräften aus den Bereichen Marketing, Vertrieb und Controlling ein Marketingkennzahlensystem entwickelt und eingeführt. Dieses Kennzahlensystem konnte im Jahr 2000/2001 in ein unternehmensweites Performance Measurement-System integriert werden.

---

[1] Zur Aktionsforschung siehe ausführlich KÜHN/GRÜNIG 1986 und KROMREY 2000, S. 515 ff.
[2] COLLIER 1945.
[3] LEWIN 1946.
[4] KAPLAN 1998, S. 90.
[5] P. ULRICH/HILL 1979, S. 179.
[6] PETER/OLSON 1983, S. 123
[7] KAPLAN 1998, S. 89.
[8] MAYRING 1999, S. 120.

Ausserdem wurde im Winter 2000/2001 im Rahmen mehrerer Workshops mit Marketingführungskräften eines Versicherungskonzerns ein aufgabenorientiertes Kennzahlensystem für das Kundensegment „Jugendliche“ entwickelt. Ziel dieses Kennzahlensystems war es, die wichtigsten segmentspezifischen Marketinginformationen abzubilden, um die in der Versicherungsbranche (noch) dominierende produktorientierte Sichtweise zu ergänzen.

Im Rahmen der Aktionsforschung konnten wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden, die wiederum in die erarbeiteten Handlungsanleitungen einflossen.

Beim Einsatz der beschriebenen qualitativen Forschungsmethoden wurde danach gestrebt, die Aussagen einzelner Personen nicht unkritisch zu übernehmen, sondern vielmehr kritisch zu reflektieren und mit anderen Datenquellen und Methoden zu triangulieren.[1] Dabei erwies es sich als Vorteil, dass bei der durchgeführten qualitativen Forschung Workshops dominierten, die heterogen zusammengesetzt waren und sich durch eine konstruktiv-kritische Haltung auszeichneten.

### 3.2.4 Standardisierte Befragungen

Eine im Jahr 2000 zusätzlich zu den qualitativen Workshops durchgeführte internationale Studie zum Thema „Marketing Performance Measurement“ bildet die massgebliche empirische Basis der vorliegenden Arbeit.

Des weiteren wurde selektiv auf empirische Ergebnisse der Erfolgsstudie „Best Practice in Marketing“ zurückgegriffen, die sich mit dem aufgabenorientierten Marketingmanagement auseinandersetzte. Einige Fragenblöcke dieser Befragung befassten sich explizit mit Kontrollgrössen im Marketing. Auch wenn die Ergebnisse dieser Studie[2] separat veröffentlicht wurden, soll die Anlage dieser Untersuchung kurz wiedergegeben werden, weil im Rahmen der vorliegenden Arbeit mehrfach auf die empirischen Daten dieser Studie Bezug genommen wird.

#### *3.2.4.1 Marketing Performance Measurement*

Bezüglich Fragestellungen des Marketing Performance Measurements liegen bisher keine internationalen Studien vor. GLEICH regte einen internationalen Vergleich der Anwendung nichtfinanzieller Kennzahlen und der daraus folgenden Ergebniskonsequenzen an.[3] Im Frühsommer 2000 wurde im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojekts eine standardisierte schriftliche[4] Befragung zum Marketing Performance Measurement durchge-

---

[1] YIN 1994, S. 78 ff.; FLICK 1995, S. 432 ff. sowie 1999, S. 249 ff.; MAYRING 1999, S. 121. Der Begriff der Triangulation kommt aus der Schiffahrt: Man benötigt mindestens zwei Landpunkte, um die Position des eigenen Schiffes eindeutig zu bestimmen.

[2] TOMCZAK/REINECKE/MÜHLMEYER/KARG 1998.

[3] GLEICH 2001, S. 408.

[4] Eine persönliche Befragung wurde aus Gründen der Forschungseffizienz verworfen. Aufgrund der hohen Komplexität der Fragestellungen kam auch eine telefonische Befragung nicht in Betracht.

führt. Neben dem deutschsprachigen Raum (Schweiz, Deutschland) wurden bewusst die Vereinigten Staaten von Amerika ausgewählt. Die USA sind das Ursprungsland des Performance Measurements und des Marketingcontrollings[1], so dass zu vermuten war, dass die dortigen empirischen Ergebnisse Hinweise auf die weitere Entwicklung in Europa geben könnten. Ausserdem sollte untersucht werden, ob sich die Länder hinsichtlich des Einsatzes von Kennzahlen in den Bereichen Marketing und Verkauf unterscheiden.

Die empirische Befragung in den USA wurde in einem Gemeinschaftsprojekt mit der Wharton School (University of Pennsylvania) durchgeführt.[2]

Der eingesetzte Fragebogen basierte einerseits auf den Erfahrungen der Erfolgsstudie „Best Practice in Marketing“ (siehe hierzu die Ausführungen im nächsten Abschnitt), zum anderen beruhte er auf einer mehrfachen Interaktion mit dem amerikanischen Forschungspartner. In allen drei Ländern wurde ein standardisierter Fragebogen mit denselben Fragen verwendet; der deutschsprachige Fragebogen umfasste einige zusätzliche Komplexe für Aspekte, die nicht zwingend im internationalen Vergleich erhoben werden mussten.[3] Mit Hilfe eines Pretests in den USA wurde ermittelt, dass die von Befragten akzeptierte Fragebogenlänge deutlich kürzer als in Europa ist.

Grundsätzlich wurde versucht, alle Konstrukte auf höchstmöglichem Skalenniveau zu erheben. So war es mit Hilfe des Konstantsummenverfahrens[4] möglich, einige Aspekte auf metrischem Niveau zu messen. Mehrfach kam eine siebenstufige Ratingskala zum Einsatz, die einem ordinalen Skalenniveau entspricht. Durch die Gestaltung des Fragebogens konnte weitgehend sichergestellt werden, dass die Befragten die Abstände zwischen den Werten als gleich einschätzten[5], so dass diese Ordinalskala bei der Datenauswertung als quasi-metrisch[6] angesehen werden konnte. Zahlreiche Fragen zum Kennzahleneinsatz mussten allerdings aus inhaltlichen Gründen auf nominalem Niveau gemessen werden.[7]

Im Rahmen dieser branchenübergreifenden Studie wurden jeweils die auf Geschäftsleitungs- beziehungsweise Vorstandsebene für die Bereiche Marketing und/oder Verkauf Verantwortlichen befragt. Keine Berücksichtigung fanden staatliche Unternehmen sowie Non-Profit-Organisationen. Als Datenbasis diente in der Schweiz eine Zufallsauswahl von 1200 Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, die ihren Sitz in der deutschspra-

---

1 Siehe hierzu ausführlicher S. 139 f.

2 Eine standardisierte empirische Befragung von Marketingführungskräften in den USA kann von einer europäischen Universität kaum allein durchgeführt werden, weil amerikanische Führungskräfte in der Regel selten europäische Universitäten kennen. Eine niedrige Bekanntheit des Absenders würde unweigerlich zu einer nicht zufriedenstellenden Rücklaufquote führen. Diese forschungspragmatische Herausforderung sowie die Forschungsprioritäten des Marketing Science Institutes waren Hauptgründe für eine intensive Zusammenarbeit mit DAVID J. REIBSTEIN, Professor an der Wharton School (University of Pennsylvania) und damaliger Executive Director des Marketing Science Institute in Cambridge (Massachusetts).

3 Siehe Anhang A 1 für englische und A 2 für die deutsche Version des Fragebogens.

4 BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2001, S. 277.

5 BACKHAUS ET AL. 1996, S. XVI.

6 KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 192; BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2001, S. 74.

7 So werden Kennzahlen entweder erhoben oder nicht erhoben, allenfalls noch unregelmässig erhoben – niemals jedoch „ein bisschen“ erhoben.

chigen Schweiz haben. Die Grundgesamtheit bildete das von der Schweizerischen Handelszeitung veröffentliche Verzeichnis der Top 2000-Unternehmen in der Schweiz.[1]

In Deutschland wurden 1500 Marketing- und Vertriebsleiter von Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern befragt, die per Zufallsauswahl aus der umfassenden Hoppenstedt-Datenbank ermittelt wurden. In den USA konnte auf Daten des Adressbrokers „Info USA“ zurückgegriffen werden. Befragt wurden 2460 Führungskräfte aus Organisationen, die mehr als 1000 Mitarbeiter beschäftigen. Sowohl in den USA als auch in der Schweiz und in Deutschland wurden als Untersuchungseinheit eigenständige strategische Geschäftseinheiten beziehungsweise -bereiche gewählt.[2] Darunter sind organisatorische Einheiten zu verstehen, die eine eigene Marktaufgabe mit sowohl strategischen als auch operativen Aufgaben in unterschiedlichen Funktionsbereichen unter der Leitung einer Person mit General Management-Verantwortung weitgehend selbständig wahrnehmen.[3] Sofern keine abgegrenzten strategischen Geschäftseinheiten vorhanden waren oder zur Verfügung standen, wurde das gesamte Unternehmen als Untersuchungseinheit herangezogen.

Die Adressen und Namen aller Befragten aus den drei Ländern wurden vorgängig von Mitarbeitern des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen telefonisch qualifiziert, das heisst auf ihre Korrektheit überprüft.[4]

Die Stichprobengrösse war in den drei Ländern unterschiedlich gewählt worden, weil aufgrund von Erfahrungswerten in Deutschland und insbesondere in den USA mit einer im Vergleich zur Schweiz niedrigeren Antwortbereitschaft gerechnet wurde. Nach einer doppelten Mahnwelle betrugen die erzielten Antwortquoten in der Schweiz 21 Prozent (n = 236), in Deutschland 12 Prozent (n = 182) und in den USA nach einer einfachen Mahnwelle 10 Prozent (n = 234). Die Rücklaufquoten rangieren damit im für eine solche branchenübergreifende Studie zu erwartenden Bereich, der mit anderen empirischen Erhebungen vergleichbar ist[5], und können als zufriedenstellend gewertet werden.[6] Die ab-

---

[1] Die italienisch- und französischsprachige Schweiz wurde nicht einbezogen, um begriffliche Ungenauigkeiten durch eine Übersetzung des Fragebogens in zwei weitere Sprachen zu vermeiden. Dennoch deckt die Befragung mehr als zwei Drittel des Schweizer Wirtschaftsraums ab.

[2] DESPHANDÉ/WEBSTER 1989, S. 11. Diese Einheiten werden von Adressbrokern als „Standalones“ geführt.

[3] WELGE/AL-LAHAM 1992, Sp. 2361 f.

[4] Als Anreiz wurde den Führungskräften eine Auswertung der empirischen Ergebnisse versprochen. Unter allen deutschsprachigen Teilnehmern erfolgte als rücklaufverstärkende Massnahme eine Auslosung von Marketingfachbüchern. Zusätzlich erhielten die ersten Antwortenden aus Deutschland und den USA jeweils ein Schweizer Taschenmesser. Art und Ausmass dieser rücklaufverstärkenden Anreize wurden bewusst so gewählt, dass Rücklaufverzerrungen unwahrscheinlich waren. Die Anreizhöhe war nicht so hoch, dass eine Führungskraft ausschliesslich wegen der Incentives an der Befragung teilnahm. Des weiteren wurden die Anreize so gewählt, dass sie möglichst auf alle Befragten gleichermassen wirkten.

[5] Ein Überblick über empirische Studien zum Performance Measurement (GLEICH 2001, S. 104 f., 264) zeigt, dass die Rücklaufquoten bei schriftlichen Befragungen in diesem Bereich stark variieren – sie liegen zwischen 3 und 30 Prozent. In vielen Studien wird allerdings die Grundgesamtheit nicht angegeben, so dass Rücklaufquoten weder ausgewiesen werden noch berechnet werden können. Controllingstudien in den USA weisen zum Teil sogar lediglich Rücklaufquoten von 1,8 oder 2,3 Prozent auf, was in der Regel auf die hohe Anzahl von Befragungen in den Vereinigten Staaten zurückgeführt wird (RIGBY 2001, S. 140 f.).

[6] Siehe hierzu HÜTTNER 1989, S. 41 f.; DIEKMANN 1995, S. 441.

solute Anzahl von über 650 Führungskräften, die sich an der Studie beteiligten, ist allerdings deutlich höher als bei vergleichbaren Untersuchungen.

| | |
|---|---|
| **Erhebungszeitraum** | April – August 2000 |
| **Art der Studie** | standardisierte schriftliche Befragung |
| **Länder** | deutschsprachige Schweiz, Deutschland, USA |
| **Branchen** | branchenübergreifend (ohne staatliche Unternehmen und Non-Profit-Organisationen) |
| **Zielgruppe** | Mitglieder der Geschäfts(bereichs)leitung, die für Marketing und/oder Verkauf grösserer Unternehmen zuständig sind |
| **Befragte Unternehmen** | Schweiz: Zufallsauswahl aus Top 2000 (Handelszeitung)<br>Deutschland: Zufallsauswahl von Geschäftsbereichen mit mehr als 1000 Mitarbeitern aus Hoppenstedt-Datenbank<br>USA: Zufallsauswahl, Unternehmen beziehungsweise selbständige Geschäftsbereiche > 1000 Mitarbeiter (Info USA) |
| **Inhaltliche Schwerpunkte** | • Management der vier Kernaufgaben im Marketing<br>• Einsatz betriebswirtschaftlicher Kennzahlen(systeme)<br>• Schlüsselkennzahlen im Marketing<br>• Einsatz von Verfahren und Instrumenten des Marketingcontrollings und der Marketingbudgetierung |
| **Rücklauf(-quote)** | Schweiz: n = 236 21 Prozent<br>Deutschland: n = 182 12 Prozent<br>USA: n = 234 10 Prozent<br>Total: n = 652 15 Prozent |

*Abbildung 5: Anlage der empirischen Studie "Marketing Performance Measurement"*
Quelle: eigene Darstellung.

Mit Hilfe eines Non-Response-Bias-Tests[1] wurde überprüft, ob jene Unternehmen, die spät antworteten, sich von jenen, die sehr früh geantwortet hatten, unterschieden.[2]

Abbildung 5 fasst die Anlage der empirischen Studie zusammen. Anhang B 1 zeigt die unterschiedliche Stichprobenzusammensetzung hinsichtlich Branche und Rechtsform.

Im Oktober 2000 wurden alle Führungskräfte, die sich in der Schweiz oder in Deutschland an der Studie beteiligt hatten, zu einem Workshop eingeladen. An dieser Veranstaltung mit 29 Teilnehmern[3] konnten ausgewählte Ergebnisse der Studie präsentiert, disku-

---

[1] ARMSTRONG/OVERTON 1977, S. 397; siehe auch HOMBURG/WORKMAN/KROHMER 1999, S. 6; BÜSCHKEN 1994, S.147; SLATER/OLSON 2001, S. 1058.

[2] Dazu wurde jeweils überprüft, ob zwischen dem ersten und letzten Quartil in den Teilstichproben hinsichtlich der relevanten Konstrukte Signifikanzunterschiede festzustellen waren. Je nach Skalenniveau und Verteilung der Variablen wurden hierzu Chiquadrat-Test, Mann-Whitney-Test oder eine Diskriminanzanalyse eingesetzt. Von insgesamt 115 Fragen waren in den USA lediglich drei und in Europa vier Fragen signifikant unterschiedlich. Diese niedrige Quote von 3,5 beziehungsweise 2,6 Prozent wurde als akzeptabel angesehen, zumal keine der ermittelten signifikant unterschiedlichen Variablen in ein zentrales Konstrukt einging (beispielsweise den Erfolgsindex).

[3] Siehe hierzu Anhang D 5.

tiert und gemeinsam mit den Befragten interpretiert werden. Der Workshop diente somit insbesondere der kommunikativen Validierung.[1]

Insgesamt wurde mit Hilfe der dargestellten Methodenkombination danach gestrebt, eine möglichst weitgehende Repräsentativität und Validität der Ergebnisse sicherzustellen. Die erhobenen Daten können als wertvolle und zufriedenstellende Basis für erste Aussagen zu einem integrierten Marketing Performance Measurement dienen.

#### *3.2.4.2 Best Practice in Marketing: Aufgabenorientiertes Marketingmanagement*

Die Erfolgsstudie „Best Practice in Marketing“ ist ein wesentliches empirisches Fundament für den aufgabenorientierten Ansatz im Marketing. Ziel der Untersuchung (siehe Abbildung 6) war es, ein branchenübergreifendes Benchmarking zum Management der vier Kernaufgaben im Marketing (Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege) durchzuführen.[2] Dabei wurden auch Kontrollgrössen erhoben, mit denen Unternehmen ihren Erfolg bezüglich der vier Kernaufgaben messen.

| | |
|---|---|
| **Erhebungszeitraum** | 1997 (Pilotstudie 1996) |
| **Art der Studie** | standardisierte schriftliche Befragung |
| **Länder** | Europa (Schwerpunkt: Schweiz, Deutschland) |
| **Befragte Unternehmen** | umsatzstärkste Unternehmen aus 38 ausgewählten Branchen, ausgewogene Berücksichtigung aller Sektoren (Dienstleistungs- und Handelsunternehmen sowie Konsum- und Industriegüterhersteller) |
| **Zielgruppe** | Mitglieder der Geschäfts(bereichs)leitung, die für Marketing und/oder Verkauf grösserer Unternehmen zuständig sind |
| **Inhaltliche Schwerpunkte** | • Management der vier Kernaufgaben im Marketing<br>• Erhebungsintensität kernaufgabenspezifischer Kontrollgrössen<br>• Ermittlung branchenspezifischer „Best Practices“ durch direkten Konkurrenzvergleich |
| **Grundgesamtheit** | 1874 Unternehmen |
| **Rücklauf(-quote)** | n = 618 (33 Prozent) |

*Abbildung 6: Anlage der empirischen Studie “Best Practice in Marketing“*
Quelle: eigene Darstellung.

Insgesamt wurden 1874 für den Bereich Marketing/Verkauf zuständige Geschäftsleitungsmitglieder aus 38 Branchen[3] befragt, von denen sich 618 an der Untersuchung be-

---

[1] MAYRING 1999, S. 121.

[2] Siehe zum aufgabenorientierten Ansatz Teil C dieser Arbeit (S. 177 ff.).

[3] Anhand der Kriterien Marketingintensität, ausgewogener Branchenmix und Zugänglichkeit von Brancheninformationen wurden insgesamt 38 Branchen ausgewählt. Die je Branche zu befragenden Unternehmen wurden aufgrund einer Auswertung von Sekundärquellen (insbesondere Branchen- und Verbandsinformationen) sowie Gesprächen mit Branchenexperten bestimmt.

teiligten. Diese sehr zufriedenstellende Rücklaufquote von 33 Prozent ist zurückzuführen auf die Branchenspezifität der Befragung[1], eine sorgfältige Adressqualifikation und -selektion sowie die rücklauferhöhenden Massnahmen wie beispielsweise eine zweifache Erinnerung mit erneutem Fragebogenversand.[2]

# 4 Bezugsrahmen und Aufbau der Arbeit

Das Zusammenwirken von Theorie und Empirie in der vorliegenden Arbeit veranschaulicht Abbildung 7. Der theoretische Schwerpunkt liegt dabei auf drei Aspekten:

- Ansätzen des *strategischen Managements* für eine theoretische Fundierung des Marketing,
- einer fundierten Aufarbeitung der traditionellen und moderneren betriebswirtschaftlichen *Kennzahlenforschung* sowie
- einer kritischen Reflexion unterschiedlicher Ansätze der *Controllingwissenschaft* vor dem Hintergrund einer Anwendung auf Problemstellungen einer marktorientierten Unternehmensführung.

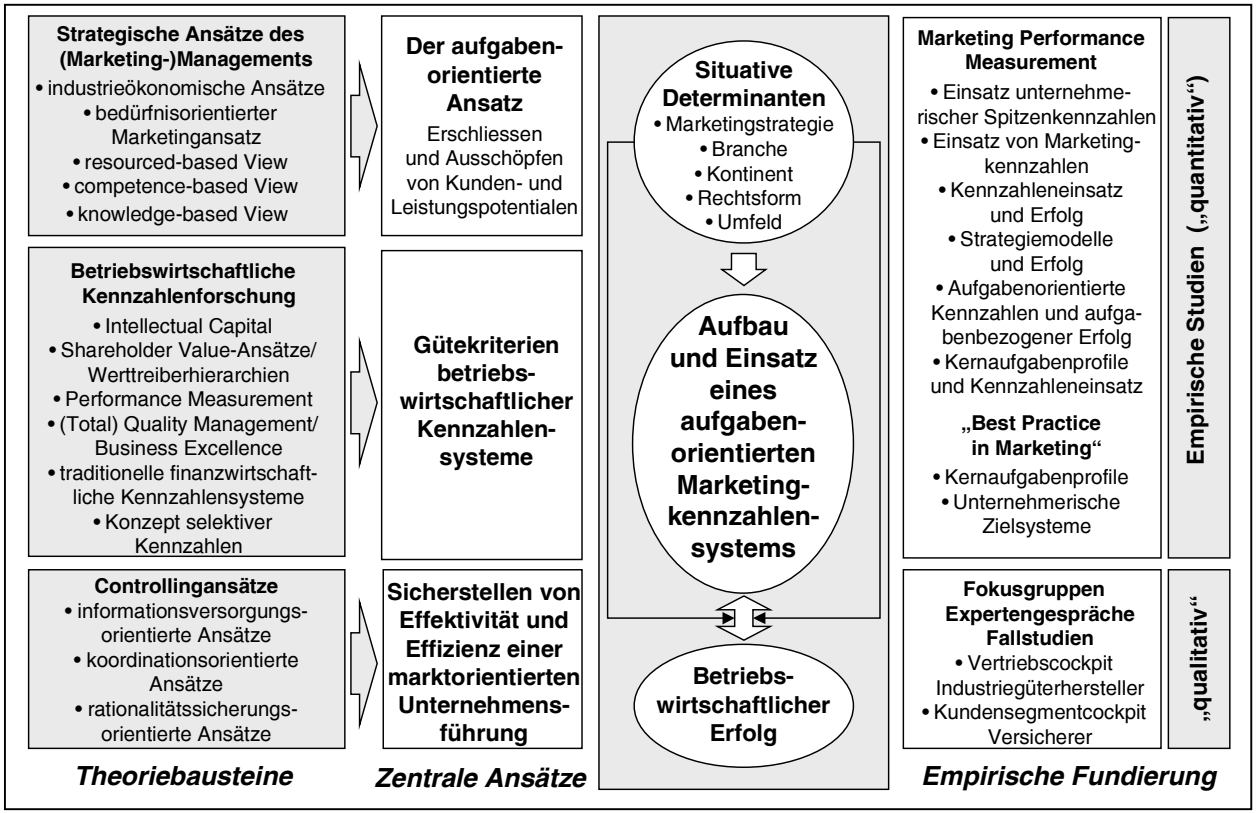



*Abbildung 7: Zusammenwirken von Theorie und Empirie*
Quelle: eigene Darstellung.

[1] Jeder, der an der Befragung teilnahm, erhielt eine branchenspezifische Auswertung.

[2] Für eine ausführliche Darstellung der Studienanlage sowie eine umfassende Auswertung der Ergebnisse siehe TOMCZAK/REINECKE/MÜHLMEYER/KARG 1998.

Auf der Basis einer kritischen Auseinandersetzung mit diesen sehr unterschiedlichen wissenschaftlichen Teilgebieten der betriebswirtschaftlichen Forschung werden drei zentrale Ansätze herausgearbeitet und im Sinne des operationsanalytischen Forschungsziels weiterentwickelt und integriert: der Rationalitätssicherungsansatz des Controlling (Teil A), die Gütekriterien betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme (Teil A) und der aufgabenorientierte Ansatz im Marketing (Teil C).

Die geschilderten empirischen Studien dienen einerseits dazu, die theoretischen Bausteine hinsichtlich ihrer operationsanalytischen Tragfähigkeit zu überprüfen. So wird beispielsweise evaluiert, ob der aufgabenorientierte Ansatz in der Lage ist, tatsächlich Geschäftstypen zu modellieren. Andererseits dienen die empirischen Studien dazu, explorativ-deskriptiv Informationen zu generieren, die für ein Marketingkennzahlensystem von Interesse sind (beispielsweise, welche der in der Theorie diskutierten Marketingkennzahlen in der Realität tatsächlich in welchen Situationen zum Einsatz kommen). Des weiteren dient die empirische Datenbasis dazu, theoretische Vermutungen zu überprüfen, die als Basis für operationsanalytische Anleitungen hilfreich sind. So wird beispielsweise überprüft, ob der Einsatz konkurrenzorientierter Kennzahlen oder modernerer finanzwirtschaftlicher Kenngrössen mit betriebswirtschaftlichem Erfolg einhergeht.

Da sich die Gesamtarbeit in mehrere weitgehend eigenständige Teilforschungsgebiete gliedert, werden die einzelnen Fragestellungen sowie die entsprechenden Konstrukte und Hypothesen in den jeweiligen Kapiteln dargestellt.

Der Aufbau der Gesamtarbeit richtet sich nach dem Prinzip „Vom Allgemeinen zum Speziellen“ (siehe Abbildung 8).

*Teil A* ordnet das Thema *„Entwicklung und Einsatz von Kennzahlensystemen“* in das Marketingcontrolling ein. Inhaltlich werden drei Ziele verfolgt: Erstens werden die terminologischen Grundlagen gelegt; so erfolgt beispielsweise eine Abgrenzung der Begriffe Controlling, Performance Measurement und Performance Management. Zweitens wird herausgearbeitet, dass sich das Thema Kennzahlensysteme sehr gut mit grundlegend neuen Entwicklungen der Controllingwissenschaft verbinden lässt; durch Anknüpfung an den sogenannten Rationalitätssicherungsansatz gelingt es, das Schnittstellengebiet des Marketingcontrollings voranzutreiben. Drittens erfolgt eine systematische Auseinandersetzung mit Anforderungskriterien an Kennzahlensysteme. Weil es sich dabei um ein traditionelles betriebswirtschaftliches Thema handelt, wird der Problemlösungsbeitrag der vorhandenen Systeme für die Fragen des Marketing Performance Managements kritisch überprüft.

*Teil B* präsentiert ausgewählte *empirische Ergebnisse der internationalen Studie* zum Marketing Performance Measurement. Zum einen wird herausgearbeitet, welche betriebswirtschaftlichen Kennzahlen in der unternehmerischen Realität überhaupt eingesetzt werden. Zum anderen wird gezeigt, wie diese Kennzahlen im Führungszyklus verwendet werden (insbesondere für die Marketingplanung, -budgetierung, -anreizsystemgestaltung)

und in welchem Zusammenhang dieser Einsatz mit dem betriebswirtschaftlichen Erfolg steht. Ferner werden internationale Unterschiede beim Marketing Performance Measurement untersucht.

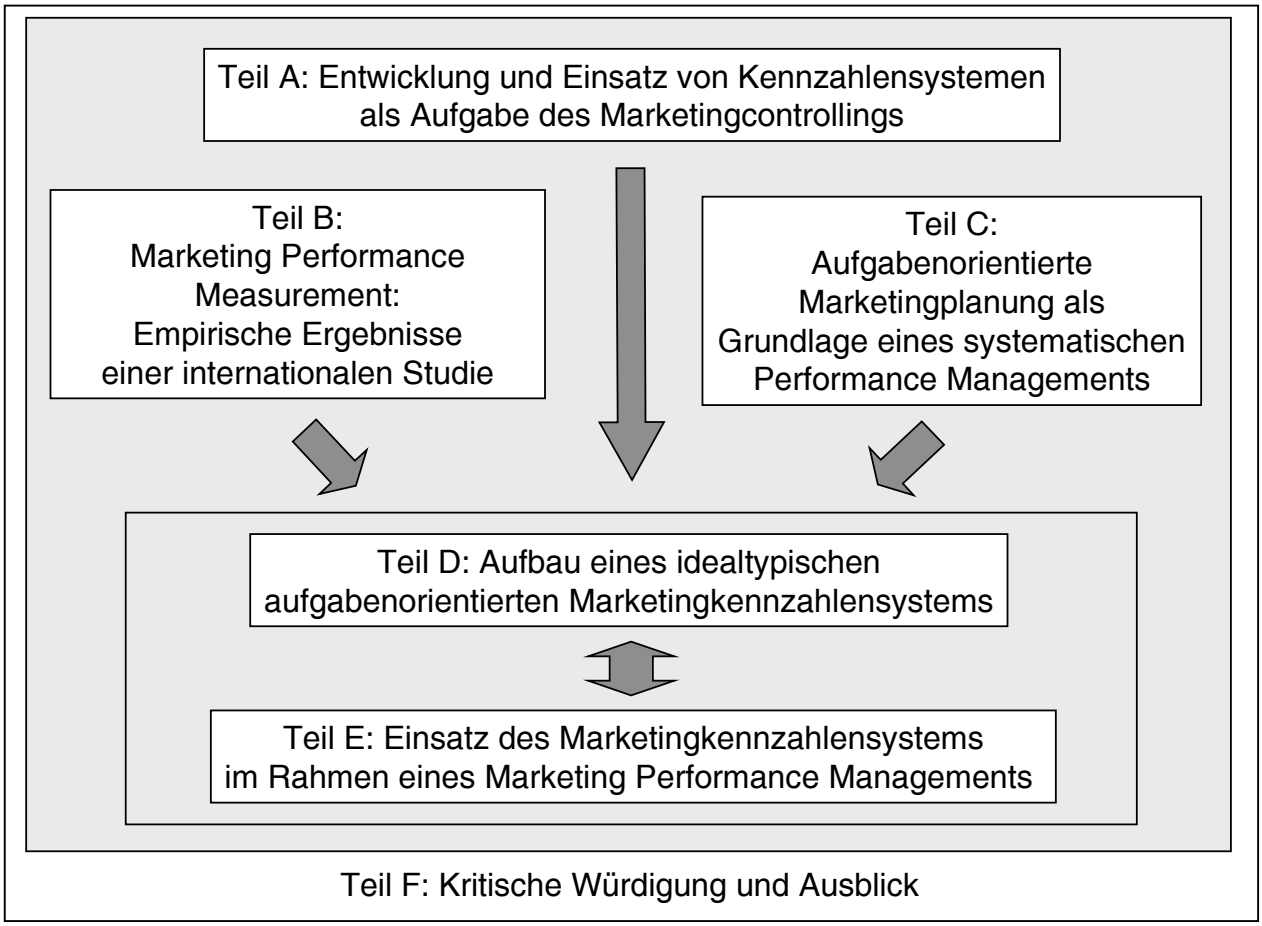



*Abbildung 8: Aufbau der Arbeit*
Quelle: eigene Darstellung.

*Teil C* widmet sich den *Grundzügen einer aufgabenorientierten Marketingplanung*. Diese basiert auf dem an der Universität St. Gallen entwickelten aufgabenorientierten Ansatz im Marketing, der insbesondere die Inside-out-Perspektive stärker gewichtet als traditionelle Marketingplanungsansätze. Die Kernaussage des aufgabenorientierten Ansatzes lautet, dass Unternehmen strategische Wettbewerbsvorteile erzielen, indem sie bestmöglich ihre Kompetenzen auf die sich bietenden Marktpotentiale abstimmen. Die Marketingstrategie wird mit Hilfe der vier Kernaufgaben Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege modelliert. Diese innovative Marketingsichtweise eröffnet insbesondere für das Marketingcontrolling neue Perspektiven, weil die vier Kernaufgaben und die dahinterstehenden Kompetenzen eine gute Basis für ein mehrdimensionales Performance Measurement bilden.

In *Teil D* wird der *mehrstufige Aufbau eines idealtypischen aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems* präsentiert. Dieses kombiniert formalökonomische Ergebniskennzahlen mit aufgabenspezifischen Kenngrössen, die messen, wie gut die jeweiligen Kernaufgaben erfüllt werden. Ferner wird gezeigt, dass es sinnvoll sein kann, zusätzlich

auch grundlegende Potentiale zu messen. Dieses Kapitel greift auf die kernaufgabenspezifischen Ergebnisse der beiden empirischen Studien zurück. Ferner werden die Erkenntnisse im Rahmen von zwei umfassenden Fallstudien angewendet.

*Teil E* zeigt, wie das geschilderte idealtypische Marketingkennzahlensystem im Rahmen eines integrierten Marketing Performance Managements in den Führungszyklus eingebunden werden kann. Das Kapitel arbeitet Handlungsanleitungen für eine situative Entwicklung und Anwendung eines solchen Kennzahlensystems heraus.

*Teil F* würdigt die Forschungsleistung kritisch. Ferner werden die Grenzen des Einsatzes von Kennzahlen und Kennzahlensystemen aufgezeigt sowie der weitere Forschungsbedarf präzisiert.

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

## 1 Überblick

Im Teil A dieser Arbeit werden vier Thesen erörtert und begründet:

1. *Marketing Performance Measurement ist eine Aufgabe des Marketingcontrollings:* Beim Marketingcontrolling handelt es sich um ein Schnittstellenthema, das die beiden klassischen Querschnittsfunktionen Marketing und Controlling miteinander verbindet. Insbesondere im Bereich des Controllings zeichnen sich neue Entwicklungen ab, die dem Controlling nicht nur primär eine ergebniszielorientierte und somit finanzwirtschaftliche Rolle zuweisen. Vielmehr kommt dem Controlling die Aufgabe zu, im gesamten Führungszyklus Effizienz und Effektivität sicherzustellen. (Marketing) Performance Measurement als mehrdimensionaler und zukunftsgerichteter Ansatz wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht als neue Funktion angesehen, sondern vielmehr als Kern der (Marketing-)Controllingaufgabe. Performance *Management* schliesst zusätzlich Entscheidungstatbestände und somit Managementaufgaben ein.
2. *Marketingplanung und -controlling nutzen das Potential von Kennzahlen und Kennzahlensystemen bisher nicht ausreichend*: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen informieren in konzentrierter Form über einen zahlenmässig erfassbaren betriebswirtschaftlichen Tatbestand.[1] Sie sind eine wertvolle Möglichkeit im Rahmen des Controllings, wie man die Informationsfülle besser bewältigen und die Koordination verbessern kann. Kennzahlensysteme sind zwar nicht zwingend erforderlich, können jedoch erhebliche Vorteile bewirken.
3. *Vorhandene betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme sind nur teilweise geeignet, die Koordinationsprobleme des Marketing zu lösen:* Die Vielfalt der vorhandenen betriebswirtschaftlichen Kennzahlensysteme ist 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 existiert allerdings nicht; vielmehr hängt der Nutzen eines solchen Systems jeweils von der Situation und 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 Anforderungen des Marketing vollumfänglich.
4. Ein Kennzahlensystem, das den Ansprüchen des Marketingmanagement gerecht werden soll, muss – neben allgemeinen, eher formalen Kriterien von Kennzahlensyste-

---

[1] STAEHLE 1967, S. 62.

men – insbesondere drei Anforderungen gerecht werden: Erstens sollte es *potentialorientiert* und somit eng mit der zu verfolgenden Wettbewerbs- und Marketingstrategie verbunden sein. Zweitens sollte ein Marketingkennzahlensystem *deduktive und induktive Konstruktionselemente miteinander verbinden*, um sowohl die vertikale Abstimmung zwischen Strategie und Umsetzung als auch die Koordination der Vielfalt der operativen Marketingtätigkeiten zu unterstützen. Daher sollte es mit einem durchgehenden Marketingplanungssystem gekoppelt sein, gleichzeitig aber stellenspezifische Informationsbedürfnisse innerhalb des Marketing berücksichtigen – beispielsweise des Brand Managements, der Werbeleitung oder des Key Account Managements. Drittens ist es erforderlich, dass ein Marketingkennzahlensystem *kein isoliertes System* ist, sondern vielmehr mit etwaigen gesamtunternehmerischen Konzepten des Performance Managements wie Balanced Scorecard- oder Shareholder Value-Ansätzen gekoppelt wird.

In Teil A dieser Arbeit werden zunächst die zentralen Herausforderungen im Marketingcontrolling herausgearbeitet (siehe ). Anschliessend werden zentrale Gütekriterien von Kennzahlensysteme erarbeitet und zur grundsätzlichen Evaluation vorhandener betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme eingesetzt. Daraus lassen sich zentrale konzeptionelle Rahmenbedingungen für Marketingkennzahlen ableiten.

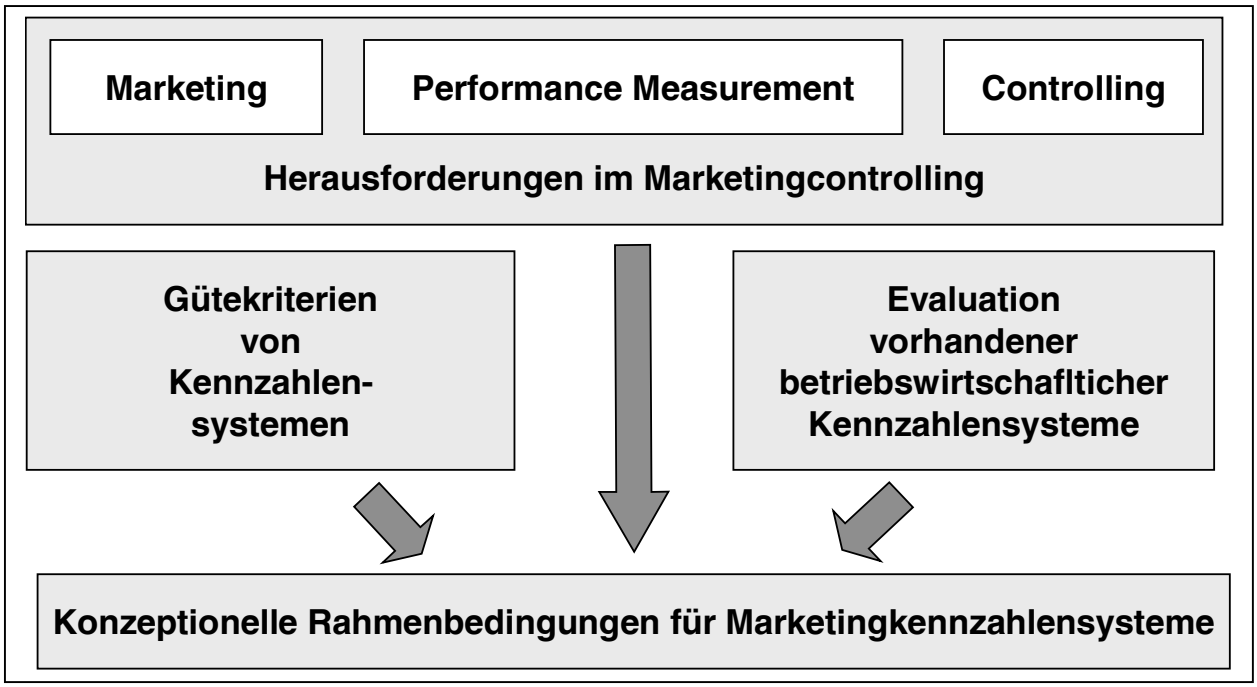



*Abbildung 9: Aufbau von Teil A*
Quelle: eigene Darstellung.

# 2 Zum Verhältnis von Marketing, Controlling und Performance Management

In der deutschsprachigen Marketingwissenschaft erlebt das Thema Marketingcontrolling nach intensiven Forschungstätigkeiten zu Beginn der achtziger Jahre einen neuen Höhe-

punkt.[1] Dabei handelt es sich um ein *klassisches Schnittstellenthema* zweier betriebswirtschaftlicher Forschungsteilgebiete. Wie bei zahlreichen solcher fachlich nicht eindeutig zurechenbaren Themen führt dies dazu, dass Terminologie und inhaltliche Abgrenzungen äusserst vage und zum Teil sogar widersprüchlich sind. Ferner benötigen neue Erkenntnisse und Entwicklungen in einer Teildisziplin sehr lange, bis sie in das Schnittstellengebiet beziehungsweise zur anderen Teildisziplin vordringen.

Marketingcontrolling wird derzeit insbesondere durch informationsversorgungs- und koordinationsorientierte Controllingansätze dominiert. Hervorzuheben sind die Arbeiten von KÖHLER[2], dem das Verdienst zukommt, Marketingcontrolling massgeblich strukturiert und geprägt zu haben. Viele Erkenntnisse des strategischen Marketingcontrolling beziehungsweise des Marketingaudits gehen auf TÖPFER[3] zurück.

In der Controllingforschung zeichnen sich allerdings zahlreiche neue Entwicklungen ab, die in ihren Konsequenzen insbesondere für eine marktorientierte Unternehmensführung interessant sind. So erweitert beispielsweise ein neuer Ansatz von WEBER und SCHÄFFER die Perspektive des Controllings und lenkt die Aufmerksamkeit auf Gebiete, die gerade in der Marketingwissenschaft intensiv diskutiert werden und die für ein Marketing Performance Management relevant sind: Wie können bei Marketingentscheidungen Reflexion und Intuition im Gleichgewicht gehalten werden? Wieviel Marketingplanung ist sinnvoll? Wie können strategisches und operatives Marketing besser abgestimmt werden? Wie kann das Marketingmanagement einen Erfolgsbeitrag des Marketing belegen?

Nachfolgend wird *„Marketingcontrolling“* auf der Grundlage einer inhaltlichen Analyse bewährter und neuerer Controllingansätze als *Sicherstellung der Rationalität einer marktorientierten Unternehmensführung* definiert. Gleichzeitig wird gezeigt, dass diese Funktion das Marketing Performance Measurement und somit den Aufbau und den Einsatz von Kennzahlensystemen einschliesst.

## 2.1 Marketing als marktorientierte Unternehmensführung

Eine allgemeingültige Definition von Marketing existiert nicht; es ist auch illusorisch anzunehmen, dass sich Wissenschaft und Praxis jemals auf eine einheitliche Begriffsabgrenzung einigen können.[4] Die ausgewählten Definitionen in Abbildung 1 offenbaren jedoch eine Gemeinsamkeit: Marketing wird von fast allen Autoren als eine Form der Unternehmensführung charakterisiert, die sich am Markt und somit insbesondere an Kunden(bedürfnissen) und der Konkurrenz orientiert.

---

[1] PALLOKS 1991; REINECKE/TOMCZAK/DITTRICH 1998; EHRMANN 1999; LINK/GERTH/VOSSBECK 2000; REINECKE/TOMCZAK/GEIS 2001.

[2] Siehe KÖHLER 2001 für einen Überblick.

[3] Stellvertretend für viele: TÖPFER 1986 und 1998.

[4] Siehe hierzu insbesondere MEFFERT 2000a, S. 8 ff.; KUSS/TOMCZAK 2002, S. 4 f.; BACKHAUS 2003, S. 6 ff.

„Marketing ist die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung."[1]

„Marketing als Führungsphilosophie kann umschrieben werden als die bewusste Führung des gesamten Unternehmens vom Absatzmarkt her, [...]."[2]

„Marketing als marktgerichtete und marktgerechte Unternehmungspolitik"[3]

„Marketing ist die Ausrichtung aller Unternehmensfunktionen am Kundennutzen mit dem Ziel, das eigene Leistungsangebot so zu gestalten, dass der Kunde es besser beurteilt als das der Konkurrenz."[4]

*Abbildung 10: Ausgewählte Marketingdefinitionen*

Da Marktorientierung nicht von allen Autoren gleich verstanden wird, haben sich einige amerikanische Wissenschaftler darauf verständig, dass sie die Begriffe „market oriented", „market driven" und „customer focused" als gleichwertig betrachten und daher synonym verwenden.[5] Eine fundierte Umschreibung von „Marktorientierung" liefern SLATER und NARVER, die diese definieren als „the culture that (1) places the highest priority on the profitable creation and maintenance of superior customer value while considering the interests of other key stakeholders; and (2) provides norms for behavior regarding the organizational development of and responsiveness to marketing information."[6] An anderer Stelle führen die Autoren aus: „A business is market-oriented when its culture is systematically and entirely committed to the continuous creation of superior customer value. [...] The three major components of market orientation – customer orientation, competitor focus, and cross-functional coordination – are long-term in vision and profit-driven."[7]

*Fazit:* Marktorientierung als Kernelement des Marketing umfasst somit *Kundenorientierung, Konkurrenzfokus* und funktionsübergreifende *Koordination*.

## 2.2 Controlling – Informationsversorgung oder Metaführung?

Die Begriffslage beim Controlling ist weniger eindeutig. Ebenso wie Marketing ist Controlling eine 'Erfindung' der Praxis.[8] Die Vorstellung darüber, was Controlling bedeutet, unterscheiden sich allerdings erheblich.[9]

---

1 MEFFERT 2000a, S. 8.

2 BECKER 2001a, S. 3.

3 WEINHOLD-STÜNZI 1991, S. 34.

4 BACKHAUS/WEIBER 1989, S. 2.

5 SHAPIRO 1988, S. 120; DESHPANDÉ/WEBSTER 1989; SLATER/NARVER 1995.

6 SLATER/NARVER 1995, S. 67 und SLATER 1997, S. 164 f.; vgl. hierzu auch SHAPIRO 1988; KOHLI/JAWORSKI 1990; NARVER/SLATER 1990 und DESHPANDÉ/FARLEY/WEBSTER 1993.

7 SLATER/NARVER 1994, S. 22. Für ähnliche Definitionen siehe KOHLI/JAWORSKI 1990, S. 6 (keine explizite Nennung der Konkurrenz) und HUNT/MORGAN 1995, S. 1: "we propose that a market orientation is (1) the systematic gathering of information on customers and competitors, both present and potential, (2) the systematic analysis of the information for the purpose of developing market knowledge, and (3) the systematic use of such knowledge to guide strategy recognition, understanding, creation, selection, implementation, and modification."

8 HORVÁTH 1998b, S. 11.

9 PREISSLER 1998, S. 12.

Eine weitere Parallele lässt sich im Wandel des Begriffsverständnisses im Laufe der Zeit feststellen; ähnlich wie beim Marketing ist eine Ausdehnung des „Anspruchsbereichs“ zu beobachten – von einer eher buchhaltungsorientierten ex-post Kontrolle zu einer stärker zukunfts- und aktionsorientierten Managementunterstützung.[1]

### 2.2.1 Ordnungsrahmen funktionsorientierter Controllingkonzepte

Allgemein anerkannt ist, dass der englische Begriff Controlling nicht mit Kontrolle, sondern eher mit Unternehmenssteuerung oder -regelung übersetzt werden kann: „Controlling ist insgesamt der Prozess von Zielsetzung, Planung und Steuerung. Ihn zu erfüllen, mithin das Controlling zu machen, *bildet eine Aufgabe des operativen Managers selber*. Was die Controller tun, ist für diese Management-Funktion einen Service- oder Lotsendienst zu leisten sowie eben dabei für die fachlichen Unterlagen zu sorgen. *Controller-Funktion ist Management-Service.*“[2] Controlling unterstützt somit die Führung[3] beziehungsweise ist Steuerungs- oder Führungshilfe[4].

In der Literatur besteht weitgehender Konsens darüber, dass Controlling ein Teil des Führungssystems ist und einen Bezug zu den Unternehmenszielen herstellen sollte.[5] Eine Analyse der Aufgabenabgrenzungen des Controllings (funktionale Sicht) offenbart allerdings grosse Unterschiede. ZENZ klassifiziert die verschiedenen Konzepte anhand der drei Merkmale (siehe Abbildung 11) *Unternehmenszielbezug* („Auf welche Ziele sollte sich das Controlling konzentrieren?“), *Funktionsbreite* („Welche Führungsteilsysteme sollten im Fokus des Controllings stehen?“) und *Funktionstiefe* („Welche Aufgaben sollte das Controlling in bezug auf die jeweiligen Führungsteilsysteme übernehmen?“).[6]

Einige Autoren schränken den *Unternehmenszielbezug* auf Erfolgs- und Finanzziele ein. So ist HORVÁTH – ebenso wie DEYHLE und HAHN[7] – explizit der Auffassung, dass die Ergebnis- beziehungsweise Wertziele im Vordergrund stehen: „Die Koordination im Hinblick auf alle Zielkategorien (Sach- und Wertziele) liesse keine Unterscheidung mehr zu den allgemeinen Managementaufgaben zu.“[8] KÜPPER[9] und WEBER[10] dehnen den Bezug dagegen auf das gesamte Unternehmenszielsystem aus, um beispielsweise auch nichterwerbswirtschaftliche Organisationen in die Controllingdiskussion einzubeziehen.[11]

---

1 MEFFERT 2000, S. 1123.
2 HORVÁTH 1998b, S. 145 (Hervorhebungen im Original).
3 LEHMANN 1992, S. 48.
4 KÜPPER/WEBER/ZÜND 1990, S. 282; KÖHLER 2001, S. 12.
5 HORVÁTH 1998b, S. 147.
6 ZENZ 1998; AHN 1999, S. 112 f.
7 HAHN 1996, S. 182; DEYHLE 1997, S. 37 f.; HAHN/HUNGENBERG 2001, S. 272.
8 HORVÁTH 1998b, S. 149.
9 KÜPPER 1997.
10 WEBER 1993.
11 KÜPPER/WEBER/ZÜND 1990, S. 282.

Insgesamt spricht sich eine deutliche Mehrheit der deutschen Controllinghochschullehrer gegen eine Fokussierung des Controllings auf bestimmte Ziele aus.[1]

| **Dimensionen** | **Ausprägungen** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Unternehmenszielbezug** | Erfolgsziele | Finanzziele | weitere Unternehmensziele | | | | |
| **Funktionsbreite** | Sicherung der Planung | Sicherung der Kontrolle | Sicherung der Organisation | Sicherung der Informationsversorgung | Sicherung der Personalführung | Sicherung der Gesamtführung | |
| **Funktionstiefe** | Systementwurf | Systembewertung | Systemauswahl | Systemintegration | Systembetrieb | Systemkoordination | Systemüberwachung |

*Abbildung 11: Ordnungsrahmen funktionsorientierter Controllingkonzepte*
Quelle: ZENZ 1998, S. 34.

ZENZ entwickelte einen Typologieansatz von Controllingkonzeptionen auf der Basis der beiden anderen Kriterien, der *Funktionsbreite* und *-tiefe* (siehe Abbildung 11):[2]

- Der *informationsversorgungsorientierte Ansatz* sieht Controlling als Betrieb des Informations(versorgungs)systems, dessen Kern das Rechnungswesen ist.[3]
- Der *regelungsorientierte Ansatz* definiert Controlling als Betrieb des Planungs-, Kontroll- und gegebenenfalls des Informations(versorgungs)systems.[4]
- Der *führungsorientierte Ansatz* fasst Controlling als Führungsphilosophie beziehungsweise als spezielles Prinzip der Unternehmensführung im Rahmen des Betriebs aller Führungsteilsysteme auf.[5]
- Beim *begrenzt führungsgestaltenden Koordinationsansatz* übernimmt Controlling als systembildende (Systementwurf, -bewertung, -auswahl und -integration) und systemkoppelnde (= Systemkoordination) Funktion die Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung.[6]
- Der *umfassende Koordinationsansatz* versteht unter Controlling die Integration und Koordination (nicht aber Bildung) aller Führungsteilsysteme.[7]

---

1 AHN 1999, S. 112.
2 ZENZ 1998, S. 38 f.; AHN 1999, S. 112 f.
3 Siehe hierzu beispielsweise REICHMANN 1997, S. 12 ff.
4 SCHILDBACH 1992, S. 23.
5 BUCHNER 1991, S. 68 f.
6 HORVÁTH 1998b.
7 KÜPPER 1988.

- Der *metaführungsorientierte Ansatz* schreibt dem Controlling eine umfassende Struktur- und Ablaufgestaltung aller Führungsteilsysteme zu. Ebenso wie bei den anderen Ansätzen ist aber der Betrieb des Führungssystems nicht Teil des Controlling.

Insbesondere bezüglich der *Funktionsbreite* erfolgte eine intensive wissenschaftliche Diskussion[1] darüber, ob sich die Koordination auf das Führungsgesamtsystem[2] oder „lediglich" auf die Koordination des Planungs- und Kontrollsystems mit dem Informationsversorgungssystem bezieht[3]. HORVÁTH befürwortet die „engere" Auffassung, weil dies der Controllingrealität besser entspreche.[4] Eine Ausdehnung der Koordination auf das Führungsgesamtsystem lehnt er ebenso wie SCHNEIDER ab, weil dies dazu führe, dass Controlling nicht mehr von Unternehmensleitung abgegrenzt werden könne. Die Abstimmung der Führungsaufgaben sei eine Aufgabe der Unternehmensleitung.[5]

KÜPPER begründet dagegen die Ausweitung des Controllings auf das Führungsgesamtsystem und damit den Einbezug des Personalführungssystems und der Organisation damit, dass Planungs- und Kontrollsysteme nur dann eine hohe Koordination gewährleisten könnten, wenn die Planung und Kontrolle mit der Organisation sowie mit den Anreizsystemen als Element der Personalführung abgestimmt seien.[6] Nur so sei es möglich, Effizienz und Effektivität sicherzustellen und Koordinationsdefizite zu verringern.[7]

Der Ansatz von WEBER und SCHÄFFER dehnt den „Anspruchsbereich" des Controllings noch einen Schritt weiter aus: Controlling im Sinne dieses Ansatzes trägt die Verantwortung für Effektivität und Effizienz der Führung.[8] Aufgrund des besonderen Potentials dieses innovativen Ansatzes für das Marketingcontrolling wird diese Konzeption nachfolgend etwas ausführlicher dargestellt.

### 2.2.2 Controlling als Rationalitätssicherung der Führung

In neueren Veröffentlichungen legen WEBER ET AL. die Basis für einen integrierenden Rationalitätssicherungsansatz des Controllings.[9] Der dominierende koordinationsorien-

---

[1] Siehe hierzu HORVÁTH 1998b, S. 146 ff.; WEBER 1999, S. 25 ff.

[2] KÜPPER 1988; KÜPPER/WEBER/ZÜND 1990.

[3] HORVÁTH 1978.

[4] HORVÁTH (1998b, S. 144) definiert Controlling wie folgt: „Controlling ist – funktional gesehen – dasjenige Subsystem der Führung, das Planung, Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt." Systembildende Koordination umfasst die Bildung aufeinander abgestimmter formaler Systeme, systemkoppelnde Koordination die Abstimmungsprozesse in einem gegebenen Systemgefüge (HORVÁTH 1998b, S. 120).

[5] HORVÁTH 1998b, S. 146 ff.; SCHNEIDER 1994, S. 325 ff.

[6] KÜPPER 1987, S. 96.

[7] WEBER 1999, S. 26.

[8] ZENZ 1998, S. 39.

[9] WEBER/SCHÄFFER 1998; WEBER/SCHÄFFER/LANGENBACH 1999; WEBER 1999, S. 37 ff.. Ausgangspunkt ist dabei die Zweck-Mittel-Rationalität als vorherrschender Ansatz in der Ökonomie. „Zweckrational handelt, wer sein Handeln nach Zweck, Mitteln und Nebenfolgen orientiert und dabei sowohl die Mittel gegen die Zwecke, wie die Zwecke gegen die Nebenfolgen, wie endlich auch die verschiedenen möglichen Zwecke gegeneinander rational *abwägt*: also jedenfalls *weder* affektiv (und insbesondere nicht emotional), *noch* traditionell handelt."(WEBER 1980, S. 12 f. ; Hervorhebungen im Original.)

tierte Ansatz ist ihrer Ansicht nach nur eingeschränkt praxiskompatibel; ferner kritisieren sie die fehlende Systemidee beziehungsweise eigenständige Fragestellung des auf der Systemtheorie basierenden Koordinationsansatzes.[1]

WEBER strukturiert den Führungsprozess idealtypisch (siehe Abbildung 12)[2]: Ausgangspunkt ist die *Willensbildung*, die reflexiv oder intuitiv ablaufen kann. Erfolgt sie reflexiv, so muss dazu ausreichendes, einer analytischen Betrachtung zugängliches Wissen verfügbar sein, das auf Erfahrung oder auf exogenen Informationen basiert. Bei einer intuitiven Willensbildung ist der Prozess weniger transparent und noch wenig erforscht, häufig aber dennoch sehr effizient.

Um den Willen durchzusetzen, muss er den ausführenden Stellen übermittelt werden. Dies kann durch *ergebnis-, prozess- oder faktorbezogene Anordnungen* erfolgen. Idealtypischerweise wird der kommunizierte Wille vom Ausführungssystem umgesetzt. Diese Phase ist allerdings nicht Teil des Führungssystems, wohl aber die *Kontrolle* der Übereinstimmung zwischen Gewolltem und Erreichtem. Das Ergebnis dieses Soll-/Ist-Vergleichs führt entweder zu einer erneuten Willensbildung (zum Beispiel einer Planrevision) oder fliesst erneut in die Willensdurchsetzung ein (beispielsweise Anordnung konkreter Tätigkeiten, um eine zukünftige Übereinstimmung von Soll und Ist zu erreichen). Willensbildung, -durchsetzung und Kontrolle sind somit eng miteinander vernetzt.

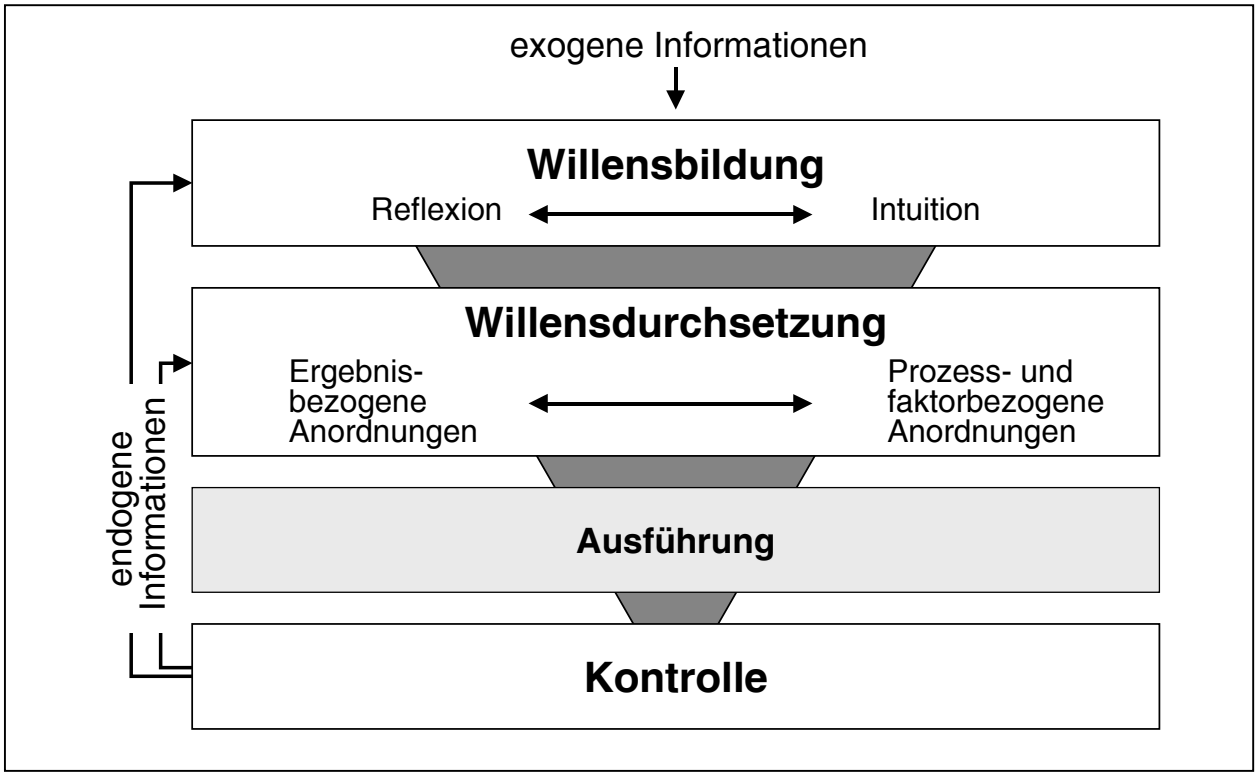



*Abbildung 12: Idealtypischer Führungszyklus*
Quelle: WEBER 1999, S. 33.

[1] Siehe hierzu ausführlich WEBER/SCHÄFFER 1999a, 1999b.

[2] Siehe zu den folgenden Ausführungen WEBER 1999, S. 30 ff. und WEBER/KNORREN 1998, S. 4 ff.

Aufgrund der verschiedenen kognitiven Begrenzungen und Nutzenfunktionen der Führungskräfte in unterschiedlichen Situationen entsteht Komplexität. Bei hoher Komplexität ist es in der Regel möglich, durch Spezialisierung ökonomische Vorteile zu erzielen. Das Wechselspiel zwischen Komplexität und Spezialisierung erfordert eine Art „Qualitätssicherung", die sicherstellt, dass Führungsprobleme effektiv und effizient gelöst werden. Dazu sind die zu einer möglichst hohen Zielerfüllung führenden Mittel und Wege zu bestimmen – mit anderen Worten – rationales Handeln zu gewährleisten. Nach WEBER ist dies die Funktion des Controllings: Controlling hat die Aufgabe, die *Rationalität der Führung sicherzustellen*.[1] Wie fast in der gesamten ökonomischen Theorie wird Rationalität dabei als Zweckrationalität verstanden.[2] Sie lässt sich somit auch als eine spezifische Form der Qualitätssicherung interpretieren.[3]

Primäres Rationalitätsobjekt ist die Zielerreichung (= substantielle Rationalität). Aufgrund von Wissensbeschränkungen muss manchmal auf prozedurale (prozessbezogene) Rationalität oder gar Inputrationalität ausgewichen werden.[4] WEBER ET AL. leiten für das Controlling die Schlussfolgerung ab, dass eine Controllingaufgabe darin besteht, jeweils das richtige Mass an ergebnisbezogener (substantieller), prozeduraler und Input-Rationalität zu finden. Input- und prozedurale Rationalität sind dabei immer notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für Rationalität von Unternehmen. Diese Unterscheidung ist wichtig, weil die Überprüfung der drei Rationalitätsarten unterschiedliche Anforderungen stellt, unterschiedliche Kosten verursacht und auch zu unterschiedlichen Zeiten möglich ist.[5] Je grösser die Wissensbeschränkungen und je ungenauer und verzögerter das Feedback, desto stärker wird das Verfolgen einer substantiellen Rationalität behindert und somit ein Übergang zur Prozessrationalität erforderlich.[6]

Controlling kann die Rationalität steigern, indem es die Rationalität der einzelnen Handlungen der Akteure oder die Regeln der Organisation verbessert.[7] WEBER und SCHÄFFER unterscheiden folgende handlungsbezogenen Ebenen, um Rationalität sicherzustellen – und ordnen diese Ebenen den dominierenden Controllingansätzen zu:[8]

---

[1] Dies entspricht weitgehend auch der etwas konkreteren Definition von ZENZ (1998, S. 46): „Controlling bezeichnet die Gestaltung der Struktur, der Abläufe und der Beziehungen von Führungsteilsystemen mit dem Ziel, ein effizientes Führungssystem zu gewährleisten."

[2] WEBER/SCHÄFFER 2001a, S. 75. Gegenstand des Controllings ist ausschliesslich die Sicherstellung von Führungsrationalität, nicht aber deren Antizipation oder Realisierung durch Handlungen (WEBER/SCHÄFFER 2001a, S. 76).

[3] WEBER 1999, S. 38.

[4] WEBER/SCHÄFFER/LANGENBACH 1999, S. 30.

[5] WEBER/SCHÄFFER/LANGENBACH 1999, S. 6 ff..

[6] KIRCHGÄSSNER 1991, S. 32 ff.; WEBER/SCHÄFFER/LANGENBACH 1999, S. 7. Gerade für das Marketing ist dies bedeutend. Würde man ausschliesslich Ergebnisrationalität anstreben, so würde man häufig zu spät handeln. Die Bedeutung von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Gütern zeigen ferner, dass im Marketing häufig auch eine Inputrationalität wichtig ist.

[7] WEBER/SCHÄFFER/LANGENBACH 1999, S. 30.

[8] WEBER/SCHÄFFER 1998, S. 22; WEBER 1999, S. 40.

1. Anwenden des *richtigen Willensbildungsverfahrens* beziehungsweise -mixes zwischen Reflexion und Intuition[1],
2. Verwenden der richtigen Arten und Ausprägungen von *Informationen* (Schwerpunkt informationsbezogener Controllingkonzeptionen),
3. Sicherstellen der *Wirksamkeit des Führungszyklus*, das heisst richtige Verbindung der Durchsetzungs- und Realisationserfahrungen (Schwerpunkt der führungsformbezogene Controllingkonzeptionen, insbesondere HORVÁTH),
4. richtige *Verbindung mit anderen Führungshandlunge*n (Spezialisierungs- und Koordinationsaspekte), das heisst Verbindung des Führungszyklus mit Kompetenz- und Anreizgestaltung (Schwerpunkt der Controllingkonzeptionen, die sich auf das gesamte Führungssystem beziehen, beispielsweise KÜPPER).

Diese Controllingauffassung ist sehr handlungsbezogen, weil auf den vier Ebenen jeweils die wichtigsten Herausforderungen herausgearbeitet werden können, die im Rahmen des Controllings zu bewältigen sind.

*Fazit:* Unabhängig vom jeweiligen Controllingansatz kann Controlling keineswegs mit Rechnungswesen gleichgesetzt werden. Schwerpunktverlagerungen in der Praxis[2] zeigen, dass Controller keine (rein) historisch orientierten Buchhalter (Registratoren) mehr sind, sondern der zukunfts- und aktions- und somit managementsystemorientierte Teil ihrer Tätigkeit zunimmt.[3] Die wissenschaftliche Grundlagendiskussion bezüglich des Erkenntnisobjekts ist in der Controllingwissenschaft allerdings (derzeit noch) wesentlich gegensätzlicher als in der Marketingwissenschaft.

Innovative Ansätze in der Controllingwissenschaft eröffnen neue Perspektiven für das Marketingcontrolling. Die Orientierung des Controllingansatzes nach WEBER und SCHÄFFER am Führungszyklus[4], die Unterscheidung von Ergebnis-, Prozess- und Inputrationalität sowie die Verbindung mit Kompetenz- und Anreizgestaltung schlagen eine Brücke zu neuen Ansätzen des Performance Measurements beziehungsweise Performance Managements, auf die nachfolgend eingegangen wird.

## 2.3 Performance Measurement und Performance Management

Defizite des traditionellen Accounting haben in den letzten Jahren zu einem neuen Forschungs- und Anwendungsgebiet der Betriebswirtschaftslehre geführt, dem sogenannten Performance Measurement. Dies kann auch als Antwort auf die häufig diskutierten Mängel des klassischen strategischen Planungsansatzes verstanden werden: Die Prognosti-

---

[1] WEBER/KNORREN 1998, S. 5. Die Autoren weisen allerdings selbst darauf hin, dass sie damit nicht mehr dem Begriffsverständnis MAX WEBERS von Zweck-Mittel-Rationalität folgen.

[2] HORVÁTH 1998b, S. 75.

[3] Siehe zu dieser Typologie ZÜND 1978.

[4] Die starke entscheidungsorientierte Fokussierung auf den Führungszyklus führt allerdings zu einer gewissen Top-down-Prägung dieses Ansatzes.

zierbarkeit von Entwicklungen wird überschätzt, qualitative Sachverhalte werden ungenügend quantifiziert beziehungsweise zumindest unzureichend empirisch fundiert, strategische Umsetzungskontrolle und Feedback werden ungenügend berücksichtigt beziehungsweise auf eine Ex-Post-Kontrolle reduziert.[1]

Beim Performance Management handelt es sich somit um eine Weiterentwicklung des häufig eher eindimensionalen, rückwärtsgerichteten und schwerpunktmässig auf dem Accounting beruhenden Steuerungskonzepts (siehe Abbildung 13). Ein wichtiges Ziel dabei ist es, Zeit zu gewinnen. GLEICH beschreibt eine schrittweise Entwicklung: Zuerst wurden die monetären Leistungsindikatoren um nichtmonetäre ergänzt (80er Jahre), dann nach Stakeholdern differenziert (90er Jahre), später nach spezifischen organisatorischen Leistungsebenen abgestuft und in Anreizsysteme integriert (ab 2000); letztlich sei eine Konvergenz interner und externer Leistungsgrössen zu erwarten.[2]

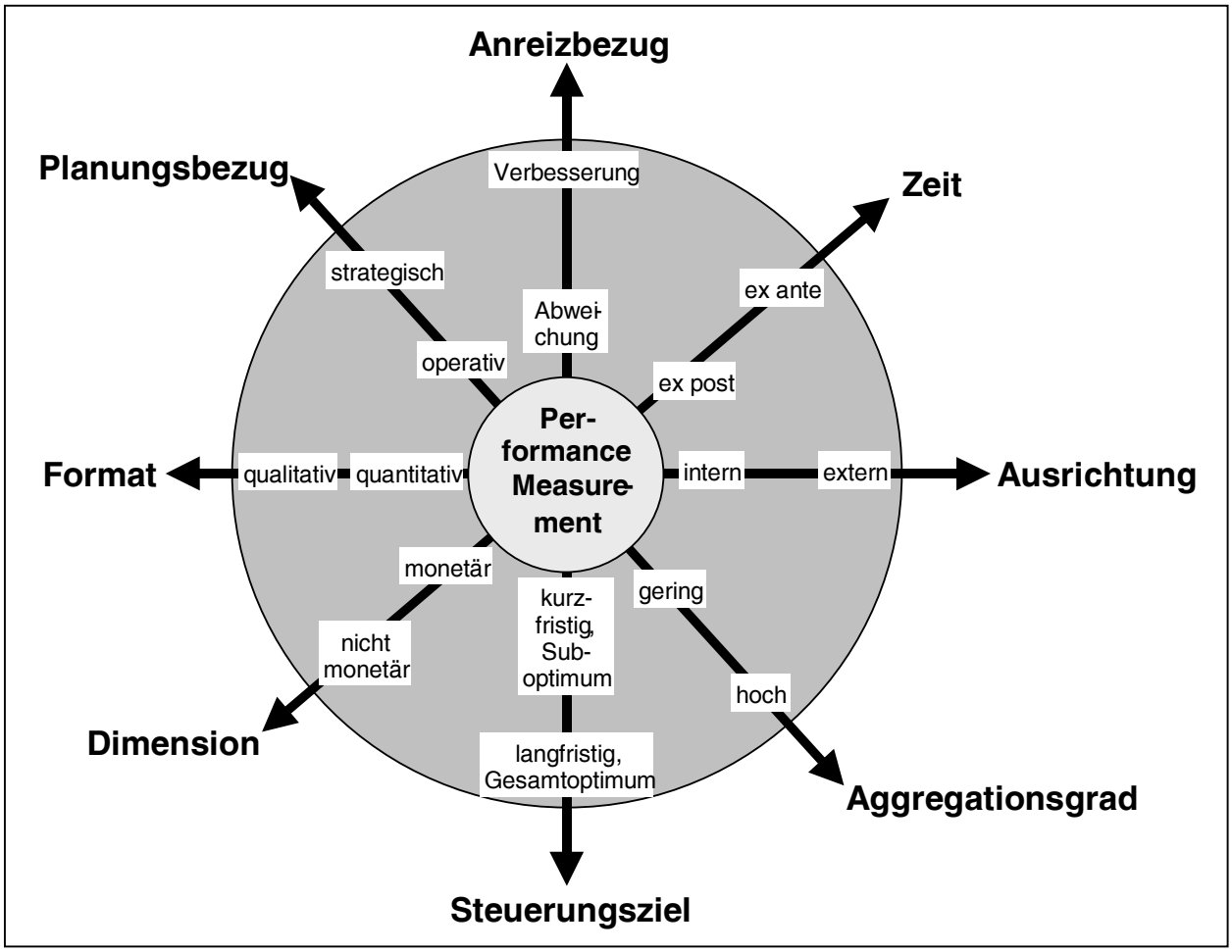



*Abbildung 13: Weiterentwicklung traditioneller Steuerungskonzepte*
Quelle: in enger Anlehnung an GLEICH 2001, S. 11 und MÜLLER-STEWENS 1998, S. 37.

[1] BLANKENBURG 1999, S. 22 sowie die dort zitierte Literatur.
[2] KLINGEBIEL 2001b, S. 389.

Ein wichtiges Ziel des Performance Measurement besteht darin, traditionelle finanzwirtschaftliche Kennzahlensysteme durch umfassende strategische Steuerungssysteme abzulösen, um die Gesamtleistung eines Systems umfassend zu regeln.[1]

Der Begriff „Performance Measurement“ ist nicht neu[2], wird allerdings dennoch sehr unterschiedlich verwendet. Die Schwierigkeit einer genauen Definition offenbart sich bei der wörtlichen Übersetzung mit dem Ausdruck „Leistungsmessung“. Der Begriff Leistung wird in der Literatur mehrfach und unterschiedlich verwendet:[3] Letztlich kann Leistung als produzierende Tätigkeit (Arbeitseinsatz) und/oder als Ergebnis dieser Tätigkeit (Arbeitsergebnis) angesehen werden.[4]

In der englischsprachigen Literatur wird Performance Measurement als Vorgang der Effektivitäts- und Effizienzmessung der Leistungserbringung[5] definiert. LOCKAMY und COX verstehen unter einem Performance Measurement-System ein Messinstrument, das aus Kriterien der Leistungsbeurteilung (Performance Criterion), Leistungsstandards (Performance Standards) und Messgrössen (Performance Measures) besteht.[6] Zum Teil wird explizit auch die Verknüpfung strategischer Ziele mit operativen Massnahmen betont: So stellt beispielsweise ECCLES das Verfolgen und Messen des Erfüllungsgrads langfristiger Erfolgsfaktoren in den Mittelpunkt des Performance Measurements.[7]

Diese Auffassungen setzen sich zunehmend auch in der deutschsprachigen Literatur durch.[8] So unterscheidet GLEICH folgende Teilaspekte des Performance Measurements:[9]

- Verbindung mit dem strategischen und operativen Zielbildungs- und Planungssystem,
- enge Anbindung an das Informationsversorgungssystems durch besondere Beachtung eines strukturierten Kennzahlenaufbaus und einer systematischen Kennzahlenpflege,
- Festlegungen zur Leistungsmessung und Abweichungsanalyse,
- Verbindungen zu aus der Analyse abgeleiteten Massnahmen,
- Abstimmung mit dem unternehmerischen Anreizsystem und dem Reporting,
- Festlegung eines institutionellen Rahmens (Beschreibung des Performance Measurement-Prozesses, Rolle der Beteiligten),
- Auswahl und Beschreibung der unterstützenden Erfassungs-, Auswertungs- und Aggregationsmethoden und -instrumente.

---

1 LYNCH/CROSS 1995, S. 38.
2 RIDGWAY 1956.
3 Für eine umfassende Diskussion des Leistungsbegriffs siehe BECKER 1992, S. 16 ff. und GLEICH 2001, S. 34 ff.
4 GLEICH 2001, S. 36.
5 NEELY/GREGORY/PLATTS 1995, S. 80.
6 LOCKAMY/COX 1994, S. 18.
7 ECCLES 1991, S. 131 ff.
8 KLINGEBIEL 2000 und GLEICH 2001.
9 GLEICH 2001, S. 21 ff. Dieser Rahmen ist gleichzeitig auch eine Möglichkeit, um unterschiedliche Performance Measurement-Systeme miteinander zu vergleichen (siehe beispielsweise GLEICH 2001, S. 88).

Wichtig ist insbesondere die Einbindung der eigentlichen Messung in ein übergeordnetes System.[1] Entscheidend ist somit ein Zielbildungs- und Feedbackprozess im Sinne eines kybernetischen Regelkreises.[2]

MÜLLER-STEWENS und LECHNER kritisieren den Begriff „Measurement" beziehungsweise „Messung", weil dieser unterstelle, dass ein Sachverhalt mittels eines Messvorganges gegen einen im Prinzip objektiven Standard gemessen werden könne; sie befürworten vielmehr eine prozesshafte, kollektiv reflektierende Performance Evaluation.[3] In diesem Sinne ist auch die Begriffsabgrenzung von SCHOMANN zu verstehen, der Performance Measurement versteht als „Messung und Beurteilung der Leistung, der Leistungspotentiale und der Leistungsbereitschaft verschiedener Anwendungsobjekte der Organisation unter Berücksichtigung interner und externer Erfolgsfaktoren"[4].

Teilweise wird deutlich zwischen den Begriffen „Performance Measurement" und „Performance Management" differenziert. So engt beispielsweise KLINGEBIEL das Performance Measurement auf den eigentlichen Messvorgang ein; dabei wird es als Teilsystem der Performanceprüfung beziehungsweise -steuerung gesehen, welche ihrerseits wiederum ein Element eines umfassenden Performance Managements ist.[5] Analog wird der Begriff vom NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY im Rahmen des National Baldrige Awards verwendet: Das Performance Management-System umfasst „measuring, analyzing, aligning, and improving performance"[6] auf allen Ebenen und in allen Bereichen einer Organisation. Dabei wird Performance Management aufgeteilt in „Performance Measurement" (Messung) und „Performance Analysis" (Verwendung und Abstimmung der gewonnen Informationen). Performance Measurement ist in diesem Verständnis somit nur ein Teilaspekt des Performance Managements.

Dies wirft die grundsätzliche Frage auf, in welchem Verhältnis Performance Measurement beziehungsweise Performance Management und Controlling zueinander stehen. GLEICH ordnet – als Vertreter des Koordinationsansatzes – das Performance Measurement zwar dem Controllingsystem zu, weist aber ausdrücklich auf die Erweiterungen des (ergebniszielorientierten) Controllings hinsichtlich der Parameter Zeit, Adressaten, Informationsformat und Kennzahlendimensionen hin.[7] Versteht man dagegen Controlling in Anlehnung an WEBER und SCHÄFFER[8] als Sicherstellen von Führungsrationalität, dann ist Performance Measurement zweifelsohne als Teil des Controllings aufzufassen.[9]

---

1 MÜLLER-STEWENS 1998, S. 42.

2 MÜLLER-STEWENS 1998, S. 42.

3 MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 519. Nachfolgend wird dennoch der Begriff Performance Measurement verwendet, weil er sich in der Literatur durchgesetzt hat.

4 SCHOMANN 2001, S. 110.

5 KLINGEBIEL 2000, S. 40.

6 NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY 2001, S. 18.

7 GLEICH 2001, S. 31.

8 WEBER/SCHÄFFER 1998; WEBER/SCHÄFFER/LANGENBACH 1999; WEBER 1999, S. 37 ff..

9 Ähnlich auch GRÜNER 2001, der ein von ihm für die Einzelfertigung entwickeltes Performance Measurement-System als „Scorecardbasiertes Cockpit Controlling" bezeichnet.

Performance *Management* ist dagegen umfassender und kann daher nicht mehr ausschliesslich dem Controlling zugerechnet werden. So versteht GLEICH unter Performance Management die Tätigkeiten, Massnahmen und Wege, die zu einer durch das Performance Measurement aufgezeigten besseren Planzielerreichung führen.[1] In das Feld des Performance Managements gehören auch das Fällen und Umsetzen von Entscheidungen: Aufgaben, die typischerweise nicht dem Controlling zuzuordnen sind.[2]

*Fazit:* Performance Measurement ist eine Reaktion auf Defizite des traditionellen Controlling. Es bindet das Controlling stärker in die Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozess ein und erweitert das traditionelle Rechnungswesen hinsichtlich der Parameter Zeit, Adressaten, Informationsformat und Kennzahlendimensionen. Diese Zielsetzung des Performance Measurements werden in modernen Ansätzen der deutschen Controllingwissenschaft allerdings integriert.[3] Somit kann in Anlehnung an SCHOMANN[4] *Performance Measurement als Aufgabe des Controllings* verstanden werden, die sich mit der mehrdimensionalen Messung *und* Beurteilung der Leistung, der Leistungspotentiale und der Leistungsbereitschaft verschiedener Anwendungsobjekte der Organisation unter Berücksichtigung interner und externer Erfolgsfaktoren befasst.

*Performance Management* wird dagegen als jene *Managementfunktion* verstanden, die insbesondere die Informationen des Performance Measurement verarbeitet, um die Leistung eines Systems zu verbessern. Es umfasst somit auch (Management-)Entscheidungen, wie die Systemleistung verbessert werden soll, sowie deren Umsetzung. Performance Measurement ist somit ein Teilbereich des Performance Managements.

## 2.4 Herausforderungen im Marketingcontrolling als Rahmenbedingungen für Kennzahlensysteme

### 2.4.1 Marketingcontrolling im Lichte informations- und koordinationsorientierter Ansätze

Marketing und Controlling stehen in einem ambivalenten Verhältnis zueinander. Einerseits werden sie als Zwillingsschwestern charakterisiert, weil beides übergreifende Konzepte sind, die nicht das Privileg einzelner Experten sein sollten.[5] Andererseits kommt ein natürlicher Ziel- und Interessenkonflikt zum Ausdruck, wenn Marketing als „Führung

---

[1] GLEICH 2001, S. 24.

[2] Auch die sehr umfassende Definition von BRUNNER ET AL. (1999, S. 11) ist hiermit vereinbar; sie verstehen Performance Management als „ein unternehmensweites Managementsystem, das den Prozess zur Operationalisierung der Unternehmensstrategien und -ziele in ein permanentes Führungssystem überführt. Durch die Verknüpfung von Strategien, strategischen Initiativen und der Planung, Steuerung und Kontrolle der relevanten Steuerungsgrössen wird die Zielerreichung unterstützt."

[3] Dies gilt insbesondere für den Ansatz von WEBER/SCHÄFFER, der Controlling als Sicherstellung von Führungsrationalität versteht (siehe S. 44 ff.).

[4] SCHOMANN 2001, S. 110.

[5] DEYHLE 1988, S. 15.

vom Markt her“ und Controlling als „Führung vom Ergebnis her“ gesehen wird. Traditionell werden Marketing und Controlling daher unterschiedliche Zielfunktionen zugeordnet: Controlling sei darauf ausgerichtet, die Wertziele des Unternehmens zu erreichen, wohingegen das Marketing primär Sachziele verfolge.[1] Diese Trennung ist vor dem Hintergrund der neueren Entwicklungen in beiden Bereichen nicht mehr zweckmässig. Letztlich verfolgt auch das Marketing als betriebswirtschaftliche Funktion Wertziele, und beim strategischen Controlling stehen unzweifelhaft auch Sachziele im Vordergrund.

Einige Marketing- und Controllingdefinitionen zeigen bemerkenswerte Parallelen. So ist Marketing gemäss einer klassischen Definition nach MEFFERT „die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten.“[2] Diese Begriffsbestimmung ist fast deckungsgleich mit jener von koordinationsorientierten Controllingdefinitionen. In beiden Fällen stehen die gezielte Informationsversorgung sowie Planung und Kontrolle zwecks Anpassung an veränderte Umwelt- und Unternehmensbedingungen im Vordergrund.[3] HORVÁTH unterstreicht allerdings einen wesentlichen, allgemein akzeptierten Unterschied zwischen Marketing und Controlling: „Marketing – im Sinne von Marketing-Management – ist eine unmittelbare Managementaufgabe. Marketing bedeutet Entscheidungsfindung, [...]. Controlling hat im Hinblick auf die Entscheidungsfindung des Managements in erster Linie eine unterstützende Aufgabe.“[4]

Die Diskussion des Marketingcontrollings[5] ist im deutschsprachigen Raum durch informations- und primär durch *koordinationsorientierte Ansätze* gekennzeichnet; sie wurde insbesondere von KÖHLER geprägt.[6] Er leitet die Aufgaben des Marketingcontrollings aus den allgemeinen Managementfunktionen ab (Planung, Organisation, Mitarbeiterführung, Überwachung): Im Mittelpunkt steht die aufgabenentsprechend gestaltete Informationsversorgung für alle Funktionen des Marketingmanagements.[7] Das Ziel des Marketingcontrollings besteht darin, durch Koordination die Effizienz zu erhöhen. Ausdrücklich beschränkt KÖHLER das Controlling somit nicht auf die Verknüpfung von Marketingplanung und -überwachung, sondern schliesst – anders als HORVÁTH, aber ebenso wie KÜPPER – Aspekte der Koordination und der Mitarbeiterführung ein; Marketingcontrolling nach KÖHLER[8] umfasst folgende Aufgaben (siehe Abbildung 14):

---

1 MEFFERT 2000a, S. 1125.

2 MEFFERT 2000a, S. 8; ähnlich auch KÖHLER 1993, S. 257 f.

3 KÖHLER 1993, S. 257.

4 HORVÁTH 1985, S. 13. Marketing ist als Managementfunktion somit auch für den Betrieb des Führungssystems verantwortlich – eine Aufgabe, die keine Controllingkonzeption dem Controlling zuschreibt.

5 Im folgenden steht die funktionale Sicht, also die Aufgaben des Marketingcontrollings im Vordergrund, nicht jedoch die Frage, wer diese Aufgaben erledigt (institutionale Sicht). Viele Aufgaben des Controllings werden nicht von Controllern, sondern vom Linienmanagement selbst wahrgenommen (HORVÁTH 1998, S. 8). Neben das Marketingcontrolling wird gelegentlich noch ein Vertriebscontrolling gestellt. Dieses umfasst ein deutlich engeres Spektrum an Koordinations- und Steuerungsaufgaben (siehe hierzu KÜPPER 1995, Sp. 2624).

6 KÖHLER 2001, S. 12 ff.

7 Siehe hierzu insbesondere TER HASEBORG 1995, Sp. 1543.

8 KÖHLER 1996, S. 521 sowie 2001, S. 13 ff.




*Abbildung 14: Aufgaben des Marketingcontrollings*
Quelle: KÖHLER 1996, S. 521 und 2001, S. 14.

- *Informationskoordination für die Marketingplanung:* Hierunter fallen die problembezogene Informationenbündelung und -koordination insbesondere aus dem Rechnungswesen und der Marktforschung sowie als besonderes Problem die Abstimmung von strategischen und operativen Marketingplänen.
- *Durchführung von Marketingkontrollen und -audits:* KÖHLER fasst Kontrollen und Audits unter dem Begriff der Überwachung zusammen. Kontrollen sind rückblickende Soll-Ist-Vergleiche. Audits sind dagegen Ausprägungen einer eher zukunftsorientierten[1] Überwachung mit Feedforward-Charakter, die sich mit den Voraussetzungen für die künftige Nutzung von Erfolgspotentialen beschäftigen.[2] KÖHLER unterscheidet Verfahrensaudits, Strategienaudits, Marketing-Mix-Audits und Organisationsaudits.[3]
- *Problemspezifische Informationsbereitstellung für Organisationseinheiten des Marketing:* Marketingcontrolling muss auf die spezifischen Problemsichten der jeweiligen Organisationseinheiten eingehen, beispielsweise von Produkt- und Kundensegmentsmanagement, sowie die Schnittstellen zwischen diesen Einheiten koordinieren.
- *Controllingbeiträge zur Mitarbeiterführung im Marketingbereich:* Hierzu zählen unter anderem die Gestaltung von Anreizsystemen für den Aussendienst sowie die Bildung interner Verrechnungspreise für Servicestellen wie die Marktforschung.

---

[1] TÖPFER 1995, Sp. 1534.
[2] Zu Marketingaudits siehe auch KOTLER 1999, S. 202 ff. sowie insbesondere TÖPFER 1986 und 1995.
[3] KÖHLER 1992, Sp. 1277; KÖHLER 2001, S. 15 f.

- *Koordination der Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Aufgabengebieten:* Die Aufgaben sind eng miteinander verflochten und müssen abgestimmt werden. Ferner sind die Schnittstellen zwischen dem Marketingcontrolling und den anderen betrieblichen Funktionsbereichen zu gestalten.

Neben dem Schema von KÖHLER gibt es noch zahlreiche weitere Ansätze des Marketingcontrollings, beispielsweise die stärker auf die Informationsversorgung abzielende Konzeption von PALLOKS[1] sowie das auf dem Ansatz von HORVÁTH basierende System von KIENER.[2] Letzterer unterstreicht stärker als KÖHLER auch die systembildende Koordinationsaufgabe, das heisst die Entwicklung und Implementierung eines Marketingplanungs- und -kontroll-systems sowie eines Marketinginformationsversorgungssystems.[3] TÖPFER verwendet eher den Begriff des Marketingaudit, weist aber darauf hin, dass sein Begriffsverständnis von Marketingaudit am ehesten mit dem Konzept eines strategischen Marketingcontrollings vergleichbar ist.[4] Unter einem Marketingaudit versteht er eine strategische Bilanz im Sinne einer Überprüfung der inhaltlichen und organisatorischen Marketingaktivitäten im Unternehmen.[5] Für TÖPFER ist Marketingaudit zukunftsorientierte Überwachung, die eine strategische Überprüfung von drei Aspekten zum Gegenstand hat: der grundsätzlichen Effizienz als Ergebnis-Einsatz-Relation, der Effektivität als Ergebnis-Ziel-Relation sowie gegebenenfalls auch der Weg-Ziel-Relation.[6]

### 2.4.2 Marketingcontrolling als Sicherung der Rationalität einer marktorientierten Unternehmensführung

Marketingcontrolling darf sich nicht darauf beschränken, lediglich Konzepte des Controllings unreflektiert auf das Marketing zu übertragen; dadurch können weder Erkenntnisfortschritte erzielt noch konkrete Handlungsanleitungen abgeleitet werden. MEFFERT weist auf diese Gefahr hin: „Versteht man Marketing-Controlling als Koordination von Informationsversorgung, Planung und Kontrolle im Marketingbereich, so beinhaltet dieses Konzept keinerlei neue Führungsfunktionen, sondern weist lediglich auf eine andersartige Aufteilung bisher beim Marketing-Management (oder bei anderen Funktionsträgern im Marketing, z. B. Marktforschung) angesiedelter Marketingfunktionen hin.“[7] Er folgerte daraus, dass für das Marketing ein weitgehend eigenständiges, problembezogenes Instrumentarium entwickelt werden muss.[8] Dieses sollte insbesondere drei Besonderheiten gerecht werden:[9]

---

1 PALLOKS 1991.
2 KIENER 1980, S. 28 ff.; HORVÁTH/STARK 1982, S. 185 f.
3 HORVÁTH/STARK 1982, S. 185.
4 TÖPFER 1986, S. 261 und 1995, Sp. 1534.
5 TÖPFER 1995, Sp. 1533 f. sowie die dort zitierte Literatur.
6 TÖPFER 1995, Sp. 1534.
7 MEFFERT 1982, S. 100.
8 MEFFERT 1982, S. 102.
9 Siehe hierzu auch MEFFERT 1982, S. 102.

1. *Explizite Berücksichtigung der Kunden- und Konkurrenzorientierung:* Versteht man Marketing als marktorientierte Unternehmensführung, so sollte ein marktorientiertes Controlling sicherstellen, dass alle Managementbereiche (Informationsversorgung, Planung, Kontrolle, Organisation und Mitarbeiterführung) sowohl kunden- als auch konkurrenzorientiert[1] sind. Externe Daten aus der Markt- und Konkurrenzforschung erhalten damit einen hohen Stellenwert; interne Informationen insbesondere aus dem Rechnungswesen sind zwar wichtig, nehmen aber keine Vorrangstellung ein.
2. *Eindeutige Integration der Sachziel- und Potentialorientierung:* Marketingcontrolling koordiniert die Sachziele nicht lediglich indirekt über die Wertziele; vielmehr müssen qualitative Zielgrössen explizit berücksichtigt werden. Eine wichtige Aufgabe des Marketingcontrollings besteht darin, die damit verbundenen Operationalisierungs- und Messprobleme zu lösen. Ein Marketing Performance Measurement im Sinne einer mehrdimensionalen Messung und Beurteilung der Leistung, der Leistungspotentiale und der Leistungsbereitschaft des Marketing unter Berücksichtigung interner und externer Erfolgsfaktoren muss integrierter Bestandteil eines Marketingcontrollings sein. Dazu zählt auch eine Verbindung der qualitativen Aspekte mit dem quantifizierten Wertgedanken im Sinne eines Shareholder Values.
3. *Sicherstellen der Durchgängigkeit eines marktorientierten Führungssystems:* Neue Ansätze des Marketingcontrollings müssen der „Abkoppelung" des Marketing als Spezialistenfunktion entgegenwirken sowie dazu beitragen, die hohe Komplexität zu bewältigen. Marketingcontrolling sollte ferner helfen, Marketingstrategien besser situativ[2] zu realisieren und koordiniert umzusetzen (Marketingimplementierung).

Der Ansatz von WEBER und SCHÄFFER, der dem Controlling die Aufgabe zuweist, Führungsrationalität sicherzustellen, erfüllt die geschilderten Anforderungen in besonderem Masse. Zum einen ist er relativ umfassend, so dass sich die bisherigen Forschungsergebnisse einordnen lassen.[3] Zum anderen ermöglicht der Ansatz eine neue Sichtweise auf das Controlling, die die „wirklich spannenden" Fragen in den Vordergrund stellt. Insbesondere lassen sich Aspekte des Performance Measurements nahtlos in diesen nicht ausschliesslich ergebniszielorientierten Ansatz integrieren.

Die nachfolgende Ausarbeitung zeigt vor dem Hintergrund eines Verständnisses von Marketingcontrolling als „Sicherung der Rationalität einer marktorientierten Unternehmensführung"[4] die zentralen Aspekte für die Gestaltung und den Einsatz von Marketing-

---

[1] Auch HOMBURG (2001b, S. 429) plädiert für eine verstärkte Marktorientierung des Controllings.

[2] KÖHLER 2001, S. 25.

[3] TÖPFERS (1995, Sp. 1534) Definition von Marketingaudit stellt mit Effizienz als Ergebnis-Einsatz-Relation und Effektivität als Ergebnis-Ziel- beziehungsweise Weg-Ziel-Relation die gleichen Aspekte in den Mittelpunkt. TER HASEBORG (1995, Sp. 1543) nennt Effizienz und Effektivität des Marketingmanagements als Ziel des Marketingcontrollings. Ebenso deckt sich die Controllingauffassung von KRULIS-RANDA (1990, S. 261) mit dem Ansatz.

[4] Siehe hierzu auch WEBER/SCHÄFFER 2001b.

kennzahlensystemen.[1] Dabei werden die vier von WEBER und SCHÄFFER erarbeiteten „Rationalitätsengpässe“[2] marketingbezogen reflektiert (siehe Abbildung 15):

1. Unterstützen der Willensbildung durch Informationen,
2. ausgewogenes Gewährleisten von Intuition und Reflexion bei der Willensbildung,
3. Sicherstellen der Verbindung von Willensbildung, -durchsetzung und Kontrolle,
4. Verbinden des Führungszyklus mit der Kompetenz- und Anreizgestaltung.

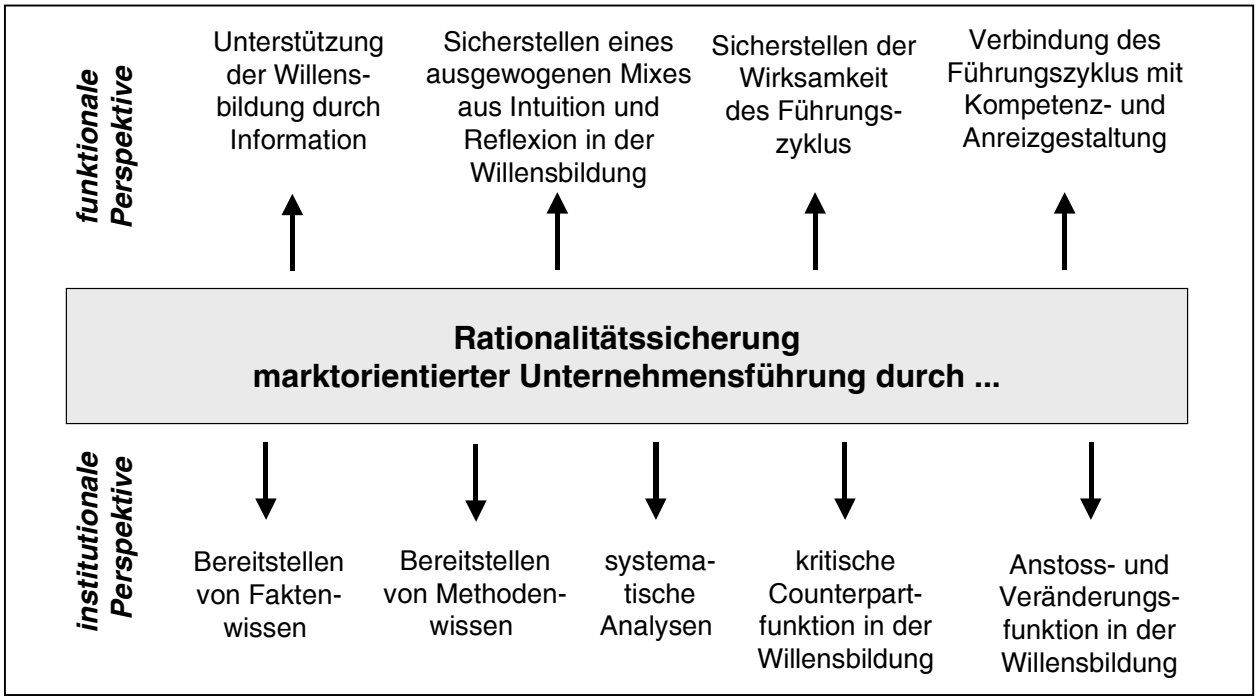



*Abbildung 15: Sicherung der Rationalität marktorientierter Unternehmensführung*
Quelle: in Anlehnung an WEBER 1999, S. 40.

### *2.4.2.1 Informationsversorgung einer marktorientierten Unternehmensführung*

Das Verbessern des Informationsstands ist eine zentrale und letztlich die ursprüngliche Funktion des Controllings.[3] In den letzten Jahrzehnten hat sich allerdings der Bereich ausgedehnt, über den informiert werden soll: Standen früher fast ausschliesslich Buchhaltung und später die Kostenrechnung im Mittelpunkt, so ist Controlling zunehmend auch für die Versorgung mit Informationen aus der Unternehmensumwelt sowie insbesondere bezüglich Märkten und Kunden zuständig. Auch wenn das Marketingaccounting durchaus noch Defizite aufweist, so liegt der grössere Rationalitätsengpass in der Versorgung mit kunden-, konkurrenz- und marktspezifischen Informationen, wie auch NARVER/SLATER verdeutlichen (siehe Abbildung 16): „A market orientation is valuable because it focuses the organization on (1) continuously collecting information about tar-

[1] Die nachfolgenden Ausführungen erheben nicht den Anspruch, das gesamte Feld des Marketingcontrollings abzudecken; dafür wird auf die Standardwerke verwiesen (EHRMANN 1999; LINK/GERTH/VOSSBECK 2000; REINECKE/TOMCZAK/GEIS 2001).

[2] WEBER/SCHÄFFER 1998, S. 22; WEBER 1999, S. 40 ff.

[3] HORVÁTH 1998b, S. 331.

get-customers‘ needs and competitors‘ capabilities and (2) using this information to create continuously superior customer value.“[1]

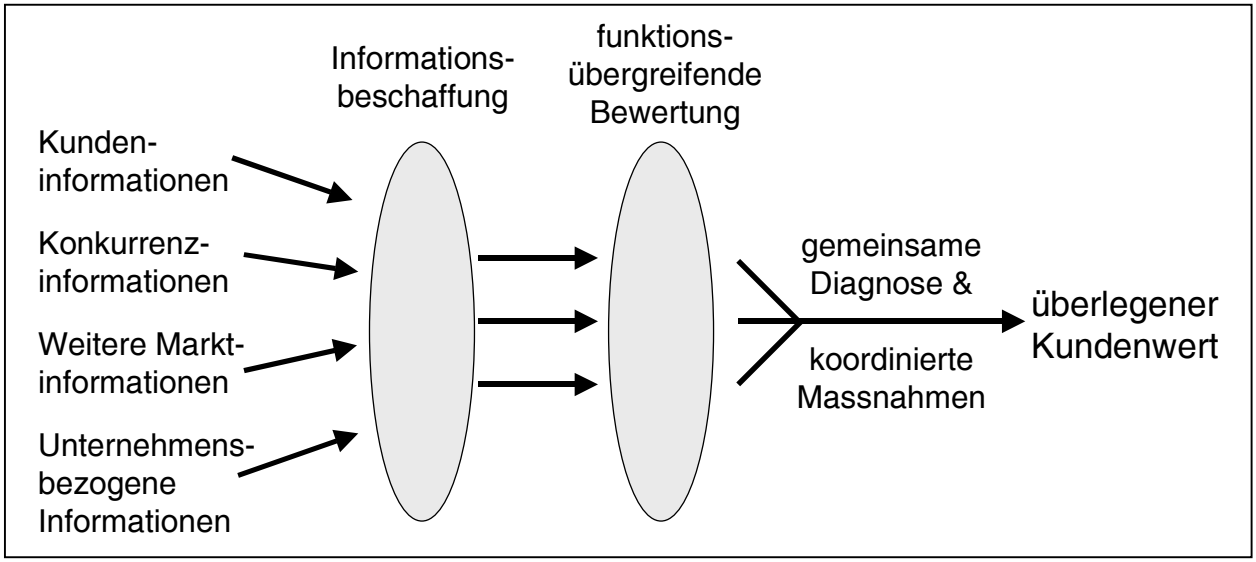



*Abbildung 16: Informationsversorgung einer marktorientierten Unternehmensführung*
Quelle: eigene Darstellung in enger Anlehnung an SLATER/NARVER 1994, S. 23.

Dem Faktor Zeit kommt im Rahmen der Informationsversorgung aus Marketingsicht eine besondere Rolle zu. Frühwarn- beziehungsweise Früherkennungssysteme sind erforderlich, um schneller als die Konkurrenz agieren zu können. KRYSTEK und MÜLLER-STEWENS unterscheiden entsprechend ihrer historischen Entwicklung folgende Systeme:[2]

- *Frühwarnung*: Hierbei handelt es sich um kennzahlen- und hochrechnungsintensive Ansätze, die dazu dienen, vor elementaren Bedrohungen frühzeitig zu warnen. Eine solche Warnung erfolgt bei Abweichungen festgelegter Indikatoren von vordefinierten Schwellenwerten. Dabei lassen sich globale Zielindikatoren wie ROI, differenzierte Zielindikatoren wie Umsatz oder Deckungsbeitrag pro Produkt oder umfassende Ursachenindikatoren wie Konjunkturkennziffern unterscheiden.[3] Frühwarnsysteme erlauben allerdings trotz des hohen Aufwands aufgrund der grossen Zahl potentieller Ursachenindikatoren häufig nur unsichere Rückschlüsse.[4]
- *Früherkennung*: Bei diesen Systemen geht es nicht nur darum, Bedrohungen zu erkennen; vielmehr wird aktiv nach latenten Chancen und Gefahren gesucht. Dazu ist es erforderlich, kritische Umfeldbereiche zu definieren, die systematisch, aber offen nach schwachen Signalen[5] abgesucht werden (Environmental Scan im Sinne eines 360-Grad-Radars); ferner wird in konkret abgegrenzten Feldern gezielt nach spezifischen Informationen gesucht (Monitoring).[6]

---

1 SLATER/NARVER 1995, S. 63.
2 KRYSTEK/MÜLLER-STEWENS 1993, S. 21.
3 KÜHN/WALLISER 1978, S. 223 ff.
4 KÜHN/FASNACHT 2001, S. 94.
5 ANSOFF 1976; KÜHN 1980a, 1980b; KÜHN /FASNACHT 2001, S. 95 ff.
6 KRYSTEK/MÜLLER-STEWENS 1993, S. 175 ff.

- *Frühaufklärung:* Die Frühaufklärung ist handlungsorientiert; sie strebt nicht nur danach, Trends möglichst frühzeitig zu erkennen, sondern vielmehr danach, diese gewonnen Früherkennungsinformationen in Strategien umzusetzen, um dadurch Chancen zu nutzen beziehungsweise Gefahren abzuwehren. Die Sensibilisierung des Managements ist somit eine der Hauptaufgaben der Frühaufklärung.[1]

<table>
<tr><th></th><th colspan="3">Frühwarnung</th><th>Früherkennung</th><th>Frühaufklärung</th></tr>
<tr><td>Ziel</td><td colspan="3">Frühzeitiges Orten von Bedrohungen ...</td><td>... und Chancen</td><td>... sowie Initiieren von Gegenmassnahmen</td></tr>
<tr><td>Art der Problemindikatoren</td><td>globale Zielindikatoren</td><td>differenzierte Zielindikatoren</td><td>Ursachenindikatoren</td><td>schwache Signale</td><td rowspan="4">zusätzlich Sensibilisierung des Managements gegenüber weichen Faktoren, Umsetzung von Früherkennungsinformationen in Aktionsprogramme</td></tr>
<tr><td>Frühzeitigkeit der Problementdeckung</td><td>– –</td><td>–/0</td><td>+</td><td>+ +</td></tr>
<tr><td>Sicherheit und Präzision der Problementdeckung</td><td>+</td><td>+ +</td><td>–</td><td>– –</td></tr>
<tr><td>Kosten</td><td>+ +</td><td>+</td><td>–</td><td>– –</td></tr>
<tr><td colspan="6">– – grosser Nachteil – Nachteil 0 weder Vorteil noch Nachteil ++ grosser Vorteil + Vorteil</td></tr>
</table>

*Abbildung 17: Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung*
Quelle: in Anlehnung an RAFFÉE/WIEDMANN 1988, S. 2 ff.; KRYSTEK/MÜLLER-STEWENS 1993, S. 21 und KÜHN/FASNACHT 2001, S. 97.

Ein Marketing Performance Measurement-System sollte versuchen, diese drei Aspekte Frühwarnung, -erkennung und -aufklärung zu berücksichtigen (siehe Abbildung 17).

### *2.4.2.2 Gewährleisten von Intuition und Reflexion bei der Willensbildung*

Traditionell werden dem Marketing eher Eigenschaften wie Kreativität, Innovation und Intuition zugeschrieben, während Controlling eher für Sachlichkeit, Reflexion und Beharrlichkeit steht. Eine solche Zweiteilung ist aber kritisch zu hinterfragen, weil sie das Zusammenspiel dieser beiden wichtigen Funktionen erschwert und Rollenkonflikte provoziert. Marketingcontrolling sollte Kreativität und Innovationskraft nicht schwächen, sondern vielmehr zu einem vernünftigen Ausgleich zwischen Kreativität und Wirtschaftlichkeit führen.[2]

---

[1] MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 151.
[2] KRULIS-RANDA 1990, S. 261.

Im Mittelpunkt steht somit die Frage nach dem richtigen Ausmass an Marketingplanung. Planung wird definiert als ein „systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Massnahmen, Mitteln und Wegen zur künftigen Zielerreichung“[1]. Sie „stellt eine Vorwegnahme von Handlungen unter Unsicherheit bei unvollkommener Information dar“[2]. Planung ist somit prospektives Denkhandeln (Willensbildung), mit dem zukünftiges Tathandeln (Ausführungshandlungen) vorweggenommen werden soll.[3] Als rationaler Informationsverarbeitungsprozess basiert Planung primär auf Reflexion, bedarf aber je nach verhandenem Wissen auch der Intuition.[4] Planung führt zu Plänen, also ergebnisorientierten Anordnungen, die das dominierende Instrument der Willensdurchsetzung sind.[5]

Planung und Controlling stehen in einem sehr engen Verhältnis zueinander: Alle anderen Formen der Koordination (persönliche Weisung, Selbstabstimmung, Programme, Kultur, Märkte; siehe Abbildung 18) sind aufgrund ihres weniger quantitativen Charakters – zumindest im traditionellen Verständnis – nicht so controllingintensiv. Teilweise wird sogar festgestellt, dass von Controlling eigentlich nur dann gesprochen werden sollte, wenn es soziale Systeme betrifft, die dominant durch Pläne koordiniert werden.[6] Controlling als Führungsgestaltung ist an der Planung massgeblich beteiligt, aber die Planfestlegung selbst (= Entscheidungen) erfolgt durch das Management.

Der Planungsprozess im Marketing beruht – zumindest in der Theorie – auf Marketingkonzepten: „Eine Marketing-Konzeption kann aufgefasst werden als ein schlüssiger, ganzheitlicher Handlungsplan (‚Fahrplan‘), der sich an angestrebten Zielen (‚Wunschorten‘) orientiert, für ihre Realisierung geeignete Strategien (‚Route‘) wählt und auf ihrer Grundlage die adäquaten Marketinginstrumente (‚Beförderungsmittel‘) festlegt.“[7] Marketingkonzepte sind somit Grundentscheidungsraster.[8] Auf der Basis von Stärken-Schwächenanalysen werden Marketingziele definiert und Strategien abgeleitet, die mit Hilfe des Marketingmix umgesetzt werden. Sie basieren in der Regel auf einer wohldurchdachten Systematik, die die Reflexion im Rahmen der Willensbildung erhöht.

Wird Marketingcontrolling als Sicherstellen der Rationalität marktorientierter Unternehmensführung verstanden, so muss zunächst die Frage beantwortet werden, wann Marketingplanung effektiv und effizient ist. In einigen Situationen ist es durchaus rational, *auf Planung zu verzichten*. Beispielsweise ist Planung in der Regel *teuer und zeitaufwendig* und daher unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten nur ab einer bestimmten Grösse zu

---

1 WILD 1974, S. 13.
2 STAEHLE 1999, S. 539.
3 KOSIOL 1967, S. 79.
4 Siehe hierzu insbesondere WEBER 1999, S. 45 f.
5 WEBER 1999, S. 46. Deshalb wird im Rahmen dieser Arbeit die Entscheidung der Planung zugeordnet.
6 WEBER 1995, S. 45 ff.
7 BECKER 2001a, S. 5.
8 WEINHOLD-STÜNZI 1991, S. 109.

empfehlen.[1] Auch bei *hoher Veränderlichkeit und Dynamik* des Marketingumfelds ist Planung kein besonders geeignetes Koordinationsinstrument (siehe Abbildung 18).[2]

| Koordinationsformen / Merkmale der Koordinationssituation | Persönliche Weisung | Selbstabstimmung | Programme | Pläne | Kultur | Interne Märkte | Externe Märkte |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Marktsituation** | | | | | | | |
| hohe Veränderlichkeit der Nachfrage | – | ++ | – – | – – | ++ | – | – |
| hohe Fragmentierung der Nachfrage (Spezifität) | o | ++ | – – | – – | ++ | – | – |
| **Produkt–/Prozesstechnologie** | | | | | | | |
| hohe Veränderlichkeit | – | + | – – | – – | + | – | – |
| hoher Innovationsgrad | o | + | – – | – – | ++ | o | – |
| **Art der Koordinationsentscheidung** | | | | | | | |
| hohe Häufigkeit/ Regelmässigkeit | o | o | ++ | + | o | + | + |
| Isolierbarkeit | o | o | o | o | o | ++ | + |
| Marktgängigkeit des Koordinationsobjektes | o | o | o | o | o | + | ++ |
| hohe Komplexität | – | + | – | – | + | o | o |
| **Ergebnis der Koordinationsentscheidung** | | | | | | | |
| Abstimmungszeitbedarf | + | – | ++ | + | – | + | o |
| Qualität der Entscheidung | – – | ++ | o | o | ++ | + | + |
| Motivation der Betroffenen | – – | ++ | – | o | ++ | o | o |
| Koordinationskosten | ++[1] | – | +[1] | o | o | o | o |

++ gute Eignung + tendenziell gute Eignung o keine eindeutige Beziehung
– tendenziell schlechte Eignung – – schlechte Eignung 1 niedrige Kosten

*Abbildung 18: Situative Eignung von Koordinationsformen im Marketing*
Quelle: eigene Darstellung in enger Anlehnung an MEFFERT 2000, S. 1031.

MINTZBERG kritisiert die zu starke Reflexion und Rigidität im Rahmen der klassischen strategischen Planung.[3] In der Praxis herrschten nicht unbedingt Rationalität und ein beabsichtigtes, explizites Formulieren und Implementieren von Strategien; vielmehr prägten

---

[1] STAEHLE 1999, S. 540.

[2] Die Bewertungen in Abbildung 18 sind lediglich Anhaltspunkte – sie müssen jeweils vor dem Hintergrund der konkreten Entscheidungssituation im Marketing überprüft werden. In der Realität wird auch in sehr dynamischen Märkten intensiv geplant: So zeigt eine empirische Untersuchung aus dem Bereich des Electronic Business, dass 54 Prozent der befragten Unternehmen im strategischen und sogar 75 Prozent im operativen Bereich einen hohen oder sehr hohen Planungsaufwand betreiben (WEBER/FREISE/SCHÄFFER 2002, S. 17).

[3] MINTZBERG 1994a, S. 107 ff. Er verurteilt nicht Planung an sich, sondern vielmehr die häufig zugrundeliegende mechanistische, formalistische und rein analytische Denkhaltung. Zum einen sei die Zukunft prinzipiell nicht prognostizierbar. Zum anderen ist strategisches Denken seiner Meinung nach eher Synthese, die Intuition und Kreativität verlange. Strategie werde nicht geplant, sondern formiere sich vielmehr. Einen umfassenden Überblick über die Kritik MINTZBERGS sowie Strategieprozessmodelle bieten MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 39 ff.

zufällige, inkrementelle, nichtlineare, nachträglich rationalisierte Prozesse das Bild.[1] Er definiert daher die Aufgaben der Planer neu: Sie sollten nicht versuchen, Strategien zu planen, sondern vielmehr als Katalysatoren die Strategieformierung unterstützen. Eine solche strategische Planung sei lediglich in einer stabilen Umwelt sinnvoll[2] und stelle sicher, dass alle in der Organisation am gleichen Strang ziehen; sie umfasst drei Schritte: Codification, Elaboration und Conversion. "Codification means clarifying and expressing the strategies in terms sufficiently clear to render them formally operational, so that their consequences can be worked out in detail. [...] Elaboration means breaking down the codified strategies into substrategies and ad hoc programs as well as overall action plan specifying what must be done to realize each strategy [...]. And conversion means considering the effects of the changes on the organization's operations – effect on budgets and performance controls, for example."[3]

Die von MINTZBERG definierten drei Planungsaufgaben decken sich interessanterweise mit den Aufgaben, die dem kennzahlenorientierten Performance Measurement sowie in der deutschsprachigen Literatur dem Controlling zugeordnet werden. Ferner argumentiert er – ähnlich wie WEBER und SCHÄFFER[4] – dass in der Phase der Willensbildung Reflexion und Intuition zu berücksichtigen sind: MINTZBERG fordert ein ausgewogenes Verhältnis von „left- and right-handed planners" sowie einen gleichberechtigten Fokus auf harte, detailgetreue Analysen einerseits sowie weiche Fakten und Quick-and-Dirty-Analysen andererseits.[5]

Diese Sichtweise dreht die traditionellen Controllingaufgaben um 180 Grad: Nicht mehr das Sicherstellen von Reflexion steht im Mittelpunkt; vielmehr sollte das Controlling gewährleisten, dass die Rahmenbedingungen für „mehr" Kreativität geschaffen werden. Letztlich sollen die mentalen Modelle der Entscheidungsträger geändert werden.[6]

Ebenso wie MINTZBERG warnen MÜLLER-STEWENS und LECHNER davor, sich ausschliesslich auf Entscheidungen zu fokussieren: Nicht alle Ereignisse, die für die Formierung von Strategien relevant sind, müssen explizite Entscheidungen sein: Häufig gehen Handlungen den Entscheidungen inhaltlich und zeitlich voraus.[7] Dies offenbart wesentliche Grenzen der (Marketing-)Planung und somit auch des (Marketing-)Controllings.

*Fazit:* Controlling muss im Rahmen der Willensbildung einen geeigneten Mix zwischen Intuition und Reflexion sicherstellen. Der Schwerpunkt der Tätigkeiten des traditionellen

---

[1] MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 10 f. sowie die dort zitierte Literatur.

[2] MINTZBERG 1994a, S. 113.

[3] MINTZBERG 1994a, S. 112.

[4] WEBER/SCHÄFFER 1998, S. 18. Die beiden Autoren scheinen allerdings – ganz im Gegensatz zu MINTZBERG – das Defizit in der Regel eher bezüglich der Reflexion als der Intuition zu sehen

[5] MINTZBERG 1994a, S. 113.

[6] GEUS 1988, S. 3 f.

[7] MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 44 f. MINTZBERG/WESTLEY (2001, S. 12 ff.) stellen neben den reflexiven, analytischen Ansatz („zuerst überlegen") daher zwei weitere Ansätze der Entscheidungsfindung: „zuerst sehen" (charakteristisch für die visuelle, innovationsgeprägte Ebene) und „zuerst handeln" (typisch für die durch Intuition und Erfahrung geprägte Ebene).

Controlling liegt bisher eindeutig auf der Sicherstellung ausreichender Reflexion. Planung und Marketingkonzepte verstärken ebenso wie kennzahlengestütztes Performance Measurement das reflexive Element der Willensbildung. Marketingcontrolling sollte daher zusätzlich auch dafür sorgen, dass die Marketingplanung „Luft“ für Kreativität lässt, das heisst, dass das reflexive Element nicht die Intuition abtötet. Einem kennzahlenorientierten Marketing Performance Measurement sind somit „natürliche“ Grenzen gesetzt.

#### *2.4.2.3 Sicherstellen der Wirksamkeit des Führungszyklus*

Nachfolgend wird herausgearbeitet, dass im Marketing zur Strategieumsetzung bisher instrumentelle Anordnungen dominieren. Diese führen häufig zu Ineffizienzen und erschweren eine koordinierte Umsetzung und eine integrierte Kontrolle. Daher erscheint es sinnvoll, ergebnisbezogenen Anordnungen im Marketing einen grösseren Stellenwert einzuräumen. Dies wirkt sich nachhaltig auf die Gestaltung eines Marketing Performance Measurement-Systems sowie die damit verbundene Kennzahlenauswahl aus.

##### *Notwendigkeit vermehrter ergebnisorientierter Vorgaben*

Marketingkonzepte führen häufig zu einer Programmierung des Marketing: Marketingstrategien sollen mit Hilfe der Marketinginstrumente umgesetzt werden; dazu wird der Marketingmix – zumeist ausgehend vom „Produkt“ – detailliert ausgearbeitet. Solche instrumentellen Anweisungen entsprechen – verbunden mit der dazugehörigen Budgetierung – klaren Prozess- beziehungsweise Faktorvorgaben einer Programmierung. Auf ergebnisorientierte Anweisungen wird weitgehend verzichtet.

Die ergebnisorientierte Koordination des integrierten Marketingmix – nicht lediglich einzelner Instrumente – ist eine der grössten noch weitgehend ungelösten Herausforderungen im Marketing.[1] Diese Komplexität führt häufig zu einer Verzettelung und Mittelmässigkeit[2], die BONOMA mit “global mediocrity” bezeichnet: „when the head office fails to pick one marketing function for special concentration and competence and instead takes satisfaction in doing an adequate job with each [...]. Officials thereby spread resources and administrative talent democratically but ineffectively.”[3] Mit anderen Worten: Die Marketingstrategie erfüllt ihre Leitfunktion für das operative Marketing nicht.

Die meisten der bisherigen Lösungsansätze[4] wie beispielsweise das Dominanz-Standard-Modell von KÜHN[5], das Zonenmodell der Profilierung von RUDOLPH[6] oder die instrumentellen Strategiemodelle von HAEDRICH/TOMCZAK[7] und GUSSEK[1] streben danach, die

---

[1] KÜHN 1995, S. 11 ff.; KUSS/TOMCZAK 2002, S. 230 f.

[2] BELZ 1998, S. 664.

[3] BONOMA 1984, S. 71.

[4] Siehe für eine Übersicht von ersten Lösungsansätzen insbesondere MEFFERT 2000a, S. 982 ff. sowie KUSS/TOMCZAK 2002, S. 230 ff.

[5] KÜHN 1995, S. 45.

[6] RUDOLPH 1993.

[7] HAEDRICH/TOMCZAK 1996, S. 145 ff.

Koordination dadurch zu verbessern, dass aus der Marketingstrategie instrumentelle Schwerpunkte abgeleitet werden. Dies ist eine logische Folgerung auf der Basis planerischer Grundannahmen. Allerdings sind auch diese Grundannahmen zu überdenken. Eine grundsätzliche Alternative bestünde darin, den Marketingmix nicht im Rahmen von Marketingkonzepten detailliert zu programmieren, sondern statt dessen die instrumentellen Anweisungen zumindest teilweise durch ergebnisbezogene Vorgaben zu ersetzen, beispielsweise durch operationalisierte Kundenakquisitions- und -bindungsziele. Solche ergebnisbezogenen Anweisungen lösen das Problem der Abstimmung des Marketingmix zwar nicht; sie delegieren es vielmehr auf eine tiefere Ebene. Gerade aus Effizienz- und Effektivitätsgründen kann dies aber durchaus sinnvoller sein als die traditionelle Programmierung. Kennzahlengestützte Ergebnisvorgaben lassen mehr Raum für situative Lösungen, Intuition und Improvisation als instrumentelle Input- und Prozessvorschriften.

*Einsatz von Marketingkontrollen*

Zielvorgaben sind allerdings nur sinnvoll, wenn sie auch kontrolliert werden: Kontrolle ist ohne Planung unmöglich, und Planung ohne Kontrolle sinnlos.[2] Kontrolle ist ebenso wie Planung sowohl Voraussetzung als auch Instrument der Koordination.[3]

Kontrollen sind der Vergleich[4] eines eingetretenen Ist mit einem vorgegebenen Soll.[5] Ziel der Kontrolle ist die Erkenntnisgewinnung; sie ist entweder darauf gerichtet, die Erreichung eines Ist-Werts sicherzustellen (Feed-back-Kontrolle) oder darauf, Anpassungen des (strategischen) Sollwerts anzustossen (Feed-forward-Kontrolle).[6] Kontrolle verfolgt somit nicht nur das Ziel, Abweichungen zwischen Antizipation und Realisation zu ermitteln, sondern strebt auch danach, diese Abweichungen in Verbindung mit nachfolgenden Führungshandlungen zu verbinden.[7]

Klassischerweise wird zwischen operativen und strategischen Marketingkontrollen differenziert. *Operative Marketingkontrollen* betreffen insbesondere die Kontrolle der Absatzsegmente, der Marketingorganisationseinheiten, der einzelnen Marketinginstrumente sowie des Gesamtmix.[8] *Strategische Marketingkontrollen* umfassen in Anlehnung an SCHREYÖGG und STEINMANN[9] die Durchführungskontrolle („Wird die Marketingstrategie auch richtig umgesetzt?“), eine Prämissenkontrolle (Überprüfung der der Marke-

---

[1] GUSSEK 1992, S. 157 f.

[2] BÖCKER 1988, S. 22.

[3] HORVÁTH 1998b, S. 167.

[4] Diese Definition gibt ein enges Verständnis von Kontrolle wieder. Alle Tätigkeiten, die an diese Kontrollerkenntnis anknüpfen (Analyse der Gründe etwaiger Abweichungen, Vorschläge für Korrekturmassnahmen), sind Führungshandlungen anderer Art, insbesondere der Planung (WEBER 1999, S. 156).

[5] Häufig erfolgen solche Beurteilungen allerdings ex post, ohne dass vorgängig bestimmte Sollvorgaben festgelegt worden sind. Dann sollte – streng genommen – nicht von Ergebniskontrollen die Rede sein, sondern lediglich von kritischen Ergebnisanalysen (KÖHLER 1992, Sp. 1270).

[6] WEBER 1999, S. 157.

[7] SCHÄFFER 2001, S. 51.

[8] KÖHLER 1992, Sp. 1272.

[9] SCHREYÖGG/STEINMANN 1985; siehe hierzu auch FRESE 1968 und RÜHLI 1993, S. 199 ff.

tingstrategie zugrundeliegenden Annahmen) sowie eine ungerichtete strategische Überwachung.[1]

Da der Schwerpunkt im Marketing auf instrumentellen Anweisungen liegt, fokussiert sich eine etwaige Kontrolle ebenfalls auf die (operativen) Marketinginstrumente. Eine übergreifende strategiebezogene Marketingüberwachung erfolgt dagegen selten. In der Realität wird aus unterschiedlichen Gründen häufig auf Marketingkontrollen verzichtet (siehe Abbildung 19), trotz ihrer in Wissenschaft unbestrittenen Bedeutung[2], denn Kontrollen schliessen den Regelkreis der Planung.

1. Die Geschäftsleitung misst Marketing und Verkauf keinen besonderen Stellenwert bei und fokussiert sich daher auf die Kontrolle finanzwirtschaftlicher Kenngrössen.
2. Kontrollen erscheinen ineffizient, weil bisher zwischen Marketingausgaben und Gewinnen kaum ein Zusammenhang festgestellt werden konnte.
3. Marketing ist zukunfts-, Kontrollen sind dagegen vergangenheitsorientiert.
4. Negative Kontrollergebnisse könnten die Budgethöhe gefährden.
5. Marketingkontrollen sind nicht mit der Auffassung eines „Primats des Absatzes“ und damit dem Selbstverständnis von Marketingführungskräften vereinbar.
6. Die Umweltdynamik führt dazu, dass die Planungsannahmen meist überholt sind.
7. Der Aufbau differenzierter Mess- und Kennzahlensysteme dauert zu lange.

*Abbildung 19: Gründe für den Verzicht auf Marketingkontrollen*
Quelle: in Anlehnung an AMBLER 1998, S. 25.

Eine wichtige Funktion des Marketingcontrollings besteht darin zu entscheiden, wann *welche Form der Kontrolle* zu wählen ist. Da das primäre Rationalitätsobjekt die Zielerreichung (= substantielle Rationalität) ist[3], sind im Marketing in der Regel Ergebniskontrollen vorzuziehen, um dadurch die Probleme einer „Marketingprogrammierung“ zu vermeiden. *Prozess*- oder gar *Inputkontrollen* sollten subsidiär im Rahmen umfassenderer Marketingaudits sowie in Situationen erfolgen, in denen quantifizierte Zielvorgaben nicht sinnvoll oder möglich erscheinen.

Kontrollen haben nur einen Sinn, wenn daraus auch *Konsequenzen* abgeleitet werden können. Hierauf wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

*Sicherstellen der Marketingimplementierung*

Die Grundidee von Marketingkonzepten besteht darin, einen wirksamen Marketingführungsprozess sicherzustellen, das heisst Willensbildung und -durchsetzung aufeinander abzustimmen. Zwar weisen die meisten Autoren darauf hin, dass Marketingkonzepte nicht sequentiell, sondern iterativ durchlaufen werden, doch finden sich nur wenige Hin-

---

[1] Siehe hierzu die Ausführungen im Rahmen der Informationsversorgung in Abschnitt 2.4.2.1.
[2] DAY/MONTGOMERY 1999, S. 10.
[3] WEBER/SCHÄFFER/LANGENBACH 1999, S. 30.

weise, wie dies zu geschehen hat.[1] Seit über 30 Jahren werden daher Umsetzungsprobleme diskutiert, die bis heute noch nicht ausreichend gelöst sind.[2]

Strategisches und operatives Marketing sind nicht selten voneinander abgekoppelt. Die strategische Positionierung wird häufig von Top-Managern ohne Beteiligung des operativen Managements sowie der Controller diskutiert und festgelegt. Anschliessend wird angenommen, dass die definierten strategischen Planungen auch umgesetzt werden – ohne dies jedoch tatsächlich zu überprüfen.[3]

Das operative Management sowie die Controller versuchen, ihren Informationsmangel im strategischen Prozess dadurch auszugleichen, dass sie eigene „strategische" Planungen erstellen, die sich allerdings lediglich im Aggregationsgrad und in der Länge des betrachteten Zeithorizonts von operativen Planungen unterscheiden.[4] Eine solche operative Langfristextrapolation führt nicht zu einer kreativen Alternativenplanung, sondern vielmehr zu einer Fokussierung auf Budgets und finanzielle, nicht aber inhaltliche Sachziele. Daher ist ein solcher reiner „Bottom-up"-Approach ebenfalls nicht zielführend: Für die Umsetzung echter Marktorientierung sind Commitment und Macht der oberen Führungskräfte erforderlich.[5]

Die Wissenschaft hat bereits einige Vorschläge entwickelt, wie Rigidität und Korsett klassischer Planung durch neuere Planungstechniken wie „contingency planning", Plänen mit „built-in-flexibility", Szenarios und Frühaufklärungssystemen überwunden werden könnten.[6] Auch wird empfohlen, bei hoher Umweltdynamik eine inkrementale Planung der synoptischen vorzuziehen; dabei werden Probleme in Teilprobleme zerlegt, die dann sukzessive zu lösen sind.[7] Dennoch bleibt das grundsätzliche Problem der Trennung von Konzept und Strategie einerseits und Realisierung andererseits bestehen.

Auf den ersten Blick scheint das sogenannte *Gegenstromverfahren* eine geeignete Lösung zu sein: Top-down- und Bottom-up-Ansätze werden kombiniert, um dadurch eine wechselseitige Abstimmung zu erreichen. In der Realität läuft dieses Gegenstromverfahren im Rahmen der Budgetierung jedoch der ursprünglichen Intention nicht selten zuwider. Die *Budgetierung* dient meistens lediglich dazu, interessenpolitische Ziele durchzusetzen und unterläuft dadurch ihren eigentlichen Zweck.[8]

---

[1] Einige Autoren widmen sich diesem Thema inzwischen ausführlicher, beispielsweise BELZ 1998, S. 566 ff. und BACKHAUS 2003, S. 789.

[2] AMES 1968, S. 100 ff.; DAY 1999; BACKHAUS 2003, S. 789.

[3] BONOMA (1984, S. 70) drückt dies treffend aus: „When functions go awry, it is often because headquarters simply assumes that the function in question will get executed well by someone else, somewhere else, and thus ignores it until a crisis intervenes."

[4] WEBER/HAMPRECHT/GOELDEL 1997, S. 10.

[5] SHAPIRO 1988, S. 122.

[6] STAEHLE 1999, S. 540.

[7] Siehe hierzu ausführlich JENNER 2001a, S. 112 ff.

[8] WEBER/HAMPRECHT/GOELDEL 1997, S. 13.

Allerdings existieren mehrere kennzahlengestützte Verfahren, die geeignete Ansatzpunkte bieten, um einen durchgängigen Marketingführungszyklus zu gewährleisten: der Market-Back-Ansatz, die situative Planung sowie die Hoshin-Planung.

- *Market-Back-Ansatz:*[1] Hierbei wird ein schrittweises, partizipatives und ergebnisorientiertes Vorgehen gewählt. Der Implementierungsprozess wird nicht detailliert geplant; vielmehr ist lediglich ein kritischer Pfad festzulegen. Organisatorische Veränderungen werden nur dann durchgeführt, wenn sie tatsächlich erforderlich sind.[2] Die Motivation der Beteiligten wird durch kurzfristige, eindeutig operationalisierte Ziele sichergestellt; auf wenig quantifizierte strategische Ziele wird dagegen weitgehend verzichtet. SCHAFFER und THOMSON berichten, dass gerade bei Total Quality Management-Ansätzen ein solches Vorgehen zu erheblich besseren Resultaten führt.[3]
- *Situative Planung mit beziehungsweise ohne Ziele:* Dieser Planungsansatz von MCCASKEY versucht, die Planung stärker an der konkreten Situation auszurichten. Je nach Aufgabenträger, zu verrichtenden Aufgaben und dem jeweiligen Umfeld soll mit oder ohne konkrete Ziele geplant werden. *Planung mit Zielen* eignet sich für Situationen, in denen die zu verrichtenden Aufgaben wohldefiniert, Aufgaben und Umweltzustände relativ stabil und Organisationsstrukturen eher mechanistisch sind. Im Marketing trifft dies beispielsweise auf das operative Produktmanagement zu. *Planung ohne Ziele* beschränkt sich darauf, eine generelle Richtung des Handels vorzugeben (Directional Planning). Sie ist angemessen für Personen, die Abwechslung und Vielseitigkeit vorziehen, bei dynamischen Aufgaben und Umweltzuständen (beispielsweise der Entwicklung von Leistungsinnovationen) sowie bei organischen Organisationsstrukturen.[4]
- *Hoshin-Planung:*[5] Dieser Ansatz sieht vor, dass die wichtigsten strategischen Aussagen in Form von Projekten gebündelt werden und direkt, also ebenso wie die Routinevorgaben des „operativen Geschäfts“, in die operative Planung einfliessen. Die Hoshin-Planung fokussiert bewusst auf wenige Ziele und erleichtert damit die Willensdurchsetzung. Die Ziele sind zunächst rein qualitativ, werden allerdings auf der jeweiligen Stufe von den Betroffenen quantifiziert. Strategische Inhalte werden kaskadenartig in einem mehrstufigen Verfahren in die operative Planung übersetzt sowie umfassend und regelmässig überprüft. Die Hoshin-Planung erfordert einen hohen Grad an Partizipation; ausserdem müssen die Planungsträger lernen, verschiedene Rollen einzunehmen und Vertrauen in die Ergebnisse der Selbstabstimmung haben.[6]

---

1 Zum Market-Back-Ansatz siehe BACKHAUS 2003, S. 807 f. basierend auf NARVER/SLATER 1991, S. 7 f.
2 SCHAFFER/THOMSON 1992, S. 85 f.
3 SCHAFFER/THOMSON 1992, S. 80.
4 MCCASKEY 1974.
5 Siehe hierzu WEBER/GOELDEL/SCHÄFFER 1997, S. 287 sowie WEBER/SCHÄFFER 2000, S. 51 ff.
6 MARSDEN/KANJI 1998, S. 167; WEBER 1999, S. 151 f.; für eine umfassende Darstellung siehe AKAO 1991.

Alle gezeigten Lösungsansätze zur Verbesserung der Marketingimplementierung basieren auf einem gemeinsamen Grundprinzip: Sie arbeiten mit *klar operationalisierten und somit kennzahlengestützten, häufig kurzfristig ausgerichteten Zielen*, die direkt in die operative Ebene eingehen und von Betroffenen selbständig zu erreichen sind. Auf instrumentelle oder prozessuale Anweisungen wird dagegen weitgehend verzichtet.[1]

*Fazit:* Um die Wirksamkeit des Marketingführungszyklus sicherzustellen, ist es erforderlich, die dominierenden instrumentellen Vorgaben durch ergebnisorientierte zu ergänzen. Unterstützenden Marketingkontrollen, zielorientierten Planungsansätzen und somit Kennzahlen kommen im Marketingcontrolling damit eine grössere Bedeutung zu.

#### *2.4.2.4 Verbinden des Führungszyklus mit der Kompetenz- und Anreizgestaltung*

Wird Marketing als marktorientierte Unternehmensführung verstanden, so kommt ihm eine Querschnittsfunktion zu. Somit ist eine Koordination sowohl innerhalb des Marketing als auch eine Abstimmung mit der Gesamtunternehmensführung erforderlich.

Um Führung und Ausführung *innerhalb des Marketing* aufeinander abzustimmen, müssen personelle wie auch organisatorische Voraussetzungen geschaffen werden.

Bezüglich der Personalführung muss sich das Marketingcontrolling zwei Herausforderungen widmen: Erstens sind die Anforderungen einer marktorientierten Unternehmensführung in das Personalführungssystem zu übersetzen. Personalselektion und -entwicklung tragen entscheidend dazu bei, dass *die erforderliche Managementqualität* sichergestellt wird.[2] Zweitens sind die *Ziel- und Anreizsysteme* in den Bereichen Marketing und Verkauf zu gestalten. Diese wurden im Rahmen der Forschung bislang systematisch vernachlässigt.[3] Erfolgsorientierte Entgeltsysteme sind bezüglich ihrer Wirksamkeit umstritten.[4] Konsens besteht allerdings darüber, dass es eine grosse Herausforderung ist, ein angemessenes System aufzustellen, das tatsächlich eine motivierende Wirkung entfaltet und nicht von den Mitarbeitern „überlistet“ werden kann.[5]

Eine weitere Aufgabe von Marketingplanung und -controlling ist es, *Effektivität und Effizienz der Marketingaufbau- und -ablauforganisation* sicherzustellen (beispielsweise zwischen Verkauf und Marketing, Marktforschung und Werbeabteilung).[6]

---

[1] Die Ausführungen haben sich auf die Herausforderungen der Marketingimplementierung innerhalb eines Unternehmens bezogen. Der Verfasser ist allerdings der Auffassung, dass ziel- beziehungsweise ergebnisorientierte Vereinbarungen insbesondere auch bei unternehmensübergreifenden Kooperationen sowie zur Koordination der Zusammenarbeit von Anbieter- und Kundenunternehmen sinnvoll sind (siehe hierzu REINECKE 1997).

[2] MÜLLER-STEWENS und FONTIN (1998) arbeiten heraus, dass dies in Zukunft eine der Hauptaufgaben des Controllings sein wird, weil die Managementqualität eine Vorsteuergrösse und nicht eine rückblickende Messung ist; zum Audit der Managementqualität siehe auch MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001b.

[3] HOMBURG 2001a, S. 341.

[4] TAYLOR 1911; MCGREGOR 1960, BROWN 1962, BEER 1984. Siehe hierzu umfassend ARMSTRONG 1993, S. 75 ff. sowie die dort zitierten Quellen.

[5] ARMSTRONG (1993, S. 79 ff) entwickelte auf der Basis mehrerer Untersuchungen eine umfassende Liste mit Kriterien, die bei der Gestaltung wirksamer erfolgsorientierter Anreizsysteme berücksichtigt werden sollten.

[6] Siehe hierzu ausführlich MEFFERT 2000a, S. 1064 ff; BECKER 2001a, S. 839 ff.; KUSS/TOMCZAK 2002, S. 230 ff.

Eine klassische Aufgabe des Marketingcontrollings besteht in der *funktionsübergreifenden* Koordination. Dabei ist sicherzustellen, dass einerseits Marketing- und Unternehmensplanung und andererseits Marketingcontrolling und allgemeines Controlling aufeinander abgestimmt sind.[1] Hier rücken zwei noch ungelöste Fragen in den Mittelpunkt:

- Wie kann Marketing in ein Führungskonzept eingebunden werden, das sich explizit einer wertorientierten, stark kennzahlengestützten Unternehmensführung unterordnet?
- Wie können Marketingplanung und -controlling mit modernen, übergreifenden Controllinginstrumenten wie beispielsweise der Balanced Scorecard verknüpft werden?

*Fazit:* Kompetenz- und Anreizgestaltung sind in Marketing und Verkauf entscheidend für einen wirksamen Führungszyklus. Marketingcontrolling sollte sich deshalb zur Sicherstellung von Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung auch mit Anreizsystemen auseinandersetzen. Ferner ist es eine wichtige Aufgabe des Marketingcontrollings, die Schnittstellen zur Gesamtunternehmensführung zu gestalten.

## 2.5 Fazit: Notwendigkeit des Sicherstellens von Marketingeffektivität und -effizienz durch Marketingcontrolling

Marketingcontrolling umfasst weit mehr als das Übertragen klassischer Controllingkonzepte auf das Marketing. Folgende Kernaussagen wurden herausgearbeitet:

1. Marketing wird inzwischen fast einhellig als marktorientierte Unternehmensführung definiert. Die Spannweite des Begriffs „Controlling“ ist weniger klar: Sie reicht von Informationsversorgung bis zur Koordination des gesamten Führungssystems.
2. Aufgrund des leistungswirtschaftlichen Charakters und der übergreifenden Führungsfunktion des Marketing wurde in Anlehnung an neuere Arbeiten von WEBER und SCHÄFFER Marketingcontrolling als Sicherstellen der Rationalität der marktorientierten Unternehmensführung definiert. Es bezieht sich somit auf das gesamte Zielsystem, nicht nur auf finanzielle Ergebnisziele. Rationalität wird gewährleistet, wenn der gesamte Marketingführungsprozess effizient und effektiv abläuft. Folgende Herausforderungen prägen das Marketingcontrolling:
   - Marketingcontrolling muss gewährleisten, dass das Marketingmanagement mit den erforderlichen Informationen aus dem eigenen Unternehmen und bezüglich Kunden, Konkurrenz und Marktpartnern versorgt wird. Im Informationszeitalter stehen dabei zunehmend individuelle Kundeninformationen wie auch das rechtzeitige Erkennen von Technologie- und Marktentwicklungen im Mittelpunkt.
   - Marketingcontrolling muss sicherstellen, dass in der Phase der Willensbildung Reflexion und Intuition in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Zwischen Planung und Kreativität besteht ein fruchtbares Spannungsfeld.

---

[1] Für die interessante, aber nicht neue Frage, wie Marketingcontrolling und zentrales Controlling miteinander abzustimmen sind, wird auf die Standardliteratur verwiesen (KÖHLER 2001, S. 26 ff.; REINECKE/TOMCZAK/GEIS 2001).

- Neben der Koordination der Instrumentenvielfalt muss das Marketingcontrolling insbesondere ein durchgängiges Marketingführungssystem und somit eine reibungslose Marketingimplementierung gewährleisten. Das Überwachen des Marketing im Rahmen von Kontrollen ist ein unverzichtbarer, wenn auch bisher vernachlässigter Bereich des Marketingcontrollings.
- Marketingcontrolling berührt massgeblich Aspekte des Personalführungssystems (Anreizgestaltung, Mitarbeiterselektion) und der Organisation (Kompetenzverteilung); daher kann es nicht – wie teilweise in der Literatur üblich – allein auf das Planungs-, Informations- und Kontrollsystem beschränkt werden.

3. Marketingplanung und Marketingcontrolling sind sehr eng miteinander verwoben. Wenn das Marketingcontrolling Effektivität und Effizienz des Marketingmanagement sicherstellen soll, so muss auf allen Ebenen der Willensbildung und -durchsetzung auf zusammenfassende ziel- und ergebnisorientierte Informationen zurückgegriffen werden. Kennzahlen und Kennzahlensystemen kommt somit eine hervorgehobene Bedeutung bei allen skizzierten Aufgaben und Herausforderungen des Marketingcontrollings zu. Der folgende Abschnitt widmet sich daher ausführlich diesem Thema.

# 3 Betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme: Ziele, Funktionen, Gütekriterien

In diesem Kapitel wird nach einer kurzen Begriffsklärung insbesondere auf 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“.[1] Häufig werden Ausdrücke wie Kennziffern, Kontrollgrössen, Kontrollzahlen, Kontrollziffern, Messzahlen, Messziffern, Ratios, Richtzahlen, Schlüsselgrössen und Schlüsselzahlen synonym verwendet.[2] Die folgenden Ausführungen übernehmen die klassische Begriffsbestimmung von STAEHLE: „Betriebswirtschaftliche Kennzahlen [...] sind Zahlen, die in konzentrierter Form über einen zahlenmässig erfassbaren betriebswirtschaftlichen Tatbestand informieren.“[3]

---

[1] Für eine umfassende, theoretisch fundierte Begriffsdiskussion siehe GEISS 1986, S. 29 ff.

[2] Siehe hierzu SIEGWART 1998, S. 5 und MEYER 1994, S. 9.

[3] STAEHLE 1967, S. 62.

Wesensimmanentes Merkmal von Kennzahlen ist somit *die Verdichtung quantifizierter Informationen.*[1] Wichtig ist dabei die Unterscheidung zwischen Informationen und Daten. Informationen beruhen zwar auf Daten, weisen aber zusätzliche Eigenschaften auf. Informationen sind zweck- und zielorientiert sowie mit Ideenproduktion und Erkenntnisgewinn verbunden, das heisst, sie haben eine gewissen „Überraschungseffekt".[2]

Grundsätzlich kann man bei Kennzahlen absolute Zahlen (Einzelzahlen, Summen, Differenzen, Mittelwerte) und Verhältniszahlen[3] 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.)[4]

SIEGWART stellt 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."[5]

SIEGWART sieht in nominal- und ordinalskalierten Daten aufgrund ihres beschränkten informatorischen Charakters keine Kennzahlen.[6] Dieser Argumentation wird im folgenden nicht gefolgt; vielmehr soll konsequent an der *Problemorientierung* festgehalten werden.[7] 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:[8] Dies sind entweder innerbetriebliche Zeitvergleiche (Vergleich von Istzahlen eines Unternehmens zu verschiedenen Zeitpunkten beziehungsweise aus verschiedenen Zeiträumen), Soll-Ist-Vergleiche (Vergleich von Istzahlen eines Unternehmens mit Sollwerten; Sollwerte sind Standardkennzahlen oder Plankennzahlen) oder Objektvergleiche, bei dem verschiedene

---

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

2 BLETHYN/PARKER 1990; AHLERT 1998; RUDOLPH/EINHORN 2003.

3 Viele Autoren rechnen ausschliesslich Verhältniszahlen zu den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, weil eine absolute Grösse ohne Relation keine Aussagekraft habe. WOLF (1977, S. 9) relativiert dies, weil in der Realität eine ganze Reihe absoluter Zahlen laufend als Kennzahlen verwendet werden, beispielsweise Umsatz, Gewinn oder Cash-flow. 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 (WOLF 1977, S. 11).

4 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: Messgrössencharakter (= Quantifizierung), Verdichtungscharakter und Entscheidungsbezug, wobei er letzteren aufgrund der Subjektivität des jeweiligen Entscheidungsträgers relativiert.

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

6 SIEGWART 1998, S. 13.

7 Siehe STAUDT ET AL. 1985 für eine analoge Argumentation.

8 SCHEUNING 1967, S. 31; WOLF 1977, S. 23, SIEGWART 1998, S. 13 ff.

Geschäftsbereiche oder sogar verschiedene Unternehmen zum gleichen Zeitpunkt oder Zeitraum bezüglich der gleichen Kennzahlen untersucht werden.[1]

### 3.1.2 Aufgaben und Ziele von Kennzahlen

Kennzahlen sind hervorragende Instrumente, um notwendige Entscheidungen des Managements vorzubereiten, zu fundieren und zu erleichtern – und in vielen Fällen überhaupt erst zu ermöglichen.[2] Folgende Funktionen lassen sich im klassischen Führungszyklus unterscheiden:[3]

- *Anregungsfunktion* (laufende Erfassung von Kennzahlen, um Auffälligkeiten und Veränderungen zu erkennen),
- *Operationalisierungsfunktion* (Bildung von Kennzahlen zur Operationalisierung und Evaluation von Zielen und Zielerreichung),
- *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
- *Kontroll- und Überwachungsfunktion* (laufende Erfassung von Kennzahlen, um Soll-Ist-Abweichungen zu erkennen beziehungsweise Massnahmen zu überwachen).

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.[4] Daher kommt ihnen im Rahmen des Controllings eine hohe Bedeutung zu, weil Controlling unter anderem die Aufgabe der Informationskoordination[5] übernimmt.

## 3.2 Kennzahlensysteme: Eine Dimensionsanalyse

Aufgrund der *Funktionsvielfalt von Kennzahlen* wird deutlich, dass eine einzelne, isoliert betrachtete Kennzahl nur eine sehr begrenzte Aussagefähigkeit haben kann.[6] Eine Kennzahl kann letztlich immer nur einen Aspekt repräsentieren; für komplexe Situationen sind daher zwangsläufig mehrere Kennzahlen zu bilden.[7]

---

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

[2] WOLF 1977, S. 15.

[3] Siehe hierzu insbesondere WEBER 1993, S. 202 sowie auch BATTY 1965, S. 202; STAEHLE 1973, S. 224; WOLF 1977, S. 16; KÜTING 1983, S. 238; SIEGWART 1998, S.16 ff. und NEELY 1998.

[4] STAEHLE 1973, S. 223.

[5] HORVÁTH 1998b, S. 144 (siehe hierzu auch Abschnitt 2.2).

[6] WOLF 1977, S. 36.

[7] OELLER 1979, S. 124.

| **Ausgewählte Dimensionen von Kennzahlensystemen** | | | |
|---|---|---|---|
| nach dem Zweck bzw. der Verwendung | Analyse | Dokumentation | Steuerung |
| | diagnostisch | | interaktiv |
| | aktionsorientiert | wissensvermehrend | affektiv |
| nach ihrer Entwicklung | induktiv abgeleitet | | deduktiv abgeleitet |
| nach der Element-verknüpfung | Rechensystem | | Ordnungssystem |
| | kausal | | nicht kausal |
| | deterministisch | | heuristisch |
| nach dem Bezugsobjekt | allgemeingültig | | situativ |
| | eindimensional | | mehrdimensional |
| | monetär | | nicht monetär |
| | 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-unsterstützt | | nicht IT-unterstützt |

*Abbildung 20: Dimensionsanalyse von Kennzahlensystemen*
Quelle: eigene Darstellung unter Verwendung von Elementen von MEYER 1994, S. 11.

Eine Kennzahlenvielfalt ist insbesondere dann von hohem Nutzen, wenn sie regelmässig und nach einem gezielt festgelegten Gerüst erhoben und analysiert wird.[1] Ein solches Gerüst stellt ein System dar, das heisst eine „geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können."[2] 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.[3] Daher ist es grundsätzlich möglich, unendlich viele verschiedene Kennzahlensysteme zu bilden.

---

[1] BÜRGI 1991, S. 161.
[2] ULRICH 1968, S. 105; siehe ferner STAUDT ET AL. 1985, S. 30.
[3] ULRICH 1968, S. 106.

Abbildung 20 systematisiert Kennzahlensysteme in Form einer Dimensionsanalyse. Nachfolgend werden die wichtigsten Systematisierungsmerkmale kurz erläutert.

### 3.2.1 Zweck und Verwendung von Kennzahlensystemen

Zahlreiche Autoren ordnen dem Systembegriff eine finale Komponente zu, das heisst eine *Zweckorientiertheit*.[1] Diese Unterscheidung ist für Kennzahlensysteme hochrelevant, weil sich ihre Strukturen je nach Verwendungszweck und Funktion stark unterscheiden.

Ähnlich wie Einzelkennzahlen erfüllen betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme primär Informationsaufgaben.[2] Dabei lassen sich drei Funktionen unterscheiden:[3]

1. *Analysefunktion*: Dient ein Kennzahlensystem der Analyse, so soll es den Anwender dabei unterstützen, auf der Basis quantitativ erfasster Sachverhalte zu einem Urteil zu kommen. Diese Urteilsbildung kann einerseits intuitiv erfolgen, andererseits aber auch durch Reduktionsverfahren unterstützt werden. Bei diesen Verfahren 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.[4] Die Analysefunktion überwiegt beispielsweise bei Kennzahlensystemen der Bilanzanalyse.
2. *Lenkungs- beziehungsweise Steuerungsfunktion*[5]: 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.[6] 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.

Fast alle Kennzahlensysteme erfüllen mehrere Funktionen gleichzeitig, sind allerdings meistens speziell aus dem Blickwinkel einer der Funktionen konstruiert.

*Diagnostische vs. interaktive Kennzahlensysteme*

SIMONS[7] unterscheidet zwei Arten von Kennzahlensystemen (siehe Abbildung 21). *Diagnostische Systeme* sind vergleichbar mit einem Flugzeugcockpit: Sie liefern kontinuierliche Informationen über eine Vielzahl vorher definierter kritischer Merkmale. Im Sinne

---

[1] Siehe hierzu die bei STAEHLE 1967, S. 6 f. zitierte Literatur.
[2] GEISS 1986, S. 104.
[3] Siehe hierzu ähnlich GEISS 1986, S. 104 ff. und CADUFF 1981, S. 45 ff.
[4] MERTENS 1977; GEISS 1986, S. 111.
[5] Siehe unter anderen KERN 1971, S. 716 ff.; KÜTING 1983, S. 239.
[6] GEISS 1986, S. 105.
[7] SIMONS 1995; SIMONS/DAVILA 1998.

eines „Management by Exception“ erfordern sie nur dann die Aufmerksamkeit des Managements, wenn sie von vorgegebenen beziehungsweise erwarteten Werten abweichen.

In *interaktiven Systemen* werden dagegen nur jene wenigen Kennzahlen abgebildet, die tatsächlich strategierelevant sind.[1] Die Aufmerksamkeit des Managements ist permanent auf diese Kennzahlen gerichtet; sie sind verinnerlicht, legen eindeutige Prioritäten fest und werden in persönlichen Gesprächen häufig diskutiert (daher „interaktiv“). Beispielsweise wurden die Nielsen-Daten von Pepsi zur Zeit der „Cola-Kriege“ mit 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. [...] 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.“[2] Interaktive Kennzahlensysteme sind somit Katalysator für kontinuierlichen Wandel und die Diskussion von Basisinformationen, Annahmen und geplanten Massnahmen.[3]

| | **Diagnostische Kennzahlensysteme** | **Interaktive Kennzahlensysteme** |
|---|---|---|
| **Zweck** | Motivation und Steuerung, um Ziele zu erreichen | Dialogstimulierung und organisationales Lernen |
| **Ziel** | Überraschungen vermeiden | kreatives Suchen |
| **Analytische Argumentation** | deduktiv (Instrumentenflug) | induktiv, sensorisch (Gefühlsflug) |
| **Systemkomplexität** | komplex | einfach |
| **Zeitrahmen** | Vergangenheit und Gegenwart | Gegenwart und Zukunft |
| **Zielobjekte** | festgelegt | permanente Neueinschätzung |
| **Feedback** | negative Rückkoppelung | positive Rückkoppelung |
| **Kommunikation** | eliminieren Gesprächsbedarf | Basis für gemeinsame Sprache |
| **Mitarbeiterrolle** | Wächter | Förderer |

*Abbildung 21: Vergleich diagnostischer und interaktiver Kennzahlensysteme*
Quelle: Ausschnitt aus SIMONS 1995, S. 124 (Übersetzung durch den Verfasser).

Interaktive Systeme sind häufig grundlegend einfach; sie könnten die Strategie unter Umständen in wenigen „back-of-the-envelope ratios” zusammenfassen.[4] Aufgrund der massgeblichen Unterschiede zwischen diagnostischen und interaktiven Kennzahlensystemen ist häufig eine klare Entscheidung zweckmässig, welches der beiden Systeme angestrebt werden soll.

---

1 SIMONS/DAVILA 1998, S. 74.
2 SIMONS/DAVILA 1998, S. 78 f.
3 SIMONS 1995, S. 97.
4 BONOMA 1984, S. 75.

*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. MENON und VARADARAJAN unterscheiden hierbei drei Arten:[1]

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 rechtfertigen, nachdem sie bereits gefallen sind.
2) *Wissensverbessernde 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. So zeigt beispielsweise eine Studie bei 143 deutschen Industrieunternehmen, dass bei Kostenrechnungsinformationen die symbolische Nutzung genauso wichtig wie die instrumentelle ist.[2]

### 3.2.2 Unterscheidung von Kennzahlensystemen nach der Systemkonstruktion

Kennzahlensysteme lassen sich nach ihrer mathematischen Herleitung unterscheiden:[3]

*Rechentechnische Systeme* basieren auf einer mathematischen Zerlegung einer Spitzen- oder Primärkennzahl (beispielsweise der Gesamtkapitalrentabilität) durch Aufgliederung, Substitution oder Erweiterung.[4] Sie sind in der Regel hierarchisch und deduktiv aufgebaut; es werden definitionslogische Beziehungen dargestellt.[5]

*Sachlogische Systeme* bilden keine rein mathematischen Beziehungen ab, sondern sind häufig induktiv oder empirisch abgeleitet. Solche sogenannten Ordnungssysteme sind selten streng hierarchisch aufgebaut, auch wenn sie in der Regel zwischen Schlüsselkennzahlen und den sie beeinflussenden Treibergrössen unterscheiden.[6]

---

[1] MENON/VARADARAJAN 1992, S. 61 f.. Die beiden Autoren beziehen ihre Aussagen auf Marketingwissen, insbesondere die Verwendung von Marktforschungsinformationen.

[2] HOMBURG/WEBER/KARLSHAUS/AUST 2000, S. 251.

[3] SIEGWART 1998, S. 28 f.

[4] KÜTING 1983, S. 237.

[5] HEINEN 1966, S. 128.

[6] 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 Zusammenhang stehen und eine mathematische Verknüpfung erlauben müssen.

### 3.2.3 Weitere Unterscheidungsmerkmale von Kennzahlensystemen

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 Wachstum, Gewinn und Sicherheit.

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

Im weiteren werden Kennzahlensysteme wie folgt definiert:[1] 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*,
- hebt *Analyse* und *Steuerung* als wichtigste Funktionen hervor,
- 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 noch keinerlei Hinweise auf die Güte eines Kennzahlensystems. Auf diese wird daher im folgenden eingegangen.

## 3.3 Gütekriterien von Kennzahlensystemen

Zahlreiche Wissenschaftler haben sich bereits damit beschäftigt, welche Anforderungen an betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme zu stellen sind.[2] Dabei handelt es sich in

---

[1] Diese Definition übernimmt Merkmale von STAEHLE (1967, S. 74), KÜTING (1983, S. 238), GEISS (1986, S. 100) und SIEGWART (1998, S. 27).

[2] Siehe hierzu insbesondere DILLER 1976, S. 101; REICHMANN/LACHNIT 1976, S. 705 f.; CADUFF 1981, S. 29 ff.; KÜTING 1983; GEISS 1986, S. 112 ff.; KATZ 1989, S. 683; SIMONS 1995, S. 75 ff.; SIEGWART 1998, S. 22 ff..

der Regel um induktiv ermittelte Kriterien, weil eine Theorie der Kennzahlen nicht existiert und es somit auch nicht möglich ist, Systemanforderungen deduktiv abzuleiten.[1]

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

*Abbildung 22: Anforderungen an Kennzahlensysteme*
Quelle: eigene Darstellung.

Nachfolgend werden fünf Gütekriterien herausgearbeitet, mit denen versucht wird, den derzeitigen Stand von Wissenschaft und Praxis zusammenzufassen. Ein Kennzahlensystem ist dann nützlich (= zweckgerecht)[2], wenn es dem jeweiligen Problem angemessen, konsistent, flexibel, benutzer- und organisationsgerecht sowie wirtschaftlich ist (siehe Abbildung 22).

---

[1] GEISS 1986, S. 113. KÜPPER (1997, S. 330) vertritt die Auffassung, dass Kennzahlensysteme empirisch-theoretisch, also auf der Basis empirisch bestätigter Hypothesen entwickelt werden sollten. Bisher sind allerdings kaum Ansätze für eine theoretische Basis erkennbar (siehe die Ausführungen zur Wissenschaftstheorie S. 14 ff.).

[2] Zur „Nützlichkeit“ als Gütekriterium betriebswirtschaftlicher Forschung siehe die Ausführungen S. 18 ff .

### 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.[1] Es muss somit die Anforderung der Wesentlichkeit erfüllen.[2] Hierbei ist insbesondere zu analysieren, ob es sich um ein diagnostisches oder ein interaktives Kennzahlensystem handeln soll.

Dient das System der Steuerung des Gesamtunternehmens, so kann nur ein Multizielsystem den Zielkompromiss der Realität widerspiegeln[3]; bezweckt das Kennzahlensystem ausschliesslich die Steuerung der Rentabilität, so kann auch ein Monozielsystem problemadäquat sein.

Soll ein Kennzahlensystem die Basis für ein integriertes Performance Management-System bilden, so muss es die in Abschnitt 2.3 herausgearbeiteten Anforderungen erfüllen.[4] Dazu zählen insbesondere ein Ausgleich der Stakeholderinteressen[5], eine Verbindung mit der Unternehmensstrategie, die Integration des Kennzahlensystems in das strategische Kontrollsystem zur Leistungsmessung und -beurteilung sowie eine Verbindung zum Anreiz- und Entlohnungssystem.[6]

Ein Marketingkennzahlensystem ist dann als problemangemessen zu beurteilen, wenn es dazu beiträgt, die in Abschnitt 2.4.2 dargestellten und unter Berücksichtigung der konkreten Situation relevanten Rationalitätsengpässe einer marktorientierten Unternehmensführung zu beseitigen.[7]

Problemangemessenheit bedeutet ferner, dass die Daten jeweils auf dem richtigen *Informationsgrad* zur Verfügung stehen. Je nach Fragestellung werden unterschiedliche Forderungen bezüglich Vollständigkeit, Wahrheit, Aktualität, Genauigkeit und Objektivität der Informationen gestellt[8]; daraus können wiederum unterschiedliche Anforderungen an *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.

---

1 GEISS 1986, S. 119.

2 BLANKENBURG 1999, S. 66.

3 LACHNIT 1976, S. 223.

4 Siehe S. 49 f.

5 MÜLLER-STEWENS 1998, S. 34 ff.

6 Siehe hierzu insbesondere MÜLLER-STEWENS 1998, S. 34 ff. Für eine umfassende Darstellung von Anforderungen an Kennzahlensysteme im Performance Management mit weiteren Literaturangaben siehe insbesondere KLINGEBIEL 2001, S. 89 und GLEICH 2001, S. 226 f.

7 Siehe S. 56 ff.

8 Siehe hierzu beispielsweise HEINRICH 1999, S. 221.

Ein wichtiger Teilaspekt der Problemangemessenheit ist die *Robustheit:* Wie schwierig ist es, von dem Kennzahlensystem abwegige, vielleicht sogar manipulierte Ergebnisse zu erhalten?[1]

### 3.3.2 Konsistenz

Mit Konsistenz ist gemeint, dass ein Kennzahlensystem möglichst dem *„Prinzip der Widerspruchsfreiheit"*[2] 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 in schlecht strukturierten Situationen[3] und bei 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.[4]

Ein flexibles Kennzahlensystem erleichtert situative Anpassungen, die einen An- und Abbau von Kennzahlen[5] ermöglichen. Dadurch wird das Kennzahlensystem dynamisiert; es kann sich entwickeln. Wichtig ist insbesondere auch, dass nicht mehr erforderliche Kennzahlen eliminiert werden.[6] Ferner erhöht ein modularer Aufbau nach dem Baukastenprinzip die Flexibilität.[7]

### 3.3.4 Benutzer- und Organisationsadäquanz

Die Forderung nach Benutzer- und Organisationsadäquanz basiert auf den kybernetischen Grundsätzen der Rekursivität. Diese beruhen auf dem Prinzip der Homologie, das besagt, dass sich in Organisationen Systeme und Strukturen aller Art entsprechen müssen, um dauerhaft lebensfähig zu sein.[8]

---

[1] Siehe hierzu auch CADUFF 1981, S. 30.
[2] KÜTING 1983a, S. 240.
[3] GEISS 1986, S. 116 f.
[4] ECCLES/NORIAH 1992, S. 156.
[5] CADUFF 1981, S. 31.
[6] ECCLES/NORIAH 1992, S. 163.
[7] SCHWANINGER 1994, S. 300.
[8] SCHWANINGER 1994, S. 299.

Ein Kennzahlensystem erfüllt Informationsaufgaben. Aus anwendungsorientierter Sicht stellt sich damit die Frage, ob und wann eine Person[1] 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 um so höher, [2]

- je höher der subjektive Sinngehalt (= „meaningfulness“)[3] für den Anwender[4];
- je höher die Zielrelevanz für den Anwender (= Betroffenheit);
- 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.

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

Je spezifischer ein Kennzahlensystem somit auf die Anforderungen der Benutzer eingehen kann, desto höher wird sein Nutzen eingeschätzt und desto intensiver wird das System eingesetzt: „In general, the closer the information display is to the point of decision, in a form that permits easy comparison of alternatives, the greater the effectiveness of the information.“[6]

Soll ein Kennzahlensystem Steuerungsaufgaben wahrnehmen, so richtet es sich in den meisten Fällen allerdings an mehrere Benutzer beziehungsweise 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.[7] So benötigt ein Verkäufer aus einem Managementinformationssystem konkrete und zeitgerechte Verkaufsinformationen, während beispielsweise der Finanzleiter Informationen über Rentabilität und Liquidität sucht.

---

[1] Bei den Anwendern kann es sich auch um externe Stakeholder des Unternehmens handeln; diese Stakeholderorientierung ist insbesondere bei Performance Measurement-Systemen wichtig (MÜLLER-STEWENS 1998, S. 34).

[2] SHRIVASTAVA 1987.

[3] SEGHEZZI 1996, S. 38.

[4] FORSON 1997, S. 24.

[5] JOHN/MARTIN 1984.

[6] DAY 1976, S. 47.

[7] GRITZMANN 1991, S. 47 f.

Abbildung 23 verdeutlicht die drei Komponenten einer Informationssituation:[1]

1. Der *Informationsbedarf* umfasst alle Informationen, die notwendig sind, um eine Aufgabe zu erfüllen beziehungsweise damit verbundene Entscheidungen zu treffen.
2. Das *Informationsangebot* entspricht den zur Verfügung stehenden Informationen.
3. Die *Informationsnachfrage* bezeichnet jene Menge an Informationen, die tatsächlich auch zur Aufgabenerfüllung gewünscht wird.

Nimmt man an, dass der objektive Informationsbedarf einer Stelle gegeben sei[2], dann ist es erforderlich, beim Informationsangebot anzusetzen, damit ein Kennzahlensystem Nutzen stiften kann: Es muss somit die objektiv benötigten Informationen zur Verfügung stellen (Situationen 3 und 4 in Abbildung 23).

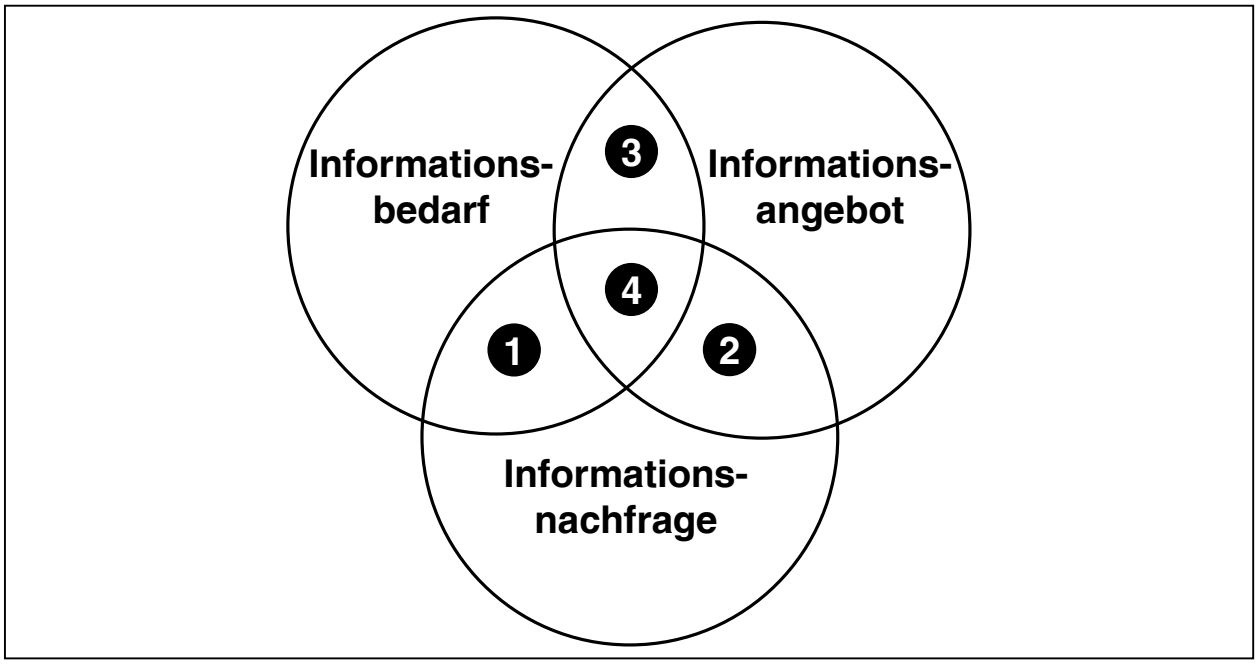



*Abbildung 23: Die Komponenten einer Informationssituation (Legende: siehe Text)*
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BERTHEL 1975, S. 30.

Somit gilt zunächst: Je *stellenspezifischer* ein Kennzahlensystem ist, desto grösser ist der jeweilige Nutzen, weil Informationsangebot und -nachfrage besser aufeinander abgestimmt sind.

Diese Argumentation lässt sich weiterführen: Organisatorische Stellen sind abstrakte Gebilde, die mit Einzelpersonen besetzt werden. Unterschiedliche Personen, die dieselbe Stelle besetzen, verfügen aber jeweils über ein anderes, individuelles Vorwissen.[3] Daher sollte ein Kennzahlensystem nicht nur dem (abstrakten) Informationsbedarf der jeweiligen Stelle, sondern insbesondere der konkreten Informationsnachfrage des individuellen Benutzers gerecht werden. Die Qualität von Entscheidungen hängt häufig weniger vom

---

[1] BERTHEL 1975, S. 27 ff.; KELLERWESSEL 1984, S. 35 ff. sowie GRITZMANN 1991, S. 26 ff.
[2] GRITZMANN 1991, S. 30.
[3] GRITZMANN 1991, S. 38.

Informationsangebot als von der Informationsnachfrage ab.[1] Im optimalen Fall decken sich Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage (Situation 4 in Abbildung 23).

Hieraus ergibt sich bei Kennzahlensystemen allerdings ein Zielkonflikt zwischen Benutzer- und Stellenspezifität einerseits und Standardisierung andererseits. Ein Kennzahlensystem ist grundsätzlich ein standardisiertes, 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.[2] Andererseits sollte es dennoch dem stellenspezifischen Informationsbedarf und der individuellen Informationsnachfrage gerecht werden.

GRITZMANN hat einen interessanten Lösungsvorschlag entwickelt, um diesen Zielkonflikt zumindest abzuschwächen.[3] 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 konzentrieren[4], das heisst nur jene Entscheidungstatbestände und Massnahmen widerspiegeln, die für den Erfolg des betrachteten Kontrollbereichs wirklich relevant sind.[5] Daher sollte sich ein Kennzahlensystem auf wenige Zahlen beschränken.[6] Soweit möglich, sollte jedem planungs- und kontrollrelevanten Sachverhalt nur eine Kennzahl zugeordnet werden.[7]

Eine Maximalanzahl an „erlaubten“ Kenngrössen eines Systems 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-

---

1 SCHWANINGER 1994, S. 141.
2 GRITZMANN 1991, S. 37 f.
3 GRITZMANN 1991, S. 39 ff.
4 REICHMANN/LACHNIT 1976, S. 710.
5 BENTZ 1983, S. 26; BÜRGI 1991, S. 161.
6 REICHMANN/LACHNIT 1976, S. 707.
7 PALLOKS-KAHLEN 2001, S. 523.

Prinzip funktioniert, kann beispielsweise mehr Grössen enthalten als ein interaktives System, bei dem die Kennzahlen ständig genutzt werden. Für solche Systeme fordern SIMONS und DÁVILA[1] 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.[2] Auch JOHNSON und KAPLAN stimmen einer solchen Begrenzung zu; sie bezweifeln, dass eine Führungskraft sich darauf konzentrieren kann, fünfzehn oder mehr Kenngrössen zu optimieren.[3]

Einige Autoren sehen eine Abhängigkeit von Konsistenz und Kennzahlenanzahl: Wenn ein System konsistent aufgebaut sei und Ursache-Wirkungszusammenhänge abbilde, dann könne es auch mehrere Kenngrössen enthalten; sind die Kennzahlen dagegen vollkommen voneinander unabhängig, so führen zu viele Grössen lediglich zur Verwirrung.[4]

Reduziert man die Anzahl Kenngrössen allerdings zu sehr und konzentriert sich auf aggregierte Globalgrössen, so besteht die Gefahr, dass das Kennzahlensystem seine Frühaufklärungsfunktion verliert. Die aggregierten Kenngrössen in einem solchen System können dann unter Umständen zu langsam auf Situationsänderungen reagieren.[5]

### 3.3.5 Wirtschaftlichkeit

Wie alle betriebswirtschaftlichen Instrumente, so unterstehen auch Kennzahlensysteme dem Gebot der *Wirtschaftlichkeit.*[6] Der Aufwand für Konstruktion, Umsetzung und Einsatz sowohl des gesamten Kennzahlensystems als auch für Gewinnung und Verarbeitung der einzelnen Kennzahlen muss dem Nutzen gegenübergestellt werden.[7] Leider kann die Wirtschaftlichkeit zumeist nur grob beurteilt werden, weil der Nutzen schwer zu operationalisieren ist: So lässt sich beispielsweise im voraus kaum quantifizieren, welchen ökonomischen Wert eine bessere Entscheidungsfindung haben wird.

### 3.3.6 Zum Umgang mit den Gütekriterien

Zwischen den angeführten Gütekriterien bestehen konfliktäre Beziehungen; so konkurriert beispielsweise die Problemangemessenheit mit der Kompaktheit und der Wirtschaftlichkeit. Auch wenn die Kriterienliste auf umfassenden Analysen basiert und die wesentlichen Aspekte abdeckt, sollte sie dennoch eher als *Heuristik*[8] sowie als *Kontrolliste* verwendet werden.

---

[1] SIMONS/DAVILA 1998, S. 77.
[2] MILLER 1956.
[3] JOHNSON/KAPLAN 1987, S. 258.
[4] ECCLES/NORIAH 1992, S. 148; KAPLAN/NORTON 1997a, S. 156 f.
[5] KRYSTEK/MÜLLER-STEWENS 1993, S. 57.
[6] FORSON 1997, S. 23.
[7] Siehe hierzu auch PÜMPIN 1973, S. 88 und DILLER 1976, S. 101.
[8] GEISS 1986, S. 118.

Es existiert kein Kennzahlensystem, das sich als allgemeingültig erwiesen hat.[1] Daher werden im nächsten Abschnitt einige betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme hinsichtlich der erörterten Gütekriterien analysiert. Es wird keine allgemeine, umfassende Bewertung angestrebt; vielmehr soll reflektiert werden, welchen inhaltlichen Erkenntnisbeitrag die Kennzahlensysteme für das Marketing leisten sowie welche Implikationen für den Aufbau spezifischer Marketingkennzahlensysteme abgeleitet werden können.

# 4 Evaluation ausgewählter betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme

Die Betriebswirtschaftslehre hat sich bereits seit langem mit Kennzahlensystemen auseinandergesetzt, so dass zahlreiche Konzeptionsvorschläge vorliegen. Ziel der folgenden Ausführungen ist keineswegs eine umfassende Evaluation aller betriebswirtschaftlichen Kennzahlensysteme; vielmehr wurden die zu analysierenden rein finanzwirtschaftlichen oder integrierten Systeme anhand folgender Kriterien bewusst ausgewählt:

- Stellung der Kennzahlensysteme in der Wissenschaft,
- Verbreitung und Akzeptanz in der Praxis,
- besondere konzeptionelle Grundzüge.

Die Bewertung der Kennzahlensysteme erfolgt anhand der entwickelten Gütekriterien.[2] Die Evaluation verfolgt im Sinne einer Metaanalyse das Ziel, Aspekte zu identifizieren, die Vorbildcharakter oder ein explorativ Potential für die Konzeption eines integrierten Marketingkennzahlensystems haben.

## 4.1 Finanzwirtschaftlich geprägte Kennzahlensysteme

### 4.1.1 DuPont System of Financial Control

#### *4.1.1.1 Grundidee des DuPont-Systems*

Das „DuPont System of Financial Control“ wurde 1919 vom amerikanischen Chemiekonzern „E. I. DuPont de Nemours and Company“[3] unter der Leitung von DONALDSON BROWN entwickelt.[4] DuPont war eines der ersten divisionalisierten Unternehmen.

Beim dem 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 24).

---

[1] BÜRGI 1991, S. 16.
[2] Siehe S. 76 ff.
[3] TREASURER'S DEPARTMENT OF E. I. DUPONT DE NEMOURS AND COMPANY 1959.
[4] JOHNSON/KAPLAN 1987, S. 86 f.

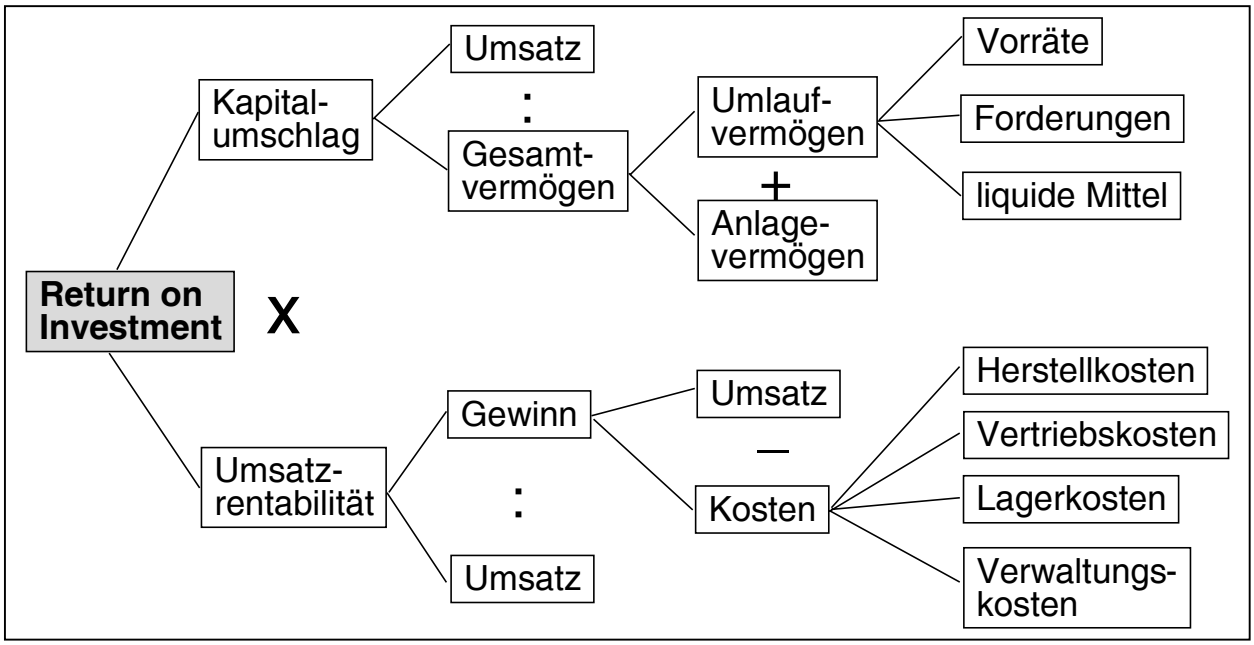



*Abbildung 24: DuPont System of Financial Control*
Quelle: in Anlehnung an SIEGWART 1998, S. 31.

#### *4.1.1.2 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 komprimiert über den relevanten Sachverhalt. Diese Stärke bewirkt allerdings gleichzeitig zwei Schwächen: Erstens führt die Monozielausrichtung dazu, dass andere relevante finanzwirtschaftliche Aspekte ausgeklammert werden.[1] 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.[2]

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.[3] 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 möglich.

---

[1] REICHMANN/LACHNIT 1976, S. 710.

[2] 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). Für eine kritische Betrachtung der Spitzenkennzahl „Return on Investment“ siehe RAPPAPORT 1998, S. 21 ff.

[3] WEBER 1993, S. 206.

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.[1] Dies gilt insbesondere für die leistungswirtschaftlichen Bereiche.

*Zusammenfassend* lässt sich feststellen, dass sich betriebswirtschaftliche Sachverhalte aufgrund ihrer Komplexität nicht als rein mathematische Zusammenhänge darstellen lassen; dennoch erfüllt das DuPont-System aufgrund der formalen Vorzüge rechenbarer Verbindungen bei der Klärung von Ursache-Wirkungsbeziehungen[2] eine Leitfunktion.

### 4.1.2 Ratios au Tableau de Bord

#### *4.1.2.1 Grundidee der Ratios au Tableau de Bord*

Neben dem DuPont-System existieren zahlreiche weitere ROI-Systeme[3]; 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 dort vielfach eingesetzt werden.[4]

Änderungen der Spitzenkennzahl Gewinnrentabilität (Gewinn per investiertem Kapital) werden auf Veränderungen der Umsatzrentabilität und/oder des Kapitalumschlags zurückgeführt. Diese drei Grössen sind die Schlüsselkennzahlen (ratios clefs) des Systems, 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.[5] Ferner wird das Tableau de Bord 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.“[6]

#### *4.1.2.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme*

Die *Benutzer- und Organisationsspezifität* des Systems ist höher als beim DuPont-System. LAUZEL und CIBERT[7] unterstreichen die Stellenspezifität dieses Systems und

---

1 WEBER 1993, S. 206.

2 Siehe hierzu auch GRITZMANN 1991, S. 34.

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

4 LAUZEL/CIBERT 1959; STAEHLE 1967, S. 103 ff.; GRAY/PESQUEUX 1993; LEBAS 1994; EPSTEIN/MANZONI 1997, 1998.

5 SIEGWART 1998, S. 36.

6 SINTONT 1960, S. 26 f.

7 LAUZEL/CIBERT 1959, S. 131 ff.

seine Bedeutung für die Delegation von Entscheidungen (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."[1] Auch wird hervorgehoben, dass es weniger um die mathematische Genauigkeit als vielmehr um die Denkhaltung gehe.[2]

Das Konzept hat sich seit seiner ursprünglichen Entwicklung stark gewandelt: Inzwischen fokussiert es wesentlich stärker auf die Strategie und die zukünftigen Erfolgspotentiale; Informationen aus dem Rechnungswesen werden nicht mehr als Hauptquelle angesehen.[3] Ferner wird betont, dass ein Tableau de Bord situationsspezifisch entwickelt werden müsse; somit benötigt jede Geschäftseinheit ein eigenes, massgeschneidertes System.[4] Dies erhöht die *Flexibilität* des Systems, wenn auch zu Lasten der *Konsistenz*. Dennoch dominieren in der Realität noch finanzielle Kenngrössen[5], die eher intern orientiert sind und nicht aus Kundenwünschen oder Markterfordernissen abgeleitet werden.[6] Daher scheint das System für ein strategieorientiertes Performance Measurement weniger *problemgerecht* als für eine finanzwirtschaftliche Steuerung zu sein.

Die „Ratios au Tableau de Bord" sind insgesamt komplex und anspruchsvoll, was sich negativ auf Kompaktheit, Transparenz und *Wirtschaftlichkeit* des Systems niederschlägt.

*Zusammenfassend* lässt sich feststellen, dass die „Ratios au Tableau de Bord" flexibler und stellenspezifischer als das DuPont-System, hinsichtlich der grundsätzlichen Konstruktionsmerkmale aber eng mit diesem verwandt sind. Allerdings handelt es sich um eines der ersten Kennzahlensysteme, das auch nichtfinanzwirtschaftliche Ziele berücksichtigt. Deshalb gilt es zu Recht als ein komplexer Vorläufer der Balanced Scorecard.[7]

### 4.1.3 ZVEI-Kennzahlensystem

#### *4.1.3.1 Grundidee des ZVEI-Kennzahlensystems*

Dieses Kennzahlensystem wurde vom Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie e.V. (ZVEI) entwickelt und 1969 erstmals veröffentlicht.[8] Das System ist branchenneutral formuliert und unterscheidet zwischen Wachstums- und Strukturanalyse (siehe Abbildung 25). Die Kennzahlen der *Wachstumsanalyse* messen folgende Bereiche: Auftragsbestand, Umsatzerlöse, umsatzbezogenes Ergebnis vor Zinsen und Steuern, Jahresüberschuss, Cash-flow, Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, Personalaufwand, Wertschöpfung und Mitarbeiter.

---

[1] LAUZEL/CIBERT 1959, S. 131 f.

[2] ASSOCIATION FRANÇAISE DES CONSEILLERS DE DIRECTION 1965, S. 101.

[3] LEBAS 1994, S. 475. Daher wird hier auch auf eine Abbildung der älteren „Ratios au Tableau de Bord" verzichtet.

[4] EPSTEIN/MANZONI 1997, S. 29.

[5] GRAY/PESQUEUX 1993.

[6] EPSTEIN/MANZONI 1997, S. 34.

[7] Für einen Vergleich der Ansätze siehe EPSTEIN/MANZONI 1997, 1998 sowie GLEICH 2001, S. 62 ff..

[8] Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie 1969.

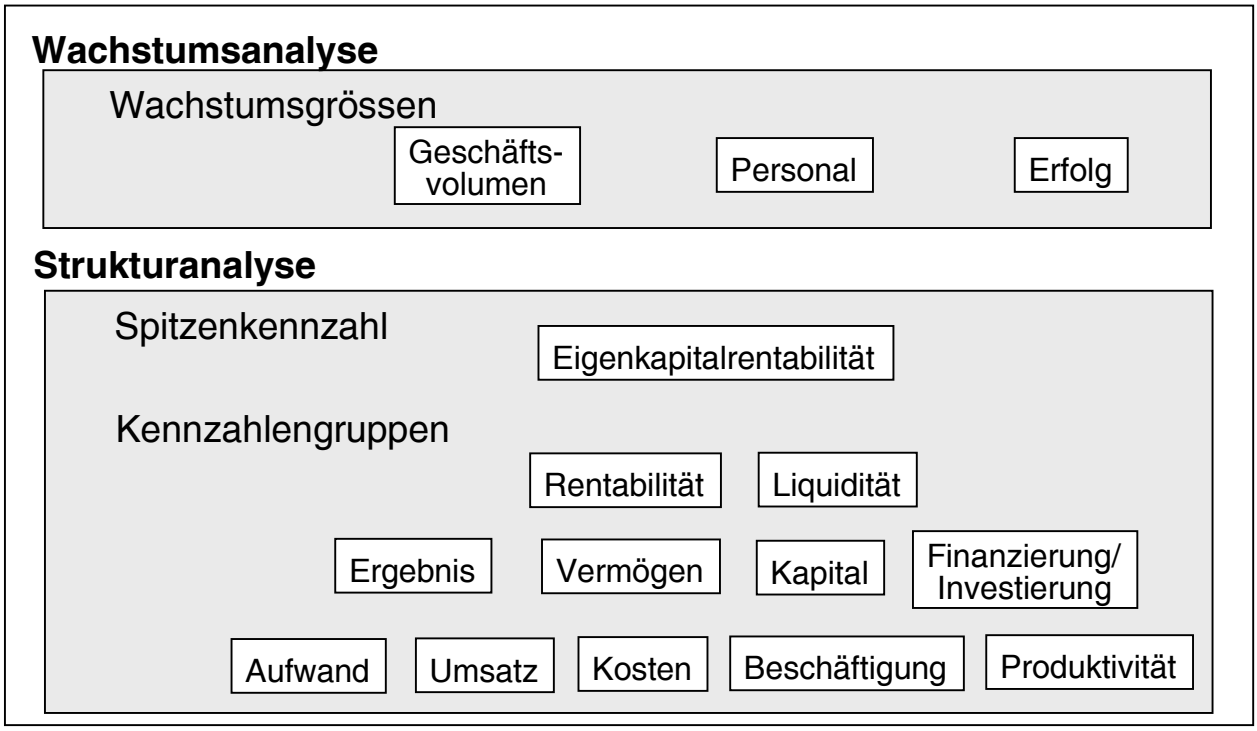



*Abbildung 25: Aufbau des ZVEI-Kennzahlensystems*
Quelle: ZVEI 1989, S. 43 (entnommen aus HORVÁTH 1998b, S. 554).

Die *Strukturanalyse* geht von der Spitzenkennzahl der Eigenkapitalrentabilität aus und analysiert die Unternehmenseffizienz mit Hilfe von

- Ertragskraft-Kennzahlen (Rentabilität, Ergebnis, Finanzierung/Investition, Aufwand, Umsatz, Kosten, Beschäftigung, Produktivität) sowie
- Risikokennzahlen zu Kapitalstruktur und -bindung (Liquidität, Vermögen, Kapital).

Insgesamt umfasst das ZVEI-Kennzahlensystem 74 Haupt- und 66 Hilfskennzahlen.[1] Es ist einerseits ein analytisches Instrument für Zwecke des Betriebs- oder Zeitvergleichs, kann andererseits aber auch als Planungsinstrument eingesetzt werden. Letztlich soll das ZVEI-System einen Vergleich der tatsächlich erzielten Effizienz mit den eigenen Zielvorstellungen erlauben.[2]

### *4.1.3.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme*

Beim ZVEI-Kennzahlensystem handelt es sich um eine Weiterentwicklung des DuPont-Systems durch Gliederung einerseits und durch die zusätzliche Wachstumsanalyse andererseits.[3] Somit ist es differenzierter und für Analysezwecke *problemgerechter* als das DuPont-System.

Die aufgrund eines logischen, klaren Aufbaus eigentlich hohe *Konsistenz* des Systems wird allerdings durch die zu grosse Anzahl an Kennzahlen, viele aussagelose Hilfskenn-

---

[1] KÜTING 1983b, S. 292.
[2] KÜTING 1983b, S. 293.
[3] STAEHLE 1973, S. 227.

zahlen und die daraus resultierende Unübersichtlichkeit getrübt.[1] Die Komplexität des Systems ist beträchtlich, zumal die Hälfte der Kenngrössen lediglich dazu dient, die mathematische Verknüpfung herzustellen.[2] Eine *Wirtschaftlichkeit* des Systems ist somit fraglich.

Die *Flexibilität* des ZVEI-Systems ist zwangsläufig gering, weil es andernfalls nicht mehr für den Zweck von Betriebsvergleichen eingesetzt werden könnte. Den spezifischen Anforderungen eines Unternehmens und unterschiedlicher *Benutzer* kann das System dadurch ebenfalls nicht gerecht werden.

*Zusammenfassend* kann das ZVEI-Kennzahlensystem als Weiterentwicklung des Du-Pont-Systems charakterisiert werden, dessen Komplexität aber nur dann gerechtfertigt erscheint, wenn es tatsächlich zu Betriebsvergleichen eingesetzt wird.

### 4.1.4 Managerial Control Concept

#### *4.1.4.1 Grundidee des „Managerial Control Concept" nach TUCKER*

Das „Managerial Control Concept" von TUCKER[3] ist eines der ersten Kennzahlensysteme, die nicht als Rechensysteme, sondern vielmehr als Ordnungssystem aufgebaut sind. Es ist nach den drei klassischen Funktionsbereichen Produktion, Verkauf und Finanzwirtschaft gegliedert und differenziert gleichzeitig nach verschiedenen Hierarchiestufen. Das System unterscheidet vier Kennzahlenklassen:[4]

1. *Elementary Ratios:* Diese Kennzahlen setzen Ursprungsdaten miteinander in Verbindung, um spezifische ökonomische Teilbereiche zu bewerten und zu lenken; Input für Kennzahlen auf höheren Stufen.
2. *Advanced Ratios:* Diese Grössen ergänzen und relativieren die „Elementary Ratios" mit Hilfe weiterer Ursprungsdaten. Sie bieten detaillierte Informationen über bestimmte Teilgebiete.
3. *Tertiary Ratios:* Diese Kennzahlen richten sich an die obere Managementebene und dienen als Entscheidungsgrundlage für den jeweiligen Funktionsbereich. Sie kombinieren und verdichten „Elementary Ratios" und/oder „Advanced Ratios".
4. *Total Integration Tertiary Ratios:* Diese Kennzahlen kombinieren mehrere „Tertiary Ratios" verschiedener Funktionsbereiche und spiegeln Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen den Funktionsbereichen sowie bereichsübergreifende Auswirkungen wider. Sie geben somit Auskunft über das Gesamtunternehmen und dienen als Lenkungs- und Steuerungsinstrument für das Top-Management.

---

[1] REICHMANN/LACHNIT 1976, S. 723.
[2] HORVÁTH 1998b, S. 557.
[3] TUCKER 1961. Die folgende Darstellung des Konzepts lehnt sich an STAUDT ET AL. 1985, S. 37 ff. an.
[4] TUCKER 1961, S. 29 ff.

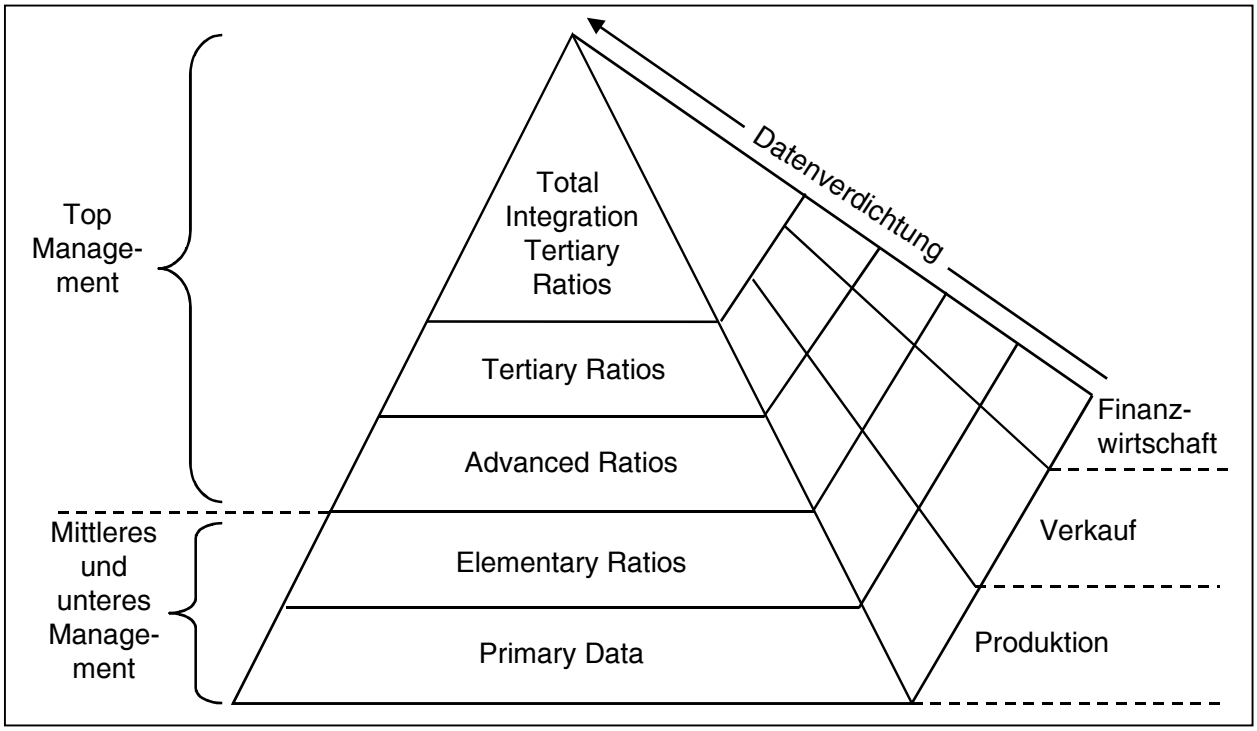



*Abbildung 26: Managerial Control Concept nach TUCKER*
Quelle: STAUDT ET AL. 1985, S. 37.

TUCKERS Konzept des Managerial Control soll sowohl der Analyse und Kontrolle aller Teilaspekte der unternehmerischen Tätigkeit dienen als auch dem Management eine objektive Basis bieten, um Lenkungseingriffe zu simulieren. Das Ordnungssystem umfasst insgesamt 429 Kennzahlen und 150 Abbildungen, die die Zusammenhänge zwischen den Grössen visualisieren.

#### *4.1.4.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme*

Das „Managerial Control Concept" von TUCKER ist ähnlich wie das ZVEI-System ein Versuch, qualitative Ursache-Wirkungszusammenhänge darzustellen, ohne jedoch die Vorteile eines klassischen Rechensystems zu verlieren.

Grundsätzlich ist das System sowohl für die Führung des Gesamtunternehmens als auch für das Management einzelner Funktionsbereiche *problemgerecht*. Allerdings werden für Marketing und Verkauf relevante Aspekte zwar als wichtig erkannt, aber dennoch bewusst nicht integriert – beispielsweise die Ermittlung des Kundenpotentials und die Analyse der entsprechenden Bestimmungsfaktoren.[1] Dadurch, dass das System beim Informationsbedarf sowohl zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen als auch den verschiedenen Hierarchiestufen unterscheidet, ist es *sehr benutzer- und organisationsadäquat*, zumal klar definierte Führungs- und Controllingsysteme zum Einsatz kommen. Auch die *Konsistenz* des Systems ist – für ein Ordnungssystem – noch relativ hoch, weil insbesondere das Ziel verfolgt wird, Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen ver-

[1] TUCKER 1961, S. 172.

schiedenen Funktionsbereichen aufzudecken. Ausserdem arbeitet TUCKER sehr stark mit Kennzahlenverdichtungen.

Problematisch sind allerdings die *Flexibilität* und die *Wirtschaftlichkeit* des Systems – ähnlich wie beim ZVEI-System. Durch die Vielzahl von Kennzahlen und Abbildungen versucht das System, die Wirklichkeit in ihrer gesamten Komplexität einzufangen. Dies führt aber letztlich dazu, dass das Verständnis für funktionsübergreifende Zusammenhänge eher schematisiert wird. Zwar ist eine gewisse Flexibilität dadurch gewährleistet, dass sich einige Grössen auf der Ebene der „Elementary Ratios" in das Kennzahlensystem integrieren lassen; dennoch zeichnet sich das System insgesamt durch weitgehend starre und „tayloristische" Grundzüge aus.

*Fazit:* Das „Managerial Control System" von TUCKER ist eines der ersten Ordnungssysteme, das die meisten Anforderungen an Kennzahlensysteme erfüllt. Insbesondere die gleichzeitige Differenzierung nach Funktionsbereichen und Hierarchiestufen einerseits sowie das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer integrierten Sicht andererseits lässt deutliche Parallelen zu modernen Performance Measurement-Systemen erkennen. Allerdings konnte es sich unter anderem aufgrund der hohen Komplexität in der Realität nicht durchsetzen.

### 4.1.5 Vertriebs-Controlling-Kennzahlensystem nach REICHMANN/PALLOKS

#### *4.1.5.1 Grundidee des Vertriebs-Controlling-Kennzahlensystems*

Viele kundenbezogene Informationen, denen in Vertrieb und Marketing zentrale Bedeutung zukommt, sind in den unternehmensbezogenen Informationssystemen zwar grundsätzlich vorhanden, doch werden sie nur selten zielbezogen bereitgestellt.[1] Das Vertriebs-Controlling-Kennzahlensystem nach REICHMANN und PALLOKS[2] beabsichtigt, dem Vertriebsmanagement eine aussagefähige Informationsgrundlage zu bieten, um Vertriebstätigkeiten kunden- und zielorientiert zu planen, zu koordinieren und zu kontrollieren. Das Kennzahlensystem besteht aus Vertriebskennzahlen, die einen schnellen und konzentrierten Überblick geben und sachlogisch verknüpft werden.

Neben einer klassischen *Wirtschaftlichkeitsanalyse* liefert das System[3] Informationen über die *strukturellen Vertriebsbedingungen* sowie über die allgemeine *Lage- und Umfeldentwicklung* (siehe Abbildung 27).

---

[1] REICHMANN/PALLOKS 1997, S. 451.

[2] REICHMANN/PALLOKS 1997.

[3] Für die Definition der einzelnen Kennzahlen siehe REICHMANN/PALLOKS 1997.

| **Vertriebs-Controlling-Kennzahlensystem** | |
|---|---|
| **Strukturanalyse** | |
| Vertriebs-struktur | **Vertriebskostenstruktur:** variable Vertriebskosten/Vertriebskosten insgesamt * 100<br>**Umsatzstruktur**: Umsatz je Artikelgruppe/Gesamtumsatz * 100<br>**Auftragsstruktur:** Auftragseingänge je Artikelgruppe/Auftragseingänge insgesamt<br>**Rabattstruktur:** Rabatt vom Umsatz A-Artikel/Umsatz A-Artikel *100 |
| Markt-struktur | **Marktanteil:** eigener Umsatz/Branchenumsatz * 100<br>**Kundenstruktur:** Neukunden-, Inlands- bzw. Auslandskunden/Kunden insgesamt * 100<br>**Konkurrenzstruktur:** Marktvolumen der Konkurrenten/Gesamtmarktpotential * 100<br>**Preiselastizität des Marktes:** Umsatzdifferenz/Preisdifferenz |
| **Wirtschaftlichkeitsanalyse** | |
| Erfolg der Vertriebs-aktivitäten | **Verkaufsergebnis:** Nettoverkaufsgewinn/Umsatz * 100<br>**Deckungsbeitrag am Umsatz:** Deckungsbeitrag A-Artikel/Umsatz A-Artikel * 100<br>**Verkaufsförderung:** Umsatzdifferenz/Differenz der Verkaufsförderungskosten<br>**Werbeerfolgskontrolle:** Werbekostendifferenz/Umsatzdifferenz |
| Effizienz der Ver-triebsor-ganisation | **Personaleffizienz:** Umsatz/eingesetzte Mitarbeiter<br>**Auftragseffizienz:** Umsatz/eingesetzte Akquisitionskosten * 100<br>**Budget/Kapitaleffizienz:** Umsatz/eingesetztes Budget/Kapital * 100<br>**Key Account Effizienz:** Netto-Auftragssumme/Akquisitionskosten * 100 |
| Erfolgs-träger (Seg-mente) | **produktgruppenbezogene Umsatzanteile:** Umsatz A-Artikel/Gesamtumsatz * 100<br>**kundengruppenbezogene Umsatzanteile:** Umsatz A-Kunde/Gesamtumsatz * 100<br>**regionenbezogene Umsatzanteile:** Umsatz Verkaufsgebiet X/Gesamtumsatz * 100<br>**betriebsformbezogene Umsatzanteile:** Umsatz Fach-, Einzel- bzw. Grosshandel/ Gesamtumsatz * 100 |
| **Lageanalyse** | |
| Lage-analyse | **Marktanteilsentwicklung:** Marktanteil der Periode t/Marktanteil der Basisperiode * 100<br>**Umsatzentwicklung:** Umsatz der Periode t/Umsatz der Basisperiode * 100<br>**Auftragsentwicklung:** Auftragseingänge Periode t/Auftragseingänge Basisperiode * 100<br>**Entwicklung der strategischen Geschäftseinheiten:** relatives Marktwachstum (%), relativer Marktanteil (%), Deckungsbeitragsvolumen |

*Abbildung 27: Struktur eines Vertriebs-Controlling-Kennzahlensystems*
Quelle: vereinfacht nach REICHMANN/PALLOKS 1997, S. 469.

### *4.1.5.2 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 gut untermauert, kann allerdings keinen Anspruch auf Vollständigkeit geltend machen. Inter-

dependenzen zwischen den einzelnen Kennzahlen werden nicht aufgezeigt, wodurch die Analyse von Ursache-Wirkungszusammenhängen erschwert wird. DAUM kritisiert, dass dem Kennzahlensystem Oberziele fehlen, die sich in ein Gesamtunternehmens-Kennzahlensystem integrieren lassen.[1]

Das System richtet sich primär an die Ebene Marketing- und Vertriebsleiter und ist dadurch für diese Funktionsbereiche insgesamt *benutzergerechter* als allgemeine finanzwirtschaftliche Kennzahlensysteme. Allerdings sind einer weiteren, organisationskongruenten Zuordnung von finanzwirtschaftlichen Kenngrössen immer enge Grenzen gesetzt. Beispielsweise führen Grössen wie der Produktumsatz immer zu einem Verantwortungspooling zwischen dem Produktmanagement, dem Verkauf, einem etwaigen Key Account Management und weiteren Marketingteilfunktionen.[2]

Der Nutzen des Systems wird ferner dadurch eingeschränkt, dass hochrelevante externe Grössen wie die Kundenzufriedenheit nicht berücksichtigt werden.

Das Kennzahlensystem ist nicht als allgemeingültiges System zu verstehen. Vielmehr handelt es sich um eine sinnvolle Zusammenstellung wohldefinierter Kennzahlen, die je nach Branchen- und Unternehmenssituation zu konkretisieren oder zu ergänzen ist; hierfür bietet das System eine ausreichende *Flexibilität*.

Das Kennzahlensystem ist *wirtschaftlich*, weil es primär auf Daten des Rechnungswesens zurückgreift und somit kaum einen nennenswerten Zusatzaufwand verursacht.

*Fazit:* Das Vertriebskennzahlensystem 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 selbst vorschlagen.[3]

### 4.1.6 Weitere finanzwirtschaftliche Marketingcontrollingsysteme

In der Marketingcontrollingliteratur finden sich mehrere Kennzahlensysteme, die operative Kennzahlen für die Marketinginstrumente verwenden oder allgemeine kostenorientierte Rechensysteme auf den Marketingbereich übertragen.[4] So verwendet KIENER[5] beispielsweise die Spitzenkennzahl „Umsatzrentabilität des Marketing“ (Verhältnis von Marketingdeckungsbeitrag zu Umsatz). Er verwendet dabei insbesondere Kostengrössen aus dem Bereich des Marketingmix. Sein System beruht auf vielen absoluten Kennzahlen und verzichtet darauf, nichtfinanzielle Grössen zu integrieren; sie dienen vielmehr der Ergänzung.[6] PALLOKS hat dieses System weiterentwickelt: Ihr System geht ebenfalls von

---

[1] DAUM 2001, S. 47.
[2] Siehe hierzu KIENER 1980, S. 170 f. und die dort zitierte Literatur.
[3] REICHMANN/PALLOKS 1997, S. 470 ff.
[4] RADKE 1975.
[5] KIENER 1980, S. 169 f.
[6] KIENER 1980, S. 172 ff.

der Umsatzrentabilität des Marketingbereichs aus. Allerdings ergänzt sie die finanzwirtschaftlichen Marketingkosten- und -erfolgskennzahlen durch zahlreiche marktbezogene Kennzahlen. Letztere zerlegen die Schlüsselkennzahl „Marktanteil“ in nicht finanzielle Zielgrössen (Marktpotential der Branche, Marktvolumen, Marktanteil, Marktdurchdringung) und vorökonomische Zielgrössen (Kennzahlen bezüglich Kaufkraft, Preis- und Nachfrageelastizität sowie Konkurrenzintensität).[1]

*Fazit:* Diese Systeme sind ebenso wie das Vertriebskennzahlensystem nach REICHMANN/PALLOKS in erster Linie Analysesysteme. Sie erfüllen eine wichtige Funktion für die Analyse des betriebswirtschaftlichen Erfolgs, sind aber weniger als Steuerungsinstrumente geeignet, weil sie nicht mit der Strategie verbunden werden sowie keine qualitativen Vorsteuergrössen integrieren.

### 4.1.7 Shareholder Value-Ansätze

#### *4.1.7.1 Grundidee des Shareholder Value-Ansatzes nach RAPPAPORT*

Der *Shareholder Value-Ansatz* nach RAPPAPORT[2] 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- beziehungsweise Geschäftsbereichsstrategien jene ausfindig machen, die den höchsten Unternehmens- und somit Aktionärswert verspricht?

Dabei verwendet RAPPAPORT die Kapitalwertmethode unter Berücksichtigung des Zeitwerts des Geldes, der Risikoausprägung des Konzerns beziehungsweise des Geschäftsbereichs sowie eines zugehörigen Residualwerts (Wert des über den Planungszeitraum hinaus anfallenden Cash-flows).[3] Er bietet auch eine Methode an, mit der die entscheidenden Werttreiber („value driver“) identifiziert und analysiert werden können. Unter Werttreibern versteht RAPPAPORT Grössen des operativen Geschäfts, die den Aktionärswert beeinflussen (siehe Abbildung 28). Diese dienen dazu, die Berechnung des Barwerts eines Projekts nach der *Kapitalwertmethode* zu vereinfachen.

Der Ansatz liefert *zwei Führungsregeln*:[4]

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

---

[1] PALLOKS 1991, S. 247 ff.

[2] RAPPAPORT 1986, 1998.

[3] Für eine prägnante Erläuterung des Konzepts siehe FICKERT 1992, S. 55 ff., VCI 1998, S. 64 ff. sowie HAHN/HUNGENBERG 2001, S. 192 ff.

[4] RAPPAPORT 1986 und 1998; VCI 1998, S. 65.

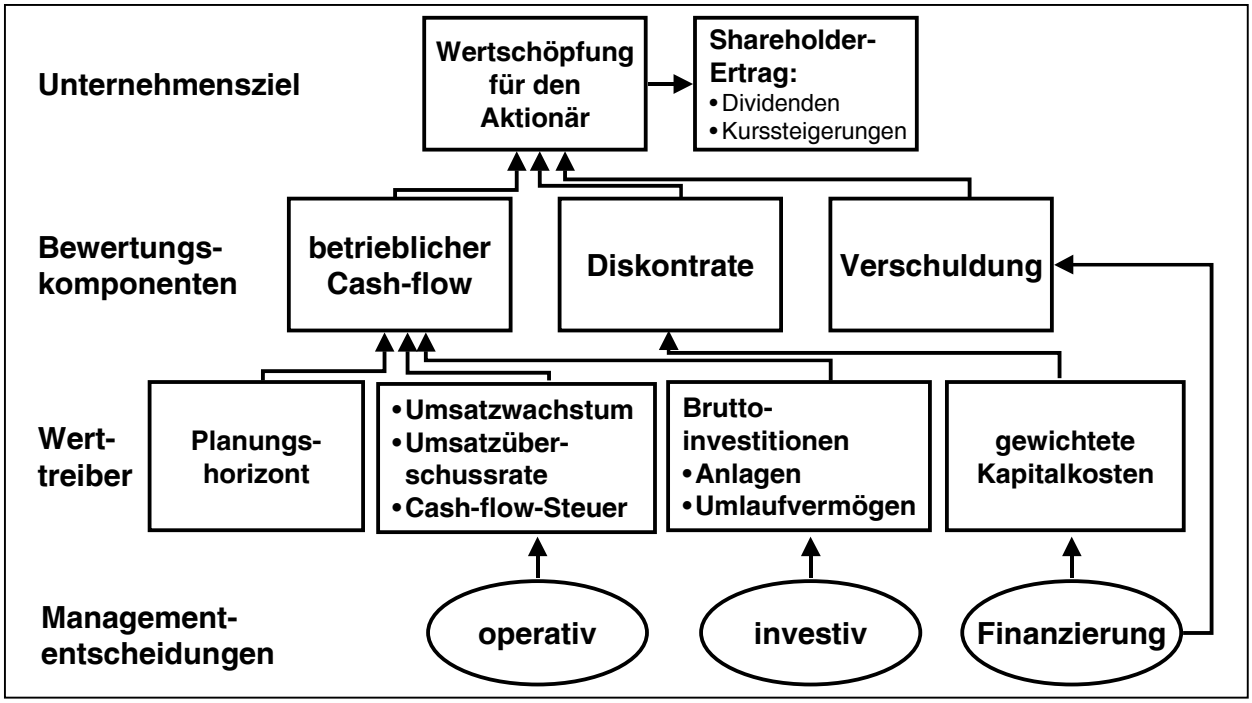



*Abbildung 28: Shareholder Value-Ansatz nach* RAPPAPORT
Quelle: RAPPAPORT 1995; Übersetzung in Anlehnung an VCI 1998, S. 67.

### *4.1.7.2 Grundidee des Economic Value Added-Konzepts*

Verwandt mit dem Ansatz von RAPPAPORT ist das *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.[1] Die Mindestrenditeanforderungen für Unternehmen beziehungsweise Geschäftsbereiche werden somit von den Opportunitätskosten (= Marktkosten) für Eigen- und Fremdkapital bestimmt. EVA entspricht dem NOPAT (Net operating profit after tax, also dem operativen Geschäftsergebnis nach Steuern) abzüglich der gewichteten, risikogerechten Kapitalkosten für Fremd- und Eigenkapital.

Der Gesamtmarktwert eines Geschäftsbereichs besteht aus dem gegenwärtigen wirtschaftlichen 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.[2] Sie ist direkt auf einperiodische Wertzuwachsmessung ausgerichtet; dadurch werden die systematische Überprüfung der Zielerreichung sowie die daran geknüpfte etwaige erfolgsorientierte Vergütungsberechnung erleichtert.[3] Befürworter von EVA führen zahlreiche Vorteile dieser „neuen" fi-

---

[1] Für eine prägnante Darstellung dieses Ansatzes siehe VCI 1998, S. 74 und HAHN/HUNGENBERG 2001, S. 202 ff.

[2] Eine umfassende und systematische Bewertung der verschiedenen finanzwirtschaftlichen Kenngrössen bietet GÜNTHER 1997b.

[3] GÜNTHER 1997b, S. 21; VCI 1998, S. 79.

nanzwirtschaftlichen Kennzahl an:[1] Aufgrund eines engen Bezugs zwischen EVA und dem Aktienkurs eigne sich diese Grösse, um die Interessen der Manager mit jenen der Unternehmenseigner abzustimmen, beispielsweise mit Hilfe von EVA-orientierten Motivationssystemen. Ferner wird angeführt, dass EVA eine sehr einfache und eindeutige Grösse sei, die auf allen Ebenen – von der strategischen Planung bis zur Budgetierung – kommuniziert werden könne: Mehr EVA sei immer besser als weniger EVA.

Abbildung 29 fasst die Merkmale unternehmenswertorientierter Ansätze zusammen.

| **Charakteristikum** | **Art und Weise der Umsetzung** |
|---|---|
| Zukunftsbezug | durch Berücksichtigung des aus dem Bewertungsobjekt (zum Beispiel aus einer Geschäftseinheit) fliessenden *zukünftigen* Cash-flows und durch den *unendlichen* Betrachtungszeitraum |
| Mehrperiodigkeit | durch Diskontierung eines *Stroms* zukünftiger Cash-flows |
| Berücksichtigung des Zeitwerts des Geldes | durch *Abdiskontierung* nominaler Cash-flows mit einem nominalen *Diskontierungsfaktor* |
| Zahlungsorientierung | durch Berücksichtigung von *Cash-flows* anstatt zum Beispiel von Gewinnen |
| Berücksichtigung von Risiken | durch Abdiskontierung mit einem *risikoangepassten* Zinssatz |
| Marktorientierung | durch Verwendung von *Zahlungsgrössen statt Buchgrössen*, durch *Bezug auf Marktwerte statt Buchwerte* (zum Beispiel beim eingesetzten Vermögen) |
| Berücksichtigung des Finanzierungsbedarfs zukünftigen Wachstums | durch *Abzug der Investition* in das Anlagevermögen und in das Working Capital von den Cash-flows |

*Abbildung 29: Merkmale eines unternehmenswertorientierten Controllings*
Quelle: GÜNTHER 1997a, S. 204 f.

### *4.1.7.3 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme*

Shareholder Value-Ansätze sind moderne Analyseverfahren, deren Stärke darin besteht, dass sie Führungskräfte dazu zwingen, alle Einflussfaktoren einer Strategie- oder Projektbewertung transparent zu machen und die finanziellen Auswirkungen aller Tätigkeiten konsequent zu erfassen. Sie fordern vom Management, sich auf das aus der Sicht des Shareholders Wesentliche zu fokussieren. Dennoch weisen diese Verfahren auch Defizite und Gefahren auf, die nachfolgend skizziert werden sollen.[2]

---

[1] EHRBAR 1998, S. 6.

[2] Für eine umfassende Diskussion der Vor- und Nachteile einzelner Verfahren siehe beispielsweise VCI 1998; eine marketingbezogene, zusammenfassende Darstellung liefert DOYLE 2000, S. 63 f.

*Problemadäquanz*

Ziel von Shareholder Value-Ansätzen ist es, Unternehmensführung und Kapitalmärkte besser zu verbinden. Ein Hauptproblem des EVA- und den Shareholder Value-Ansatzes 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 keineswegs homogen und normalverteilt sind.[1] So ist es unwahrscheinlich, dass Management einerseits sowie Aktionäre und Analysen andererseits die Verlässlichkeit von Informationen, den Wert intangibler Assets und den Nutzen von Synergien immer identisch einschätzen.[2] Ebenso dürfte in der Regel die Risikoeinschätzung differieren, zumal häufig der Informationsstand von Management und Aktionären unterschiedlich ist. Die künftige Akzeptanz und somit auch die Problemadäquanz dieser Ansätze hängt somit stark von den Kursentwicklungen an den Kapitalmärkten ab.[3]

*Konsistenz*

Die *Konsistenz* der Systeme ist hoch. Shareholder Value-Ansätze weisen durch den hierarchischen Ableitungsbezug eine hohe Geschlossenheit auf. Bei der wertorientierten Planung besteht jedoch grundsätzlich die Gefahr von *Scheingenauigkeit* (die aufgrund der quantifizierten Darstellung suggerierte Genauigkeit bezüglich Detaillierung und Sicherheit ist höher als die tatsächliche) sowie von *Scheinreflexivität* (intuitive Urteile werden quantifiziert; garbage in – garbage out).[4] Dies kann zu der illusionären, nicht ungefährlichen Annahme führen, dass sich Strategien mit Werttreiberhierarchien mehr oder weniger vollständig in Zahlen erfassen liessen.[5]

In der Praxis herrscht selten Übereinstimmung darüber, welche Faktoren den Shareholder Value beeinflussen; Ursache-Wirkungszusammenhänge können nur ansatzweise abgebildet werden. Ferner hängt die Quantifizierung der zukünftigen Geldflüsse von zu vielen Annahmen und Grundsatzentscheidungen ab. So lassen sich beispielsweise bei der Anwendung von EVA die gesamten Zinskosten (Total Cost of Capital) eines Unternehmens nicht auf einfache Weise ermitteln. Dazu muss entschieden werden, ob Investitionen in Forschung & Entwicklung, Werbung und Mitarbeiterschulungen traditionell als Aufwand behandelt oder vielmehr als Kapital aufgefasst werden.[6] Shareholder Value-Ansätze sind somit manipulationsanfällig: Letztlich kann man jedes strategische Projekt so rechnen, dass es prinzipiell die jeweils definierten Genehmigungsgrundsätze erfüllt. Ferner existieren in der Praxis mehrere Varianten der EVA-Kennzahl (beispielsweise als absolute oder

---

[1] VCI 1998, S. 96.
[2] DAY/FAHEY 1988, S. 54.
[3] VCI 1998, S. 96.
[4] WEBER/KNORREN 1998, S. 15.
[5] WEBER/SCHÄFFER 2000, S. 30.
[6] SLATER/OLSON 1996, S. 49.

als prozentuale Grösse); auch berechnen viele Unternehmen EVA vor Steuern, was den Bezug zum Unternehmenswert beeinträchtigt, weil die Wertbeiträge dadurch zu hoch eingeschätzt werden.[1]

Diese kritischen Anmerkungen bezüglich der wertorientierten Methoden beziehen sich allerdings eher auf die Anwendung der Verfahren, weniger auf die Grundprinzipien.[2] So lassen sich die Probleme der Scheinobjektivität und -reflexivität sowie der Manipulationsmöglichkeit durch folgende Massnahmen mildern:[3]

- Vorschalten einer ausführlichen qualitativen Analyse,
- Betonen der Bedeutung der Prämissen für das Ergebnis der wertorientierten Planung,
- Sicherstellen einer Dokumentation aller Prämissen und verwendeten Methoden.

Ferner können Sensitivitätsanalysen das schwierige Problem der Prognose gewisser finanzieller Grössen wie beispielsweise des Cash-flows mildern.[4]

Problematischer sind für das Marketing allerdings systematische Fehlbeurteilungen strategischer Optionen[5], die sich dadurch ergeben, dass Shareholder Value-Analysen zeitpunktbezogen erfolgen und die Dynamik durch Abzinsung berücksichtigen:[6]

- *Unterbewertung*: Investitionen in Zukunftsoptionen und Kundenbindung werden systematisch unterbewertet. Diese langfristigen Investitionen werden häufig zurückgewiesen, weil aufgrund der Unsicherheit ein hoher Zuschlag auf die Kapitalkosten kalkuliert wird. Dem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass Entscheidungen einer Periode in späteren Perioden rückgängig gemacht werden können, beziehungsweise, dass es möglich ist, Investitionen zu verschieben. Diese Prämisse widerspricht aber einigen Grundannahmen des strategischen Marketing: Häufig müssen strategische Fenster (beispielsweise temporäre Schwächen der Konkurrenz) genutzt werden, um das Unternehmen mit Optionen beziehungsweise Wahlmöglichkeiten auszustatten.
- *Überbewertung*: Andere Strategien werden dagegen systematisch überbewertet. Gelegentlich wird ohne Begründung das vorhandene Absatzniveau als gegeben angenommen. Dieses muss aber in der Regel mit einer Vielzahl von Massnahmen zunächst einmal gehalten werden. Ferner erscheinen Gewinnmöglichkeiten meist in jenen Bereichen höher, in denen das Management weniger Erfahrungen hat[7] und somit die Risiken (und damit den entscheidenden Risikozuschlag) nicht richtig einschätzen kann.

Aufgrund dieser Verzerrungen sollten strategische Entscheidungen niemals ausschliesslich auf Shareholder Value-Analysen beruhen.

---

1 AFRA/ADERS 2001, S. 102.
2 DAY/FAHEY 1990, S. 156.
3 WEBER/KNORREN 1998, S. 16.
4 MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 252.
5 DOYLE 2000, S. 65.
6 Siehe hierzu insbesondere DAY/FAHEY 1990 und 1988, S. 52 ff.
7 DAY/FAHEY 1988, S. 53.

DAY und FAHEY sehen das Hauptproblem wertorientierter Ansätze darin, dass sie unter Umständen *strategisches Denken unterdrücken* können oder dazu führen, andere *attraktive Strategien zu übersehen*.[1] Werttreiberhierarchien seien ein anderer Blickwinkel; sie ersetzen strategisches Denken und das Suchen nach einer ausreichenden Zahl strategischer Optionen keinesfalls. Auch fokussieren sie häufig stärker auf das Reduzieren von Kosten als auf das Generieren realen Wachstums.[2] DOYLE sieht daher Shareholder Value-Analysen ohne Marketingstrategie als Tautologie an.[3] Empirische Ergebnisse stützen diese Erkenntnis: Selbst bei Unternehmen, die mit wertorientierten Kennzahlenansätzen erfolgreich waren, wirkten sich diese kaum auf die Innovationsfähigkeit aus.[4]

*Flexibilität sowie Benutzer- und Organisationsadäquanz*

Die *Flexibilität* der Shareholder Value-Ansätze ist eher gering, auch wenn die Werttreiberhierarchien unternehmensspezifisch angepasst werden können. Grundidee und eingesetzte Bewertungsverfahren sind rigide. Im Gegensatz zum Top-Management hält sich der Enthusiasmus des operativen Managements bezüglich wertorientierter Konzepte aufgrund der Komplexität und der restriktiven Annahmen der Ansätze in Grenzen.[5]

Ähnlich wie beim DuPont-System ist die *Benutzer- und Organisationsadäquanz* allenfalls für die oberen Unternehmensebenen gegeben; letztlich hängt sie jedoch von der Umsetzung des Systems im Unternehmen ab. Aufgrund des häufig negativen Images des Shareholder Value-Ansatzes stossen solche Ansätze in Deutschland bei der Implementierung auf grössere Widerstände als andere.[6] Den Systemen liegt die vereinfachte Grundannahme zugrunde, dass sie umfassend umgesetzt werden, wenn die Anreizsysteme auf den Shareholder Value beziehungsweise auf EVA ausgerichtet sind. Allerdings birgt dies die Gefahr, dass nichtfinanzielle Aspekte bei der Gestaltung der Anreizsysteme vernachlässigt werden.[7]

Die Berechnungsverfahren benötigen häufig Informationen in einer Aufbereitung, die in der Praxis nur schwer zu gewährleisten[8] und häufig mit grossem Aufwand verbunden ist.[9] Dies führt zu grosser Unsicherheit bei der operativen Konzeptumsetzung.[10]

---

1 DAY/FAHEY 1988, S. 55 f.

2 SLATER/OLSON 1996, S. 52.

3 DOYLE 2000, S. 20.

4 HASPELLAGH/NODA/BOULOS 2001, S. 58.

5 DAY/FAHEY 1990, S. 156 f.

6 WEBER/SCHÄFFER 2000, S. 32.

7 BRUNNER ET AL. 1999, S. 32.

8 So fordern AFRA und ADERS (2001, S. 104) sogar, unternehmensweit bis auf die Ebene der operativen Einheiten die Spitzenkennzahlen zu ermitteln – auch wenn eine entsprechende Standardsoftware derzeit noch nicht existiert.

9 Die Akzeptanz des EVA-Ansatzes ist in der Praxis zwar etwas grösser, weil er stärker als der Shareholder Value-Ansatz von RAPPAPORT auf dem bilanziellen Zahlenwerk aufbaut. Dadurch werden allerdings die Stärken von Cash-flow-Grössen nicht genutzt (VCI 1998, S. 79).

10 HORVÁTH/KAUFMANN 1998, S. 39 f.

*Fazit*

Ähnlich wie klassische ROI-Systeme haben die „modernen“ finanzwirtschaftlichen Kennzahlensysteme zwei wesentliche Nachteile: Zum einen wird die Sachzieldimension ungenügend berücksichtigt, zum anderen werden Markt-, Kunden- und insbesondere Konkurrenzorientierung vernachlässigt.[1] Shareholder Value-Systeme lösen die Herausforderung, betriebswirtschaftliche Ursache-Wirkungszusammenhänge abzubilden, nur scheinbar. Insbesondere sind sie keine Alternative für eine einsichtige Prüfung der strategischen Positionierung[2] und somit kein Ersatz für das Entwickeln und Durchspielen möglichst zahlreicher strategischer Optionen. Ohne ein strategisches Fundament sind wertorientierte Kenngrössen bedeutungslos.[3]

Wenn sich Führungskräfte bei der Anwendung wertorientierter Verfahren allerdings deren Grenzen bewusst sind und versuchen, diese Unzulänglichkeiten zu reduzieren (Stichworte: Sensitivitätsanalysen, Prämissenkontrolle, sorgfältige Dokumentation der eingesetzten Techniken), so sind diese Verfahren auch und gerade für das Marketingmanagement sehr wertvoll. Shareholder Value-Verfahren sind moderne Analyseverfahren, die einen wichtigen Beitrag zur dynamischen Quantifizierung und somit zur Bewertung von Strategien leisten. Sie zwingen Führungskräfte dazu, alle Tätigkeiten konsequent auf ihre finanzwirtschaftlichen Implikationen zu überprüfen und sind somit eine wichtige Basis für eine weitergehende Strategiediskussion.[4]

## 4.2 Technologiegetriebene Managementinformationssysteme

Eine marktorientierte Unternehmensführung ohne Einsatz von Informationstechnologie ist kaum noch vorstellbar. Diese Technologie erleichtert nicht nur das Verarbeiten von Informationen, sondern eröffnet auch neue Auswertungsmöglichkeiten. Die Vielzahl gespeicherter Informationen aufgrund der zahlreichen operativen Geschäftstransaktionen führt letztlich zu der Frage, ob diese Informationen nicht weiter nutzbar gemacht und somit mit Hilfe von Kennzahlen zusammengefasst und ausgewertet werden können. Dies kann zum Beispiel dadurch erfolgen, dass die Informationstechnologie ein vorher definiertes, konzeptionell durchdachtes Kennzahlensystem (beispielsweise das DuPont-System) abbildet. Andererseits stellen sogenannte Managementinformationssysteme aber auch explorative Ad-hoc-Kennzahlen zur Verfügung.

*Das* informationstechnologiegetriebene Managementinformationssystem existiert nicht. Somit ist es auch nicht möglich, die Gütekriterien für Kennzahlensysteme pauschal für diese Systeme anzuwenden. Dennoch lassen sich einige Grundprinzipien herausarbeiten, wann solche Managementinformationssysteme tatsächlich Nutzen stiften.

---

[1] Siehe hierzu auch HORVÁTH 1998b, S. 561.
[2] DAY/FAHEY 1988, S. 46.
[3] DAY/FAHEY 1990,. S. 162.
[4] DAY/FAHEY 1988, S. 56.

Häufig ist der Benutzer der Engpass, so dass sich ein etwaiger Nutzen nicht entfalten kann. Viele Systeme sind eher aufgrund technischer Möglichkeiten als aufgrund umfassender Bedürfnisanalysen eingeführt worden; vielen Führungskräfte nutzen die technischen Systeme daher nicht, zumal sie häufig über andere, für sie effektivere Kanäle der Informationsversorgung verfügen.[1]

SIMONS unterscheidet zwei Möglichkeiten, wie die Informationstechnologie bei Kennzahlensystemen *problemgerecht* eingesetzt werden und somit Nutzen stiften kann:[2] Zum einen durch Erhöhen der Kodifikation, das heisst, indem Inhalte präzisiert und konkretisiert, aber auch integriert werden. Zum andern durch eine optimierte Diffusion: Zusammengefasste Informationen in Form von Kennzahlen können schneller innerhalb einer Organisation verbreitet werden.[3] Den grössten Nutzen sieht SIMONS bei diagnostischen[4] – also analytisch beschreibenden – Systemen durch die erhöhte Kodifikation. Die Informationstechnologie kann vordefinierte Bereiche überwachen und auf Veränderungen und Ausnahmen hinweisen.[5]

Bei interaktiven Systemen sieht SIMONS sowohl bezüglich Kodifikation als auch der Diffusion kaum Nutzenvorteile, weil persönliche Gespräche nach wie vor notwendig sein werden. Ähnliche Hauptkritik an der Konzeption von Managementinformationssystemen äussert auch MINTZBERG:[6] Diese seien häufig zu stark aggregiert und dadurch oft zu abstrakt und nicht mehr angereichert mit kurzen, zusammenfassenden Erklärungen. „A [...] weakness of the [formal management information system] is that in relying on documentation it loses much information *verbal channels* can provide. Specifically, in face-to-face contact the manager can „read" facial expression, gesture, tone of voice, and so on. Documents are sterile by comparison. Furthermore, verbal channels allow for the immediate feedback and interaction which managers apparently find so important."[7] Problematisch sei auch, dass die formal zur Verfügung gestellten Informationen häufig nicht verlässlich oder zu alt seien. Dies führe dazu, dass die Systeme aufgrund ungenügender Problemadäquanz häufig auch nicht benutzer- und organisationsgerecht sind. Somit würden sie auch nicht eingesetzt, weil Führungskräfte dann ihre traditionellen Informationssysteme bevorzugten.[8]

Der Zielkonflikt zwischen *Konsistenz* und *Flexibilität* wird bei solchen Informationssystemen offensichtlich. Ältere informationstechnikgestützte Systeme bilden häufig konzeptionell durchdachte Ursache-Wirkungszusammenhänge ab; sie sind dafür aber in den

---

[1] MCKINNON/BRUNS 1992, S. 190.

[2] SIMONS 1995, S. 186 ff.

[3] SIMONS (1995, S. 186 ff.) baut damit – bewusst oder unbewusst – auf den von DAVENPORT (1993, S. 51) herausgearbeiteten Nutzenpotentialen der Informationstechnologie auf; siehe hierzu auch REINECKE 1996, S. 84.

[4] Siehe zu interaktiven und diagnostischen Systemen S. 73.

[5] SIMONS 1995, S. 192.

[6] MINTZBERG 1975, S. 2 ff.; siehe hierzu auch ausführlich WALSHAM 2001.

[7] MINTZBERG 1975, S. 3 f.

[8] SIMONS 1995, S. 195.

meisten Fällen nicht flexibel genug, um neue Benutzeranforderungen aufzunehmen oder geänderten Situationen gerecht zu werden. Moderne Systeme sind deutlich flexibler und können in der Regel externe Daten integrieren. Sie erlauben vielfältige Analysen, sind aber weniger präskriptiv. Dadurch besteht die Gefahr, dass Benutzer überfordert werden.

Die Wirtschaftlichkeit von Managementinformationssystemen hängt wiederum insbesondere davon ab, ob die Systeme tatsächlich zum Einsatz kommen.[1]

*Fazit:* Der Nutzen der Informationstechnologie kommt insbesondere bei diagnostischen Systemen zur Geltung. Bei interaktiven Systemen kann ein (technologiegestütztes) Kennzahlensystem lediglich ein Hilfsinstrument sein, um die richtigen Fragen abzuleiten, die in persönlichen Gesprächen geklärt werden müssen. Ein Computersystem allein kann somit niemals die Anforderungen an ein umfassendes Performance Measurement- und erst recht nicht an ein Performance Management-System erfüllen; es benötigt immer eine fundierte konzeptionelle Basis.

## 4.3 Integrierte Kennzahlensysteme

Nachfolgend werden ausgewählte Kennzahlensysteme dargestellt, die versuchen, finanz- und leistungswirtschaftliche Aspekte zu integrieren.

### 4.3.1 Konzept selektiver Kennzahlen

#### *4.3.1.1 Grundidee des Konzepts selektiver Kennzahlen*

Das Konzept selektiver Kennzahlen wurde von WEBER ET AL.[2] in den neunziger Jahren am Beispiel der Logistik entwickelt. Dabei handelt es sich eigentlich nicht um ein klassisches Kennzahlensystem, sondern vielmehr um eine Konstruktionsmethodik. Bemerkenswert an diesem Ansatz ist die Verknüpfung von Top-down- und Bottom-up-Perspektive (siehe Abbildung 30):

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

---

[1] Zur Wirtschaftlichkeit von Informationssystemen siehe REINECKE 1996, S. 28 ff. und die dort zitierte Literatur.
[2] WEBER ET AL. 1997.

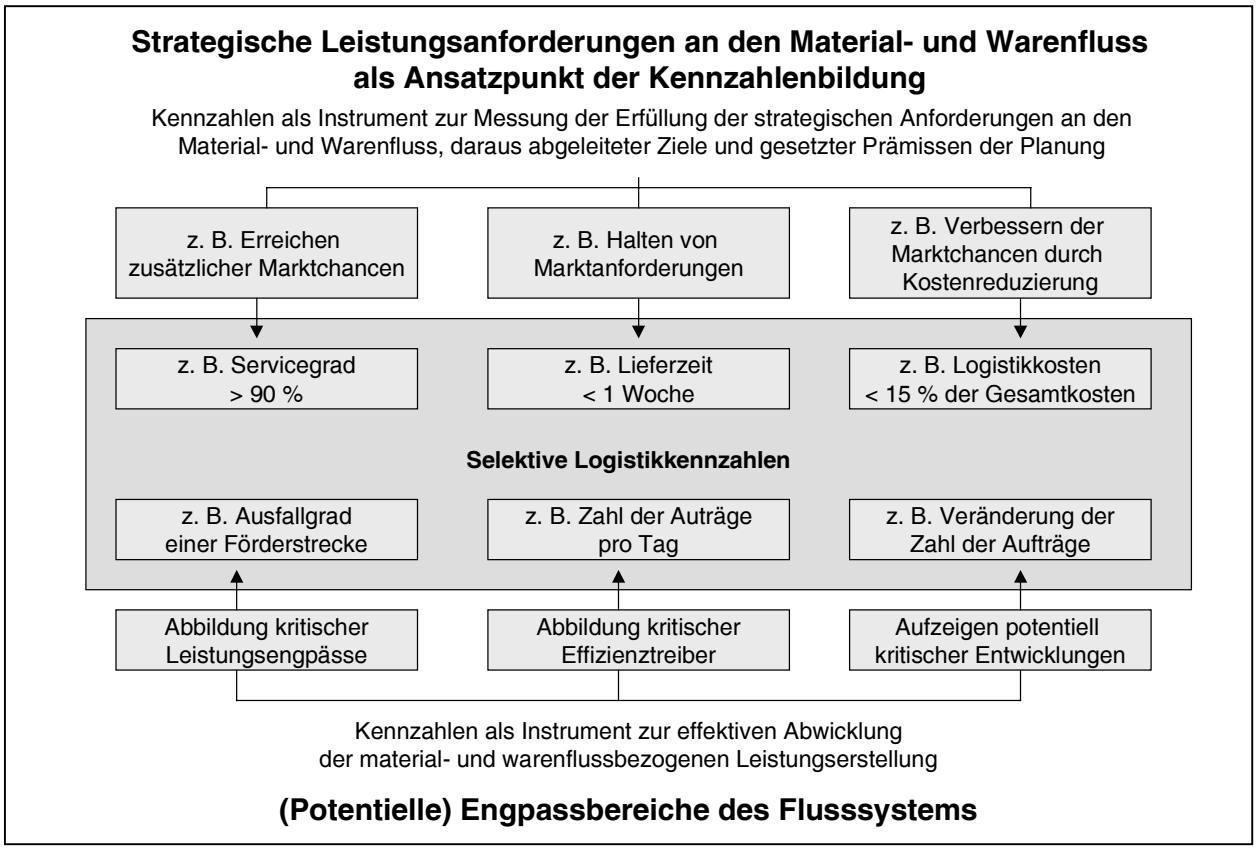



*Abbildung 30: Konzept selektiver Logistikkennzahlen*
Quelle: WEBER 1998, S. 203.

Im Rahmen der Methodenanwendung wurde auf eine strikte Kennzahlenselektion Wert 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. Es wurde allerdings festgestellt, dass strategische und operative engpassbezogene Kennzahlen nur in Ausnahmefällen übereinstimmen; auch ändern sich die operativen Kennzahlen schneller als die strategischen. Diese Abweichungen können auf bisher nicht erkannte operative Probleme hinweisen.[1]

#### *4.3.1.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme*

Das System selektiver Kennzahlen soll nachfolgend nicht inhaltlich bezogen auf die Logistik, 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 ergibt sich ein Kennzahlensystem, dessen Kohärenz weniger durch feste ma-

[1] WEBER ET AL. 1997, S. 451.

thematische Verknüpfungen als vielmehr durch führungssystembezogene Konsistenz geschaffen wird.[1]

Der eigentliche Nutzen des Systems besteht darin, Widersprüche zwischen strategischer und operativer Perspektive zu identifizieren und Diskussionsprozesse über *Konsistenzmängel* auszulösen. Daher kann dieses Konzept eindeutig als interaktives, strategieorientiertes Steuerungssystem bezeichnet werden, das dazu dient, Implementierungslücken aufzudecken und zu schliessen. Aufgrund seiner Einfachheit ist das System *wirtschaftlich* einsetzbar. Zu bemängeln ist allerdings, dass kaum Hinweise gegeben werden, wie die jeweiligen Kenngrössen ausgewählt werden sollen.

*Fazit:* Einige Konstruktionsmerkmale des Systems selektiver Kennzahlen könnten problemlos in Kennzahlensysteme anderer betriebswirtschaftlicher Bereiche eingebaut werden und damit deren Aussagekraft erhöhen. Insbesondere lässt sich durch die Kombination von Top-down- und Bottom-up-Perspektive die Planungsdurchgängigkeit verbessern.

### 4.3.2 Total Quality Management-Systeme

#### *4.3.2.1 Grundidee der Total Quality Management-Systeme*

Total Quality Management-Systeme wurden eigentlich nicht als Kennzahlensysteme konzipiert; auch sind es keine originären Performance Measurement-Konzepte, weil sie ursprünglich für einen anderen Zweck entwickelt wurden.[2] Nachfolgend soll somit auch keine umfassende Darstellung von Qualitätsmanagementsystemen erfolgen, sondern vielmehr ihre Eignung für Aspekte des Performance Managements analysiert werden.[3]

Ziel von Total Quality Management-Systemen ist die ganzheitliche qualitätsorientierte Steuerung von Unternehmen; ganzheitlich bezieht sich dabei auf alle betriebswirtschaftlichen Phasen von der Analyse über die Planung und die Implementierung bis zum Feedback. Eine umfassende Kundenorientierung steht im Mittelpunkt aller Total Quality Management-Systeme; des weiteren sind diese Managementkonzepte in der Regel prozessorientiert ausgerichtet: Auf der Basis einer Analyse der Wertschöpfungsprozesse werden Qualitätstreiber definiert, die einer laufenden Überprüfung und Optimierung unterliegen, so dass mit Hilfe von Konzepten der lernenden Organisation kontinuierliche Verbesserungen erreicht werden können.[4]

Insgesamt existieren zwei umfassende Bewertungs- und Vergleichsansätze für Total Quality Management-Systeme: der amerikanische Malcom Baldrige National Quality Award und der European Quality Award.

---

[1] WEBER ET AL. 1997, S. 452.

[2] GLEICH 2001, S. 87.

[3] Für eine umfassende Darstellung von Total Quality Management-Systemen siehe insbesondere SEGHEZZI 1994, STEINBECK 1995, HANSELMANN/SELM 1996, MALORNY 1996, MUTSCHELLER 1996.

[4] Für einen prägnanten Überblick siehe TÖPFER 2000c und 2001.

Beim *Malcom Baldrige National Quality Award*[1] werden Qualitätsmanagementsysteme sowie Qualitätsdimensionen von Unternehmen unter Verwendung eines umfassenden Qualitätsmanagementmodells anhand folgender Kriterien beurteilt, die wesentlich weiter als beispielsweise die ISO 9000-Normen gehen: Führung, strategische Planung, Kunden- und Marktorientierung, Information und Analyse, Mitarbeiterorientierung, Prozessmanagement und Geschäftsergebnisse (siehe Abbildung 31). Letztere dominieren die Bewertung – fast die Hälfte der 1000 Kriterienpunkte entfällt auf die Geschäftsergebnisse.

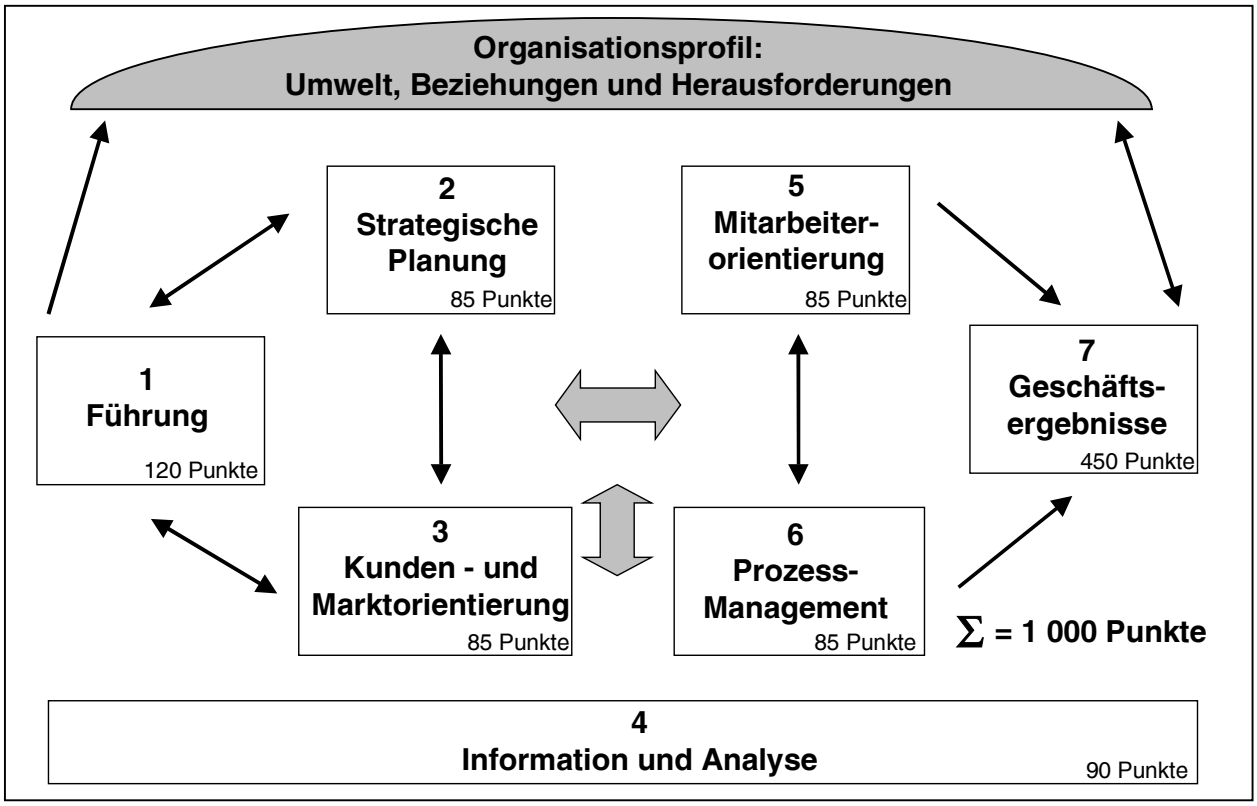



*Abbildung 31: Kriterienbereiche des Malcom Baldrige National Quality Award*
Quelle: NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY 2002, S. 5, 9 (Übersetzung in Anlehnung an TÖPFER 2001c, S. 318).

Die Kriterienliste wird jedes Jahr überprüft und gegebenenfalls angepasst. Im Jahr 2001 erhielten insbesondere die Aspekte E-Commerce und Ausrichtung des Performance Managements (unterteilt in Performance Measurement und Performance Analysis[2]) eine stärkere Gewichtung. Ferner wurden bei den Geschäftsergebnissen sowohl Kundenkennzahlen als auch Produkt-/Dienstleistungskenngrössen als Treiber von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung aufgenommen.[3] Aus Marketingsicht ist interessant, dass die Bedeutung von Wettbewerbsvergleichen und Benchmarking hervorgehoben wird.[4]

---

[1] TÖPFER 2000c, S. 318; NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY 2002. Dieses Institut wurde im Jahr 1987 gegründet, um die Wettbewerbsfähigkeit der US-amerikanischen Wirtschaft zu stärken.

[2] Zur begrifflichen Differenzierung siehe S. 50.

[3] NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY 2001, S. 7. 2002 blieben die Kriterien unverändert.

[4] NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY 2001, S. 37.

Das europäische Pendant ist der *European Quality Award*.[1] Diesem liegt ein sogenanntes Excellence-Modell zugrunde. Excellence ist dabei definiert als „überragende Vorgehensweise beim Managen einer Organisation und Erzielen ihrer Ergebnisse auf Basis von acht Grundkonzepten."[2] Diese Grundkonzepte entsprechen auch den Bewertungskriterien (siehe Abbildung 32), die unterteilt werden in Befähiger (Führung, Mitarbeiter, Politik und Strategie, Partnerschaften und Ressourcen) und Ergebnisse (mitarbeiter-, kunden- und gesellschaftsbezogene Ergebnisse sowie Schlüsselergebnisse).

Das Modell dient Organisationen als Selbstbewertungsprozess zur Leistungsverbesserung. Kernstück ist die RADAR-Logik; dies steht für Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehen), Deployment (Umsetzung) sowie Assessment (Bewertung) und Review (Überprüfung). Aus Marketingsicht ist interessant, dass die kundenbezogenen Ergebnisse mit 20 Prozent stärker als die Schlüsselergebnisse gewichtet werden (14 Prozent).

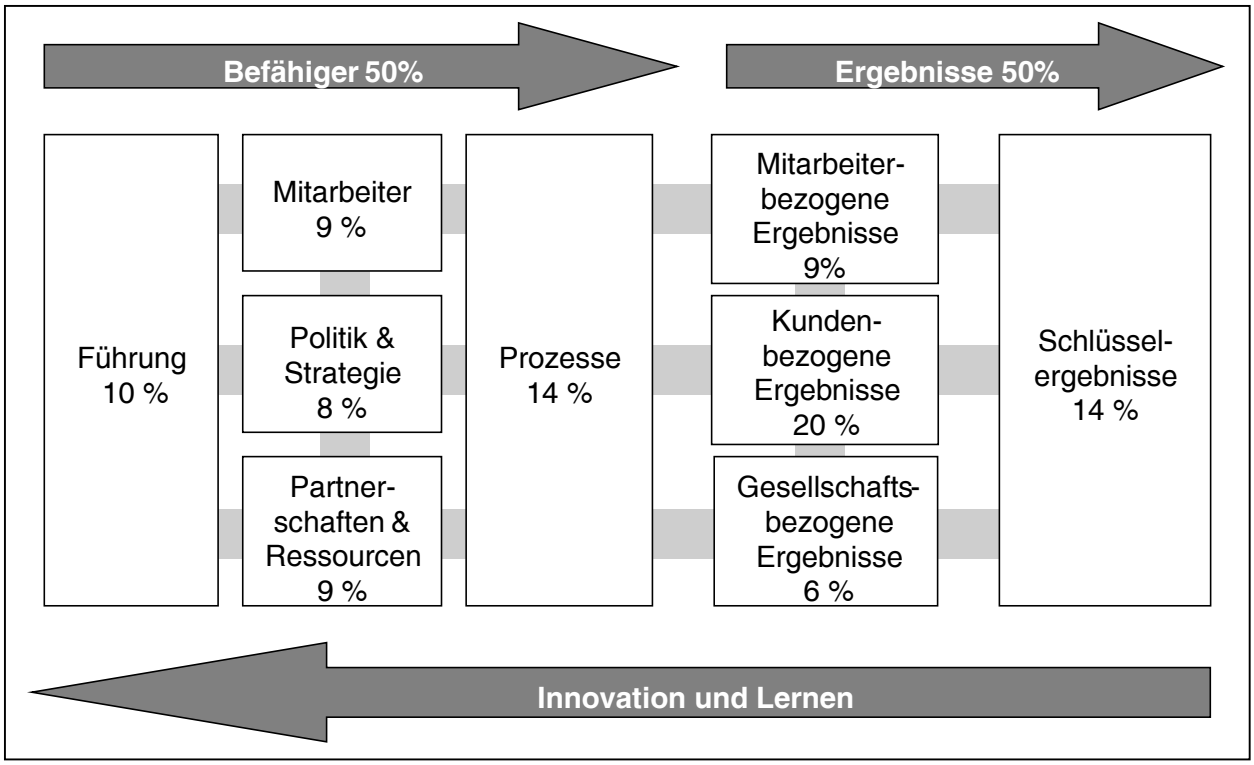



*Abbildung 32: Kriterienbereiche des European Quality Award*
Quelle: EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT 1999, S. 13.

### *4.3.2.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme*

Total Quality Management-Systeme werden zum Teil im Rahmen eines externen, das heisst unternehmensübergreifenden Benchmarkings als Basis für umfassende Checklisten verwendet, um bewährte betriebswirtschaftliche Planungs- und Evaluationsmethoden zu beurteilen. Hierfür sind sie ebenso wie für das Erzielen kontinuierlicher Verbesserungs-

[1] Siehe zu den nachfolgenden Ausführungen EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT 1999.
[2] EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT 1999, S. 3.

prozesse äusserst geeignet und somit *problemgerecht*.[1] Informationsgrad und -qualität entsprechen diesem Ziel sehr gut; aufgrund der vorhandenen Anwendungserfahrung mit diesen Systemen ist auch die Robustheit als ausgeprägt einzuschätzen.

Die *Konsistenz* der Systeme ist grundsätzlich hoch; beide dargestellten Ansätze versuchen, Ursache-Wirkungszusammenhänge abzubilden. Für Zeitreihen- und Benchmarkinganalysen sind die Qualitätsmanagementmodelle daher sehr gut geeignet. Dies geht allerdings zu Lasten von *Flexibilität* und strategischer Orientierung. Einige mit dem Modell verbundene Dokumentationen vermitteln sogar den Eindruck, dass eine strikte Einhaltung der Modellprinzipien wichtiger als eine Reflexion der einzigartigen strategischen Prioritäten einer Organisation seien.[2] Die Verbindung zur individuellen Unternehmensstrategie ist daher häufig ungenügend; auch fehlt eine klare Priorisierung von Zielen.[3] Zum Teil wird an den Systemen deshalb kritisiert, dass sie letztlich die internen Prozesse in den Vordergrund stellen. Zwar hätten sie grundsätzlich wichtige Leistungsverbesserungen bei vielen Prozessen bewirkt, doch dadurch häufig auch die interne Orientierung verstärkt – entgegen ihres eigentlichen Ziels, die Kundenorientierung zu erhöhen.[4]

Trotz der hohen Konsistenz der Modelle vernachlässigen sie jedoch weitgehend eine Quantifizierung der Ergebnisse; ferner werden sie häufig nicht ausreichend in die unternehmensspezifischen Controllingsysteme integriert.[5] So empfiehlt TÖPFER, Total Quality Management-Systeme für eine konkrete Ergebnisausrichtung mit anderen Controlling- und Kennzahlensystemen wie beispielsweise der Balanced Scorecard zu ergänzen.[6]

Die Anforderungen einer ebenenspezifischen Anpassung relevanter Kriterien sowie eines interessenspezifischen Berichtswesens werden durch Total Quality Management-Systeme in der Regel nicht erfüllt; sie entsprechen daher häufig den *spezifischen Anforderungen von Benutzern* nicht.[7] Dies gilt allerdings nur eingeschränkt für die Anforderungen externer Stakeholder – so wird beispielsweise die gesellschaftliche Verantwortung bei Total Quality Management-Systemen stärker als bei anderen Planungs- und Controllinginstrumenten berücksichtigt.[8]

Die hohe Komplexität der Total Quality Management-Systeme erfordert eine Anwendung durch Personen mit hoher Methodenkenntnis und -erfahrung. So wird wiederum die *Wirtschaftlichkeit* dieser Systeme beeinträchtigt.

*Fazit:* Total Quality Management-Modelle sind als unterstützende diagnostische Instrumente gut geeignet. Ihre Stärke liegt darin, mit Hilfe von Zeitreihenanalysen und Bench-

---

[1] ANDERSEN/LAWRIE/SHULVER 2000, S. 8 ff.
[2] ANDERSEN/LAWRIE/SHULVER 2000, S. 5.
[3] ANDERSEN/LAWRIE/SHULVER 2000, S. 10.
[4] WOODRUFF 1997, S. 139.
[5] BLANKENBURG 1999, S. 39.
[6] TÖPFER 2000c, S. 315 und 2001, S. 67 ff.
[7] BLANKENBURG 1999, S. 55 ff.; KLINGEBIEL 2000, S. 55.
[8] KLINGEBIEL 2000, S. 55.

marking kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu erzielen.[1] Für eine ergebnisorientierte, unternehmens- und ebenenspezifische strategische Führung müssen die Total Quality Management-Systeme aber durch andere Kennzahlensysteme ergänzt werden.

### 4.3.3 Balanced Scorecard

#### *4.3.3.1 Grundidee der Balanced Scorecard*

Das Konzept einer sogenannten „Balanced Scorecard" stammt von KAPLAN und NORTON.[2] Dieser „ausgewogene Berichtsbogen" ist ein System zusammenhängender, quantifizierbarer Messgrössen verschiedener Dimensionen, die dazu dienen, die Effektivität und Effizienz der Leistung und der Leistungspotentiale eines Unternehmens beziehungsweise eines Geschäftsbereichs zu beurteilen.[3]

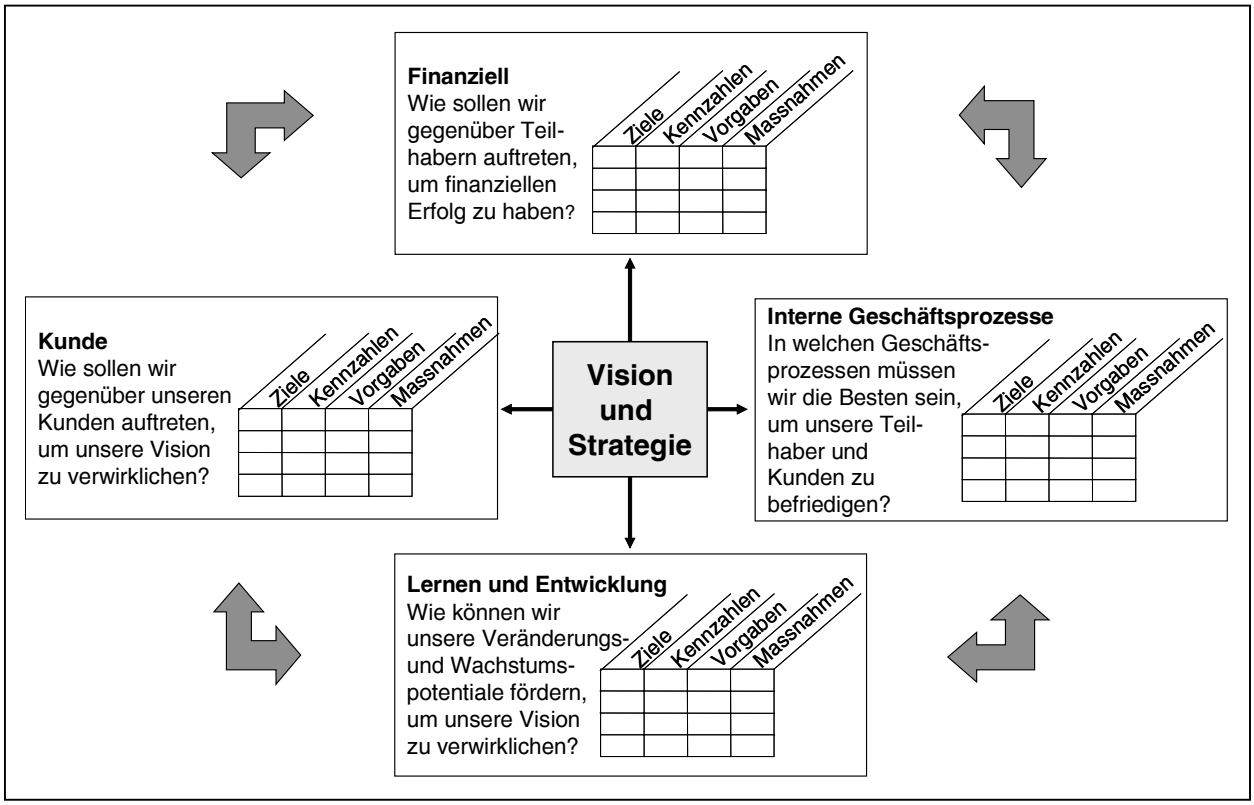



*Abbildung 33: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard*
Quelle: KAPLAN/NORTON 1997a, S. 9.

Die Balanced Scorecard beschränkt sich auf die wichtigsten Kennzahlen der Unternehmensführung und gliedert sie in vier Bereiche (siehe Abbildung 33), die logisch aufeinander aufbauen: Lern- und Entwicklungsperspektive (inputorientiert), interne Geschäftsperspektive (prozessorientiert), Kundenperspektive (outputorientiert) und finanzielle Perspektive (outcomeorientiert). Die Kennzahlen werden vom Management des jeweili-

---

[1] ANDERSEN/LAWRIE/SHULVER 2000, S. 8 ff.
[2] KAPLAN/NORTON 1992, 1993, 1996a, 1996b, 1997a, 1997b, 2001.
[3] GLEICH 1997a, 1997b.

gen Unternehmens beziehungsweise Geschäftsbereichs herausgearbeitet, jeweils ungefähr vier bis sieben Messgrössen pro Perspektive. Aufgenommen werden sollen jene Kenngrössen, die für die Realisierung der eigenen Strategie zentral sind. KAPLAN und NORTON schlagen folgende „generische" Messgrössen vor (siehe Abbildung 34):[1]

- ROI und Wertschöpfung (finanzielle Perspektive);
- Kundenzufriedenheit und -bindung, Markt- und Kundenanteil (Kundenperspektive);
- Qualität, Reaktionszeit, Kosten, Einführung neuer Produkte (interne Perspektive);
- Mitarbeiterzufriedenheit und Verfügbarkeit von Informationssystemen (Lern- und Entwicklungsperspektive).

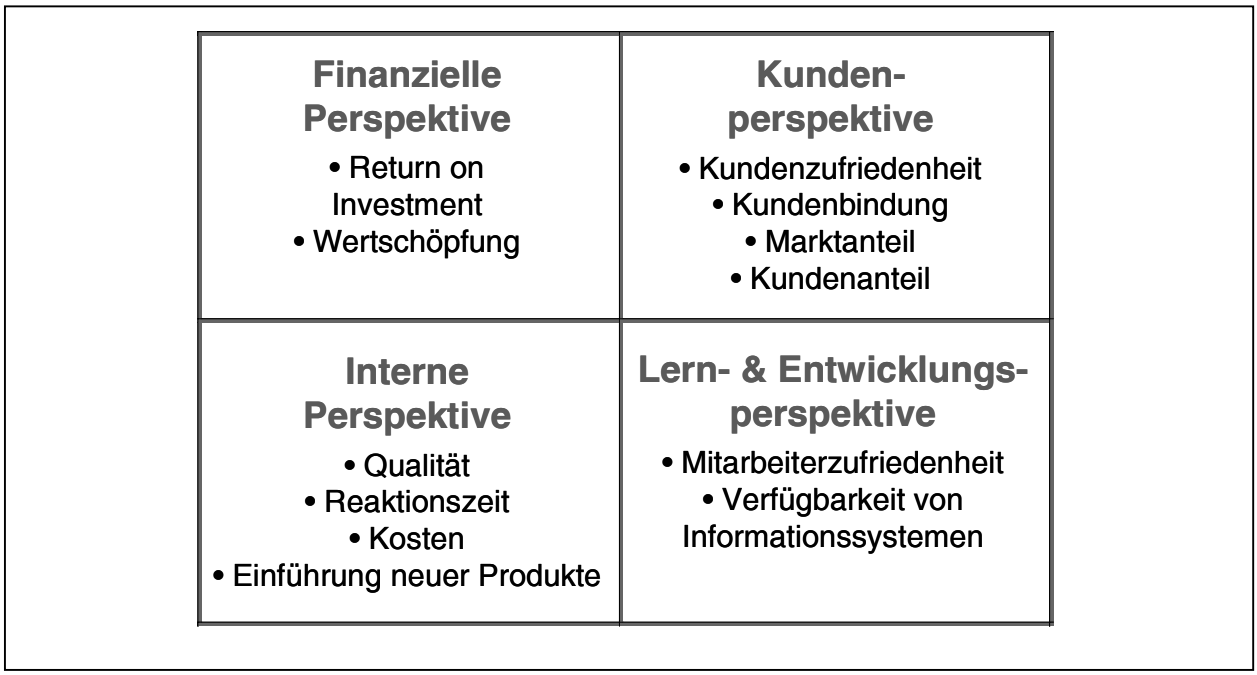



*Abbildung 34: Balanced Scorecard mit „generischen" Messgrössen*
Quelle: in Anlehnung an KAPLAN/NORTON 1996, S. 44.

Inzwischen wurde die Balanced Scorecard zu einem Instrument der Strategiedefinition und -umsetzung[2] weiterentwickelt. Dazu formulierten KAPLAN und NORTON einen strategischen Handlungsrahmen, der vier Managementprozesse verbindet (siehe Abbildung 35):[3] Zunächst wird die Strategie mit Hilfe der Balanced Scorecard geklärt und formuliert. In einem nächsten Schritt wird sie kommuniziert, mit anderen Zielen abgestimmt und mit den Anreizsystemen verbunden. Im Rahmen der Planung werden diese Vorgaben konkretisiert; sie schlagen sich in konkreten Massnahmen- und Ressourcenplänen nieder. Letztlich ermöglicht ein Feedback- und Lernprozess das Überprüfen der Strategie; dadurch kann langfristiges, strategisches Lernen sichergestellt werden.

---

[1] KAPLAN/NORTON 1996a, S. 44.
[2] KAPLAN/NORTON 1996a, 1996b und 2001.
[3] KAPLAN/NORTON 1996b, S. 75 ff.

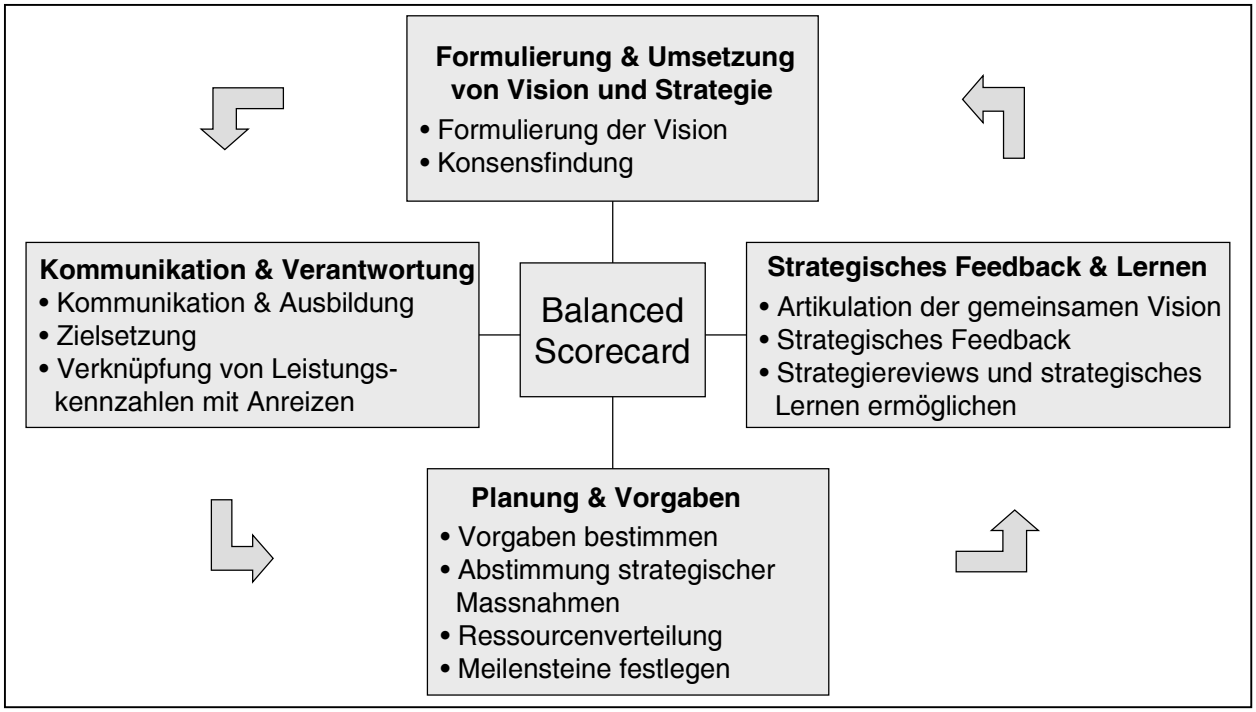



*Abbildung 35: Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen*
Quelle: KAPLAN/NORTON 1997, S. 10; Übersetzungsanpassungen durch den Verfasser.

In der neuesten Weiterentwicklung[1] verbinden KAPLAN und NORTON das bisher inhaltlich bewusst „leere" Konzept mit dem Strategieansatz von TREACY und WIERSEMA[2]; dadurch entwickeln sie es von einem Performance Measurement zu einem Performance Management-System weiter.

Die Balanced Scorecard ist somit ein integriertes Konzept zur Steuerung des Gesamtunternehmens. Sie wurde in Zusammenarbeit mit mehreren amerikanischen Unternehmen entwickelt und inzwischen von zahlreichen weiteren Unternehmen umgesetzt.[3]

#### *4.3.3.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme*

Die Idee, finanzwirtschaftliche und nichtmonetäre Kennzahlen zu kombinieren, ist nicht neu und wurde bereits vor der Entwicklung des Balanced Scorecard-Konzepts mehrfach gefordert[4] und realisiert.[5]

Auch die Forderung nach Ausgewogenheit ist nicht neu[6], wohl aber die Unterscheidung der vier Perspektiven in Form einer Ursache-Wirkungskette.[1]

---

[1] KAPLAN/NORTON 2001, S. 63 ff.

[2] TREACY/WIERSEMA 1995.

[3] Zu Erfahrungsberichten siehe beispielsweise KAPLAN/NORTON 1996a und 2001; CROSS 1995; HORVÁTH/KAUFMANN 1998; FRIEDAG/SCHMIDT 1999; WEBER/SCHÄFFER 2000.

[4] DRUCKER 1974, S. 403; JOHNSON/KAPLAN 1987, S. 259; ECCLES 1991.

[5] So umfasst das Zielsystem von General Electric aus dem Jahr 1957 bereits acht „Key Result Areas": Profitabilität, Marktposition, Produktivitäten, Produktführerschaft, Personalentwicklung, Einstellung des Personals, Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit, Balance zwischen lang- und kurzfristigen Zielen (LEWIS 1959, S. 598 ff.).

[6] ECCLES/NORIAH 1992, S. 147.

Ziel der Balanced Scorecard ist es, betriebswirtschaftliche Strategien 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 stehen.

Aus Marketingsicht ist allerdings zu kritisieren, dass die Position der Wettbewerber zwar grundsätzlich in der Strategie, nicht jedoch bei den Kenngrössen ausdrücklich berücksichtigt wird.[2] Dieser Mangel ist aber unter anderem dadurch behebbar[3], dass die Kennzahlen konkurrenzorientiert definiert werden (beispielsweise relativer Marktanteil anstelle von Marktanteil). Inhaltliche Strategieoptionen generiert die Balanced Scorecard nicht; erst jüngste Weiterentwicklungen versuchen, dieses Instrument in Anlehnung an das Strategiemodell von TREACY und WIERSEMA weiterzuentwickeln.[4]

Wesentlich problematischer sind die Defizite der Balanced Scorecard allerdings im Bereich der strategischen Kontrolle. Diese umfasst nach SCHREYÖGG und STEINMANN[5] 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 der Realisierung unzweckmässiger Strategien; ohne Balanced Scorecard werden Strategiefehler des Top-Managements häufig durch die Organisation abgefedert und gemildert. Werkzeuge wie die Balanced Scorecard setzen dagegen nicht nur „gute“, sondern auch „schlechte“ Strategien besonders wirkungsvoll um.[6]

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 im Zeitverlauf reduziert.[7] Sie schlagen daher vor, auch Scorecards für die wichtigsten Konkurrenten, Lieferanten und Kunden aufzustellen, um die eigene Engstirnigkeit zu überwinden. Ferner sollten die ausgewähl-

---

[1] KAPLAN/NORTON 1997a, S. 29.

[2] Bei der Konkurrenzorientierung ist zwischen diagnostischen und interaktiven Grössen zu unterscheiden. Während der Wert konkurrenzorientierter diagnostischer Kennzahlen für das Marketing weitgehend unbestritten ist, bezweifeln ARMSTRONG und COLLOPY (1996) ihren praktischen Nutzen als interaktive, zielsetzende Grössen.

[3] MÜLLER-HAGEDORN 1999, S. 739.

[4] KAPLAN/NORTON 2000 und 2001, S. 78 ff. unter Bezug auf TREACY/WIERSEMA 1995.

[5] SCHREYÖGG/STEINMANN 1985.

[6] MÜLLER-STEWENS/FONTIN 1998, S. 205.

[7] WEBER/SCHÄFFER 2000, S. 21.

ten Kenngrössen um solche ergänzt werden, die auf die Prämissen der Planung gerichtet sind.[1] Diese Massnahmen mildern die Defizite der Prämissenkontrolle; sie sind jedoch aufwendig und führen dazu, dass noch mehr Kennzahlen evaluiert werden müssen.

Eine umfassende ungerichtete strategische Überwachung kann die Balanced Scorecard nicht gewährleisten. Wie die Ausführungen zu Früherkennungssystemen[2] gezeigt haben, ist zu bezweifeln, dass überhaupt ein Kennzahlensystem diese Aufgabe umfassend erfüllen kann, weil Kennzahlen von Natur aus gerichtet sind; 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 erwünscht. 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 strategischen Ziele sowie die angenommenen Ursache-Wirkungszusammenhänge nicht eindeutig quantifiziert werden können; in der Realität lassen sich analytische, rechnermässig erfass- und verdrahtbare Zusammenhänge zumeist ohnehin nicht ermitteln.[3] Allerdings ist zu beklagen, dass beim Konzept der Balanced Scorecard kein echter Methodenvorschlag vorliegt, der hilft, die Konsistenz[4] sicherzustellen. Auch wenn die vier Perspektiven der Balanced Scorecard auf einem rudimentären Ursache-Wirkungszusammenhang beruhen, so fehlen jegliche Hinweise, wie beispielsweise Beziehungsstärke, Zeitverzögerungen, kumulative Effekte und Rückkoppelung zu berücksichtigen sind.[5] Diese Forschungsfrage delegieren KAPLAN und NORTON an die 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 überarbeitet 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 Informati-

---

[1] WEBER/SCHÄFFER 2000, S. 19.

[2] Siehe S. 57 f.

[3] WEBER/SCHÄFFER 2000, S. 8 f.

[4] AHN 2001, S. 458.

[5] STEINLE/THIEM/LANGE 2001, S. 34. Die Methodik des vernetzten Denkens (GOMEZ/PROBST 1995) könnte hier entscheidend weiterhelfen.

onsanforderungen des Top-Managements gerecht. Eine einzige Balanced Scorecard kann keinesfalls die 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 abteilungs- und stellenspezifische Ausprägungen annehmen. Beispielsweise können Bereiche oder Abteilungen auf der Basis strategischer Kennzahlenvorgaben eigene Scorecards erstellen. In diesem Fall erfüllt die Balanced Scorecard die Funktion eines Kommunikationsinstruments, das unterschiedliche Planungsebenen miteinander verbindet.

Die grundsätzliche Einfachheit und intuitive Nachvollziehbarkeit des Konzepts ist eine ausgesprochene Stärke der Balanced Scorecard; dadurch wird die Kommunikation deutlich erleichtert. Bezüglich der Vernetzung der Scorecards 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 (siehe Abbildung 34) nicht aus, weil zentrale Aspekte wie Marken- und Kundenwert nicht berücksichtigt, andere Bereiche dagegen redundant abgebildet werden. Auch nehmen die Koordinationsschwierigkeiten mit der Zahl unterschiedlicher Scorecards zu. Werden in einem Unternehmen viele unzureichend aufeinander abgestimmte Scorecards erstellt, so verliert das Konzept an Durchsetzungskraft, weil zu viele Kennzahlen miteinander konkurrieren.

In der Realität dominieren daher Scorecards zur Unternehmens- und Geschäftsbereichssteuerung.[1] Auf Scorecards für einzelne Mitarbeiter wird aus Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten in der Regel verzichtet, auch weil das Konzeptmerkmal der Ausgewogenheit dann nicht mehr erfüllt werden kann.[2] Dadurch wird allerdings der Gedanke einer durchgehenden Strategieumsetzung relativiert.

Einige Autoren kritisieren die fehlende Kompaktheit der Balanced Scorecard. Sie sehen in der Balanced Scorecard aufgrund der hohen Anzahl an Kennzahlen eher ein diagnostisches Steuerungssystem, das durch ein interaktives, auf weniger Messgrössen aufbauendes Kennzahlensystem ergänzt werden sollte.[3] 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.[4]

---

[1] GLEICH 2001, S. 89.
[2] STEINLE/THIEM/LANGE 2001, S. 34.
[3] SIMONS 1995, S. 68 f.; WEBER/SCHÄFFER 1998, S. 35 f.; AHN 2001, S. 453.
[4] KAPLAN/NORTON 1997a, S. 156 f.

Häufig wird die Balanced Scorecard – ebenso wie viele andere Kennzahlensysteme – nicht mit der Ressourcenallokation verbunden.[1] Sie ist allerdings nur dann in der Lage, tatsächlich den Führungszyklus zu schliessen und zu einem echten Instrument der Strategieumsetzung zu werden.[2]

Die *Wirtschaftlichkeit* des Balanced Scorecard-Konzepts hängt davon ab, wie konsequent das System eingesetzt wird. Der hohe Aufwand für Kennzahlenaufbau und -pflege[3] sowie die umfassende Operationalisierung der Kenngrössen erscheinen nur dann gerechtfertigt, wenn das System tatsächlich zur Strategieumsetzung verwendet wird.

Interessanterweise wird die Balanced Scorecard im Gegensatz zu anderen Modekonzepten kaum kritisiert.[4] Dies ist sicherlich einerseits auf die Stärken des Konzepts zurückzuführen, andererseits aber darauf, dass diese Methode in der Praxis auf äusserst hohe Zustimmung gestossen ist. Fast jedes Beratungsunternehmen führt Balanced Scorecard-Projekte durch, so dass eine kritische Evaluation durch Beratungsunternehmen und anwendungsorientierte Wissenschaftler häufig unterbleibt. Ausserdem ist ein gewisser Zirkelschluss festzustellen: Die Balanced Scorecard ist das dominierende Konzept eines modernen Performance Measurement. Dass sie die Kriterien für ein effektives Performance Measurement am überzeugendsten wiedergibt[5], ist sicherlich auch darauf zurückzuführen, dass dieses Konzept die Beurteilungskriterien stark geprägt hat.

Inzwischen werden aufgrund der Vielzahl durchgeführter Praxisprojekte allerdings einige Problemfelder genannt:[6] Einerseits ist das Herleiten geeigneter Kennzahlen häufig nicht einfach, andererseits kommt es gelegentlich zu Kennzahlenfriedhöfen. Ferner werden unausgewogene Implementierungsteams gebildet, in denen die Linie zu wenig, das Controlling zu stark involviert ist. Nicht selten führt die Balanced Scorecard aufgrund eines mangelnden Konzeptverständnisses oder aus Angst vor Kontrolle zu Akzeptanzproblemen. All diese Kritikpunkte beziehen sich aber eher auf die richtige Anwendung des Konzepts sowie auf Aspekte eines allgemeinen Projektmanagements als auf das System an sich.

Abbildung 36 fasst die Stärken und Schwächen des Konzepts der Balanced Scorecard anhand der Gütekriterien für Kennzahlensysteme zusammen.

---

1 WEBER/RADTKE/SCHÄFFER 2001, S. 8.

2 KAPLAN/NORTON 2001, S. 247 ff.

3 GLEICH 2001, S. 89.

4 KLINGEBIEL 2000, S. 74.

5 GLEICH 2001, S. 90 f. (Aus Sicht des Verfassers ist dieses Ergebnis auch nicht verwunderlich, hat doch die Balanced Scorecard als sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis bekanntestes Modell die Kriterien stark beeinflusst, nach denen Performance Management-Systeme beurteilt werden.)

6 STEINLE/THIEM/LANGE 2001, S. 31.

| | |
|---|---|
| **Problem-adäquanz** | • geeignet für Diagnosezwecke<br>• geeignet für Strategieimplementierung, aber Gefahr der wirksamen Umsetzung auch unzweckmässiger Strategien<br>• fehlende strategische Überwachung (Prämissenkontrolle und ungerichtete Überwachung)<br>• geringe Konkurrenzorientierung bei Kennzahlendefinition |
| **Konsistenz** | • Abbildung von grundsätzlich plausiblen Ursache-Wirkungszusammenhängen<br>• Ausgewogenheit<br>• fehlende Methode zur Ableitung konkreter Kennzahlen und zur Quantifizierung und Modellierung von Ursache- Wirkungszusammenhängen unter Berücksichtigung von Timelags |
| **Flexibilität** | • hohe Flexibilität bezüglich Perspektiven und Kennzahlen<br>• Modularität |
| **Benutzer- und Organisationsadäquanz** | • ausgesprochen gute Eignung als Kommunikationsinstrument<br>• ebenenspezifische Anwendung möglich, aber selten umgesetzt<br>• Vernetzung verschiedener Scorecards ist anspruchsvoll<br>• Top-down-Ansatz der Strategieimplementierung reduziert Bottom-up-Feedback<br>• Implementierung ist erfolgsentscheidend: Ansatz kann bei ungeeigneter Einführung zu Vorbehalten und Akzeptanzschwierigkeiten führen<br>• Verbindung mit Ressourcenallokation erforderlich |
| **Wirtschaftlichkeit** | • hoher Aufwand für Kennzahlenableitung und –pflege<br>• Wirtschaftlichkeit hängt davon ab, ob das Instrument tatsächlich zur Strategieimplementierung eingesetzt wird |

*Abbildung 36: Beurteilung der Balanced Scorecard anhand der definierten Gütekriterien*
Quelle: eigene Darstellung.

*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 „heilbar“, solange der Einsatz der Balanced Scorecard auf die Durchführungskontrolle beschränkt bleibt. Aus Marketingsicht interessiert insbesondere die Frage, wie eine Weiterentwicklung des Konzepts der Balanced Scorecard sicherstellen könnte, dass es den stellenspezifischen Informationsanforderungen von Marketing und Verkauf gerecht wird. Ferner wäre eine solche Scorecard mit klassischen Marketinginformationssystemen zu koppeln, um Ursache-Wirkungszusammenhänge transparenter darzustellen. Soll die Balanced Scorecard tatsächlich zur Strategieumsetzung eingesetzt werden, so ist es erforderlich, die Ressourcenallokation und somit die Budgetierung mit diesem Instrument zu koppeln.

### 4.3.4 Performance Measurement in Dienstleistungsunternehmen

#### *4.3.4.1 Grundidee des Konzepts „Performance Measurement in Dienstleistungsunternehmen“*

Dieses Kennzahlensystem entstand im Rahmen eines Forschungsprojekts des englischen Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) zum Performance Measurement in Dienstleistungsunternehmen.[1]

Ähnlich wie bei der Balanced Scorecard bestand das Ziel darin, eine ausgewogene Leistungsmessung zu ermöglichen, die interne und externe sowie finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen berücksichtigt. Dabei sollte allerdings ein Bezug zu dienstleistungsrelevanten Erfolgskriterien und zur jeweiligen Unternehmensstrategie hergestellt werden.

Um dies zu gewährleisten, wurden Dienstleister anhand der Anzahl Kundenkontakte je Tag und Unternehmen sowie weiterer Kriterien klassifiziert (siehe Abbildung 37):[2]

1. *Professional Services-Anbieter* (beispielsweise Beratungsunternehmen),
2. *Service-Shops* (beispielsweise Handels- und Finanzdienstleistungsunternehmen),
3. *Massendienstleister* (beispielsweise Transportgesellschaften).

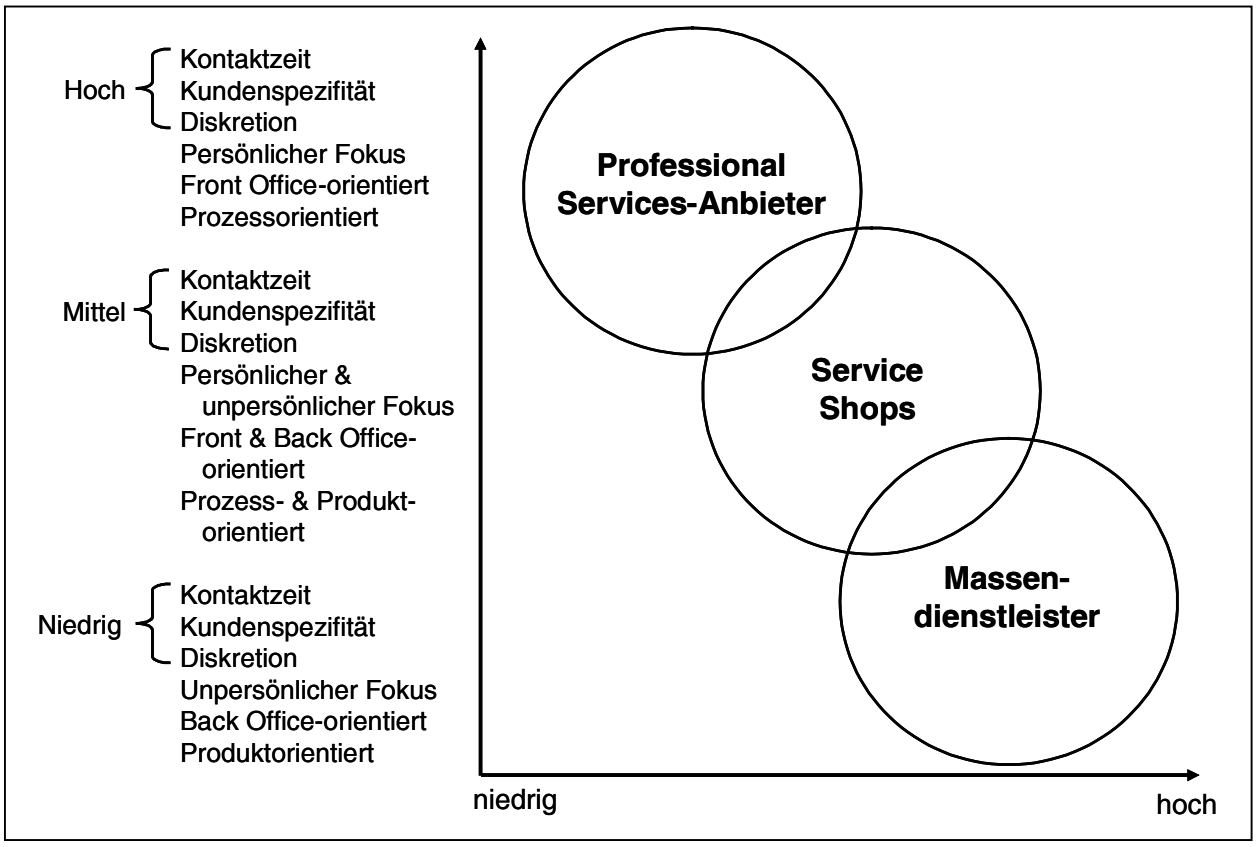



*Abbildung 37: Klassifikationsschema für Dienstleistungsunternehmen*
Quelle: FITZGERALD ET AL. 1991, S. 12 (Übersetzung durch den Verfasser).

---

[1] FITZGERALD ET AL. 1991; FITZGERALD/MOON 1996; für eine prägnante Darstellung siehe GLEICH 2001, S. 48 ff.
[2] FITZGERALD ET AL. 1991, S. 9 ff.

Dem Performance Measurement-Konzept liegt folgende These zugrunde: „The control of operations and the implementation of strategy can be delegated and understood, using a simple input-process-output-model."[1] Das Kennzahlensystem (siehe Abbildung 38) differenziert daher zwischen Ergebnis- (Wettbewerbsfähigkeit, Finanzen) und Treibergrössen (Dienstleistungsqualität, Flexibilität, Ressourcennutzung, Innovation).

| | Leistungsdimensionen | Kennzahlenarten |
|---|---|---|
| **Ergebnisse** | **Wettbewerbs-fähigkeit** | • Relativer Marktanteil, Positionierung<br>• Umsatzwachstum<br>• Kundenbestandsgrössen |
| | **Finanzen** | • Profitabilität<br>• Liquidität<br>• Kapitalstruktur<br>• Marktkennzahlen |
| **Treiber** | **Dienstleistungs-qualität** | • Verlässlichkeit<br>• Aufgeschlossenheit<br>• Erscheinungsbild, Auftreten<br>• Sauberkeit<br>• Komfort, Bequemlichkeit<br>• Freundlichkeit<br>• Kommunikation<br>• Höflichkeit<br>• Kompetenz<br>• Zugänglichkeit<br>• Verfügbarkeit<br>• Sicherheit |
| | **Flexibilität** | • Flexibilität bzgl. Umfang/Volumen<br>• Flexibilität bzgl. Geschwindigkeit<br>• Flexibilität bzgl. Leistungsspezifikationen |
| | **Ressourcennutzung** | • Produktivität<br>• Effizienz |
| | **Innovation** | • Ergebnisse des Innovationsprozesses<br>• Ergebnisse individueller Innovationen |

*Abbildung 38: Performance Measurement bei Dienstleistungsunternehmen*
Quelle: FITZGERALD ET AL. 1991, S. 8 (Übersetzung durch den Verfasser).

Das Performance Measurement-Konzept gibt ferner auch die Grundsätze vor, wie die Zielvorgaben festzulegen sind (beispielsweise durch Benchmarking), wie sie zu messen sind (regelmässiges und schnelles Reporting) sowie wie Belohnungssysteme auszugestalten sind.[2] Letztere sollten für alle Beteiligten klar und verständlich, verantwort- und beeinflussbar sein sowie Motivationsaspekte berücksichtigen.

#### *4.3.4.2 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme*

Bei diesem Kennzahlensystem handelt es sich um ein echtes Performance Management-Konzept, weil es sich nicht nur damit beschäftigt, welche Kennzahlen verwendet werden sollten, sondern auch damit, wie sie vom Management einzusetzen sind. Dies ist nicht zuletzt auf die Differenzierung nach Situationen zurückzuführen.

---

[1] FITZGERALD ET AL. 1991, S. 15.
[2] FITZGERALD/MOON 1996, S. 12 ff. und 106 ff.

Die im Rahmen des Modells gewählten Kriterien und Kennzahlen weisen eine grosse Verwandtschaft mit klassischen Dienstleistungsqualitätsansätzen[1] auf – dadurch sind *Konsistenz*, Widerspruchsfreiheit und Ausgewogenheit relativ hoch.

Auch wenn das System mit Zielgrössen arbeitet und diese mit Anreizsystemen verbindet, so sind die Flexibilität sowie der Grad der Benutzer- und Organisationsadäquanz nicht ausgesprochen hoch. Die Differenzierung nach Dienstleistungstypen führt zwar zu besonderen Ausprägungen des Performance Measurement-Systems; dennoch ist die Klassifikation noch sehr allgemein, so dass nicht von einer unternehmens- und erst recht nicht von einer ebenenspezifischen Gestaltung geredet werden kann. Letztlich erinnert das System stark an die Total Quality Management-Systeme: Angestrebt wird insbesondere auch ein Benchmarking mit vergleichbaren Unternehmen.

Die *Wirtschaftlichkeit* des Systems ist hoch, wenn es tatsächlich eingesetzt wird, um aufgrund von Benchmarking kontinuierliche Leistungsverbesserungen zu erzielen. Als reines Diagnoseinstrument dürfte das System zu aufwendig sein.

*Fazit:* Das Kennzahlensystem „Performance Measurement in Dienstleistungsunternehmen“ entspricht weitgehend einem Total Quality Management-System, das spezifischer auf Dienstleistungsunternehmen ausgerichtet ist. Die Stärken (Konkurrenzbezug, Benchmarking) und Schwächen (fehlende Differenzierung nach Leistungsebenen) entsprechen daher auch weitgehend den Qualitätsmanagementsystemen. Positiv ist allerdings die Tatsache, dass das System durch die situative Relativierung der jeweiligen Unternehmenssituation unterschiedlicher Dienstleister besser gerecht wird.

### 4.3.5 Weitere Performance Measurement-Systeme

Neben den dargestellten Performance Measurement-Systemen existiert eine Vielzahl weiterer Systeme. Dabei handelt es sich in der Regel um Varianten und Spielformen, die zwischen der Balanced Scorecard und klassischen Total Quality Management-Systemen anzusiedeln sind; in manchen Fällen sind sie auch als Vorläufer dieser Systeme zu betrachten. Insbesondere sind zu nennen die Performance Pyramid von LYNCH und CROSS[2], das Quantum Performance Measurement-Konzept von Arthur Andersen[3], das Ernst & Young Performance Measurement-Konzept[4] sowie das IBM Business Management Window[5]. Aufgrund der Vielzahl durchgeführter Projekte verfügt fast jedes Beratungsunternehmen über eine eigene Methodik, die dem Trend folgt, sich aber gleichzeitig abhebt.[6]

Aus Sicht des Verfassers bringen diese Kennzahlensysteme für Fragen des Marketingcontrollings beziehungsweise der Gestaltung von Marketing Performance Measurement-

---

1 ZEITHAML/PARASURAMAN/BERRY 1990.
2 LYNCH/CROSS 1993, 1995.
3 HRONEC 1996.
4 TAYLOR/CONVEY 1993.
5 Eine Übersicht über dieses System bietet GLEICH 2001, S. 74 ff.
6 Siehe hierzu KIESER 1996, S. 28 in Anlehnung an BRUNSSON/OLSON 1993, S. 37.

Systemen keine über die vorgestellten Ansätze hinausgehenden grundlegend neuen Erkenntnisse, so dass für eine detaillierte Übersicht auf die Literatur verwiesen wird.[1]

### 4.3.6 Intellectual Capital-Ansätze

Intellectual Capital-Ansätze beruhen auf der sogenannten wissensbasierten Sicht von Unternehmen („knowledge-based view of the firm"). Dies ist eine eigenständige Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes. Dabei wird Wissen als nichttangible unerschöpfliche Ressource, die unsichtbar[2] und nicht greifbar ist,[3] herangezogen, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erklären.[4] Wissen wird durch Gebrauch weder verändert noch vernichtet, sondern sein Einsatzwert durch Anwendung sogar vergrössert.[5]

Intellectual Capital- oder Wissenskapitalkonzepte[6] beschäftigen sich mit drei Aspekten:[7]

1. *Wissensentwicklung*: Wie wird unternehmensrelevantes Wissen entwickelt?
2. *Wissensanwendung:* Wie wird Wissen in relevante Handlungen umgesetzt?
3. *Wissensmessung und -bewertung*: Wie wird der Beitrag des Wissens für die Erreichung operativer und strategischer Ziele gemessen, überwacht und verbessert?

Für den Aspekt der „Wissensmessung und -bewertung" wird auf Kennzahlen und Kennzahlensysteme zurückgegriffen. Diese sollen das Wissenskapital eines Unternehmens operationalisieren, das definiert wird als „the sum of the knowledge of its members and the practical translation of this knowledge, that is brands, trademarks and processes."[8] Es umfasst „das Wissen aller Organisationsmitglieder und die Fähigkeiten des Unternehmens, dieses Wissen für die nachhaltige Befriedigung der Kundenerwartungen einzusetzen."[9] Bei der Wissensmessung und -bewertung lassen sich deduktiv-summarische und induktiv-analytische Ansätze unterscheiden.[10]

#### *4.3.6.1 Grundidee und Beurteilung deduktiv-summarischer Ansätze*

Deduktiv-summarische Ansätze drücken den Unterschied zwischen Markt- und Buchwert eines Unternehmens mit Hilfe einer Kennzahl aus. Beispiele hierfür sind:[11]

---

1 Einen guten Überblick bieten KLINGEBIEL 2000, S. 90 ff. und GLEICH 2001, S. 77 ff.

2 ITAMI/ROEHL 1987.

3 HALL 1992, 1993, 1994.

4 Zur knowledge-based View siehe ausführlich S. 183 ff. sowie BOOS/JARMAI 1994; VON KROGH/VENZIN 1995; SPENDER/GRANT 1996; LIEBESKIND 1996, ROOS ET AL. 1998 und NONAKA/TOYAMA/KONNO 2000.

5 PULIC 1993, S. 96 ff.; REINHARDT 1998, S. 148.

6 Die Begriffe Intellectual Capital und Wissenskapital werden nachfolgend synonym verwendet.

7 REINHARDT 1998, S. 149 f.

8 ROOS ET AL. 1998, S. 27.

9 REINHARDT 1998, S. 152.

10 NORTH 1998, S. 188; NORTH/PROBST/ROMHARDT 1998, S. 159 ff.

11 Für weitere Kennzahlen siehe SCHOMANN 2001, S. 168 sowie die dort zitierte Literatur. Zur nachfolgenden Darstellung und auch zur Kritik siehe NORTH 1998, S. 188 und NORTH/PROBST/ ROMHARDT 1998, S. 159 ff.

- *Markt-Buchwert-Relationen*: Diese definieren das immaterielle Vermögen eines Unternehmens als die Differenz des Unternehmenswerts gemäss Börsenbewertung und dessen Buchwert gemäss Bilanz. So besagt beispielsweise ein Verhältnis zwischen Markt- und Buchwert von 3,5, dass das Wissenskapital mehr als 70 Prozent des Unternehmenswerts ausmacht.[1]
- *Quotient TOBIN'S q:* Die Kennzahl des Wirtschaftsnobelpreisträgers TOBIN setzt den Marktwert eines Vermögensgegenstandes beziehungsweise Unternehmens ins Verhältnis zu seinen Wiederbeschaffungskosten. q entspricht dabei einer Monopolrente, die einen Vergleich ähnlicher Unternehmen im Zeitverlauf zulässt. [2]

Bei solchen deduktiv-summarischen Ansätzen handelt es sich um einzelne Kenngrössen, keine umfassenden Kennzahlensysteme. Die Aussagekraft einer finanziellen Kennzahl wie „Das immaterielle Vermögen von Coca-Cola ist 68 Milliarden US-Dollar wert" ist allerdings beschränkt. Diese Kenngrössen gewinnen daher nur im Rahmen von Längsschnittanalysen oder einem unternehmensübergreifenden Benchmarking an Bedeutung. Somit dienen sie nicht als Steuerungs-, sondern allenfalls als Diagnoseinstrument. Doch selbst hierbei ergeben sich praktische Probleme, die sowohl *Problemadäquanz* als auch *Konsistenz* beeinträchtigen: So sind Markt-Buchwert-Relationen aufgrund von Börsenwertschwankungen instabil; kurzfristige Fluktuationen können kaum auf das immaterielle Vermögen zurückgeführt werden. Ferner wird der Buchwert von Unternehmen aufgrund gebildeter stiller Reserven häufig zu niedrig ausgewiesen, wodurch die Aussagekraft von Markt-Buchwert-Relationen geschwächt wird. Die Kennzahl TOBIN'S q eliminiert dieses Problem der Abschreibungspraktiken beziehungsweise der stillen Reserven.

NORTH ET AL. kommen zu einer sehr nüchternen Bewertung dieser Kenngrössen: Mit Hilfe dieser Ansätze könnten zwar immaterielle Vermögenswerte finanziell bewertet werden, jedoch würden weder Veränderungen der Wissensbestandteile beziehungsweise der immateriellen Vermögenswerte sichtbar noch führten sie zu einer für die Unternehmensführung wichtigen Erklärung dieser Abweichungen.[3]

#### *4.3.6.2 Grundidee induktiv-analytischer Ansätze*

*Induktiv-analytische* Ansätze beschreiben und bewerten unterschiedliche Komponenten des immateriellen Vermögens.[4] In der Regel streben sie danach, mit Hilfe wissensorientierter Kennzahlen die Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis in die strategische und operative Planung und Steuerung zu integrieren.

*Beschreibende Ansätze* unterscheiden üblicherweise zwischen Human- und Strukturkapital. Dies wird damit begründet, dass Unternehmenseigner über keinerlei Eigentums-

---

[1] CAPRARO/SRIVASTAVA 1997.

[2] STEWART 1997, S. 225 f.; BURMANN 2001, S. 169.

[3] SCHOMANN 2001, S. 168.

[4] NORTH 1998, S. 188. Für einen Überblick über verschiedene Verfahren SCHOMANN 2001, S. 169 ff. und NORTH/PROBST/ROMHARDT 1998, S. 161 ff.

rechte am Humankapital verfügen, während sie über das Strukturkapital weitergehende Rechte haben.[1] Humankapital ist somit immer nur „gemietet".[2] Dies entspricht auch der Unterscheidung von „denkendem" und „nichtdenkendem" Wissenskapital.[3]

| **Dimension** | **Humankapital** | | |
|---|---|---|---|
| **Komponenten** | **Kompetenz** (inhaltlicher Aspekt, „Können") | **Bereitschaft** (energetisierender Aspekt, „Wollen") | **Lernfähigkeit/ Flexibilität** |
| **Kategorien** | • Wissen (explizites), das gelernt werden kann/ muss<br>• Fertigkeiten (Fähigkeit, Wissen in Handlungen umzusetzen) | • Motivation<br>• Verhalten (wirkt wiederum motivierend)<br>• Werte (zeigen, ob Organisationsmitglieder die Politik des Unternehmens unterstützen) | • Innovationsfähigkeit (Fähigkeit, vorhandenes Wissen zur Schaffung neuen Wissens einzusetzen)<br>• Imitationsfähigkeit (Fähigkeit, von anderen zu lernen)<br>• Anpassungsfähigkeit (Fähigkeit, vorhandenes/ neues Wissen neuen Situationen anzupassen)<br>• Umsetzungsfähigkeit (Fähigkeit, Humankapital in Organisations- und Finanzkapital zu transformieren) |
| **Indikatoren (Beispiele)** | • Anzahl Mitarbeiter mit akademischem Abschluss<br>• Anzahl Mitarbeiter, die mit Informationstechnologie umgehen können<br>• Anzahl der Weiterbildungsstunden pro Mitarbeiter<br>• Berufserfahrung des Top-Managements | • Anzahl der Stunden, die für Weitergabe projektspezifischer Informationen aufgewendet werden<br>• Anzahl der Stunden, die Vorstandsmitglieder damit verbringen, Mitarbeitern die Strategie anhand konkreter Aktionen näherzubringen<br>• Indikatoren aus Mitarbeiterbefragungen | • Kosteneinsparungen, die sich aus Verbesserungsvorschlägen ergeben<br>• Vorschläge, die zu neuen Marktleistungen oder Prozessen geführt haben<br>• Heterogenität der Gruppenzusammensetzung |

*Abbildung 39: Komponenten des Humankapitals*
Quelle: in enger Anlehnung an REINHARDT 1998, S. 154.

Im Rahmen des Intellectual Capital-Ansatzes nach EDINSSON/MALONE werden diesen beiden Bereichen folgende Teilaspekte zugeordnet:[4]

- *Humankapital*: Hierzu zählen das Wissen beziehungsweise die Fähigkeiten einzelner Arbeitnehmer, um Kunden mit kundengerechten Problemlösungen zu versorgen.

---

[1] REINHARDT 1998, S. 153.
[2] MAUL 2000, S. 530.
[3] ROOS ET AL. 1998, S. 31.
[4] EDVINSSON/MALONE 1997, S. 11, S. 35 f. und S. 45; ähnlich auch ROOS ET AL. 1998.

- *Strukturelles Kapital:* Darunter fallen alle immateriellen Werte, die unabhängig von den Arbeitnehmern als Personen sind, beispielsweise Datenbanken, Kundenlisten, organisatorische Strukturen und Marken. Strukturkapital ist das, was übrig bleibt, wenn alle Organisationsmitglieder das Unternehmen verlassen haben.[1]

Andere Autoren gliedern das Humankapital in die drei Komponenten Kompetenz, Bereitschaft, Lernfähigkeit/Flexibilität (siehe Abbildung 39) und das strukturelle Kapital in drei Bereiche Beziehungen, Organisation sowie Erneuerung und Entwicklung (siehe Abbildung 40).[2] Ziel solcher Indikatorensysteme ist es, die Aussage „Unsere Mitarbeiter sind unser grösstes Vermögen" mit Indikatoren zu belegen.[3]

| **Dimension** | **Strukturkapital** | | |
|---|---|---|---|
| **Komponenten** | **Beziehungen** (Anpassung nach aussen) | **Organisation** (Anpassung nach innen) | **Erneuerung und Innovation** (Weiterentwicklung aufgrund von Markterfordernissen) |
| **Kategorien** | • Kunden<br>• Lieferanten<br>• Netzwerkpartner<br>• Eigner<br>• andere Bezugsgruppen | • Infrastruktur (formale aufbauorganisatorische Strukturaspekte, Datenbanken, Dokumentationen, Patente, Warenzeichen)<br>• Prozesse (Übertragung von Human- in Organisationskapital)<br>• Kultur (Summe der nicht hinterfragten Selbstverständlichkeiten im Denken und Handeln) | • Finanzielle Investitionen, deren Rendite erst in Zukunft sichtbar wird |
| **Indikatoren (Beispiele)** | • Prozentsatz an bedeutsamen Kunden/ Lieferanten<br>• Beziehungsdauer<br>• Zufriedenheitsindizes<br>• Wiederverkaufsrate | • Verwaltungsausgaben/ Umsatz<br>• Umsatzerlöse durch Patente<br>• Anzahl fehlerfreier Prozesse<br>• Prozessdurchlaufzeiten | • Umsatz durch neue Produkte<br>• Weiterbildungsaufwand pro Mitarbeiter<br>• Anzahl neuer Patente |

*Abbildung 40: Komponenten des Strukturkapitals*
Quelle: in enger Anlehnung an REINHARDT 1998, S. 156.

Letztlich dienen aber auch Intellectual Capital-Ansätze nicht nur dazu, den Status Quo des Wissenskapitals mit Hilfe von Indikatoren zu analysieren und zu beschreiben, sondern auch dazu, den Prozess der Transformation von Human- in Strukturkapital einerseits und von Humankapital der Vorgesetzten in das Humankapital der Mitarbeiter (Kompetenzen, Leistung) zu *gestalten*.[4]

---

[1] EDVINSSON/MALONE 1997, S. 12.
[2] ROOS ET AL. 1998, S. 56.; REINHARDT 1998, S.154 ff..
[3] REINHARDT 1998, S. 162.
[4] REINHARDT 1998, S. 159.

Dieses Ziel verfolgt der *Intangible Assets Monitor*.[1] Er zerlegt den Marktwert eines Unternehmens in sichtbares Vermögen (Buchwert) und unsichtbares Vermögen. Letzteres wird in die Komponenten externe Struktur (Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Marken), interne Struktur (Organisation, Prozess und Technologie) und Mitarbeiter (Kompetenz) gegliedert.[2] Diesen drei Bereichen werden wissensorientierte Kennzahlen zugeordnet, wobei zusätzlich nach den drei Dimensionen „Wachstum/Erneuerung", „Effizienz" und „Stabilität" unterschieden wird. Insgesamt verwendet der Ansatz 29 Kenngrössen, die zu neun Indikatoren verdichtet werden (siehe Abbildung 41). SVEIBY betont die Bedeutung, vor dem Einsatz des Monitors explizit das Ziel der Messung des Vermögens zu bestimmen.[3]

| **Tangible Assets** | **Intangible Assets** | | |
|---|---|---|---|
| Finanzkapital | **Kunden** (externe Struktur) | **Organisation** (interne Struktur) | **Mitarbeiter** (Kompetenz) |
| ***Wachstum/Erneuerung*:** | | | |
| Nettoinvestitions-quote | Image-verbesserungen | Organisations-verbesserungen | Kompetenz-verbesserungen |
| ***Effizienz*:** | | | |
| Gewinnmarge | Umsatz pro Kunde | Umsatz pro administrativem Mitarbeiter | Mehrwert pro Experte |
| ***Stabilität*:** | | | |
| Solidität | Wiederholungs-käufe | Fluktuationsrate bei administrativen Mitarbeitern | Fluktuationsrate von Experten |

*Abbildung 41: Indikatoren des Intangible Assets Monitors*
Quelle: SVEIBY 1997, S. 200 (Übersetzung durch den Verfasser).

Auf einem ähnlichen Kennzahlensystem beruht der *Intellectual Capital Navigator*[4] (siehe Abbildung 42), der den verwendeten drei Kategorien folgende Indikatoren zuweist:

- *Kundenkapital:* Kundenbindungsrate, Wert der Marke, Kundenzufriedenheit;
- *strukturelles Kapital:* Verhältnis von Umsatz zu Verkaufs- und Administrationskosten, Umschlagsgrad des Umlaufvermögens, Wiederbeschaffungswert der Datenbasis;
- *Humankapital:* Fluktuationsrate der Wissensarbeiter, Umsatzanteil neuer Produkte, Mitarbeiterverhalten/-einstellungen).

---

[1] SVEIBY 1997, S. 163 ff. Eine ähnliche Kategorisierung wählen auch TÖPFER/LAU (2000, S. 53), die zwischen Mitarbeiterwert, Kunden- und Lieferantenwert sowie strukturellem Wert differenzieren.
[2] SVEIBY 1997, S. 12.
[3] SVEIBY 1997, S. 163.
[4] STEWART 1997, S. 243 ff.

Der Intellectual Capital Navigator unterscheidet allerdings nicht zusätzlich zwischen den Bereichen Wachstum/Erneuerung, Effizienz und Stabilität; vielmehr liegt der Fokus insbesondere auf zukunftsgerichteten Kennzahlen, die in Form eines Soll-Ist-Vergleichs dargestellt werden, um Einflussmöglichkeiten aufzuzeigen.

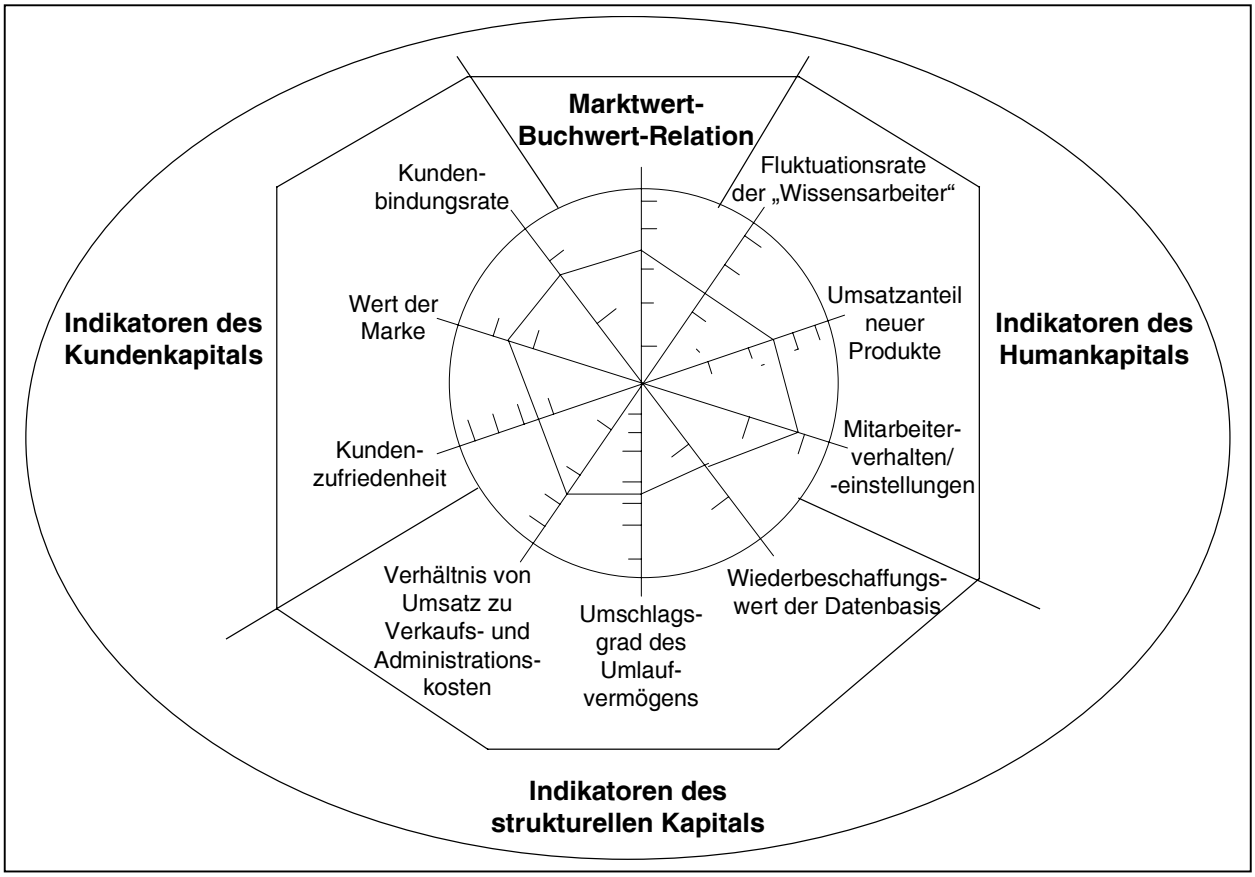



*Abbildung 42: Intellectual Capital Navigator*
Quelle: STEWART 1997, S. 245.

Ein weiterer gestaltender induktiv-analytischer Ansatz ist der *Skandia Navigator*; dieser ist eng mit der Balanced Scorecard[1] verwandt und verbindet sie mit dem Wissensmanagement. Der von dem skandinavischen Versicherungskonzern eingesetzte Navigator unterscheidet allerdings fünf Perspektiven: finanzieller Fokus, Kunden-, Mitarbeiter-, Prozess- sowie Erneuerungs- und Entwicklungsfokus (siehe Abbildung 43).

Das dem Skandia Navigator zugrundeliegende Konzept ist mit jenem der Balanced Scorecard fast identisch: Eine Strategie wird definiert, und die jeweiligen Schlüsselerfolgsfaktoren werden mit Hilfe mehrerer Indikatoren operationalisiert. Diese Kenngrössen messen unterschiedliche Kategorien des Intellectual Capitals.

[1] Siehe S. 108 ff.

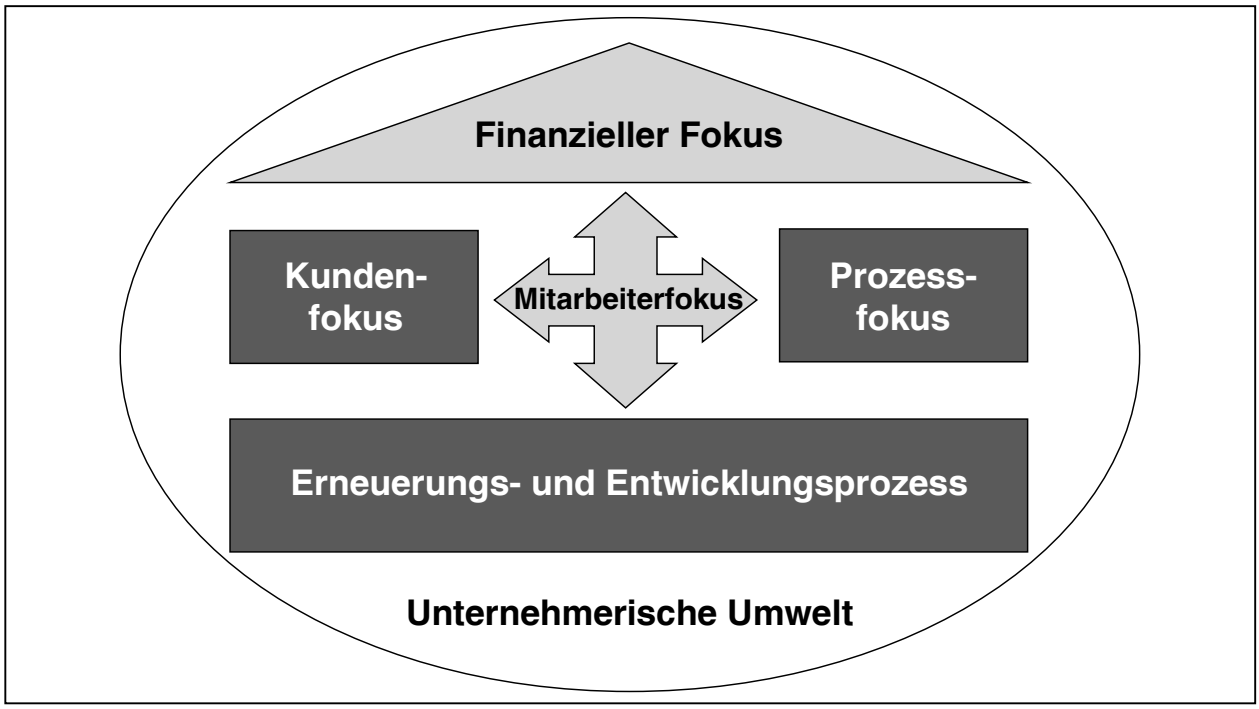



*Abbildung 43: Skandia Navigator*
Quelle: SKANDIA 1998, S. 5 und 20 (Übersetzung durch den Verfasser).

Abbildung 44 zeigt die von Skandia bis 1998 verwendeten Kenngrössen der fünf Perspektiven.[1]

| | |
|---|---|
| **Finanzieller Fokus** | • Prämienvolumen (absolut)<br>• Prämienvolumen pro Mitarbeiter |
| **Kundenfokus** | • telefonische Erreichbarkeit<br>• Anzahl Individualpolicen<br>• Kundenzufriedenheitsindex<br>• Schwedisches Kundenbarometer |
| **Mitarbeiterfokus** | • Durchschnittsalter<br>• Mitarbeiterzahl<br>• Weiterbildungszeit (Tage pro Jahr) |
| **Prozessfokus** | • Anteil IT-Mitarbeiter an allen Mitarbeitern |
| **Erneuerungs- und Entwicklungsfokus** | • Anstieg des Prämienvolumens in Prozent<br>• Werte im Schadenbewertungsverfahren<br>• Anzahl der von der „Idea Group“ registrierten Ideen |

*Abbildung 44: Kennzahlen des Skandia Navigators*
Quelle: SKANDIA 1998, S. 21; Übersetzung in Anlehnung an NORTH/PROBST/ROMHARDT 1998, S. 163.

Einen Schritt weiter als der Skandia Navigator gehen ROOS ET AL. Sie schlagen vor, die Indikatoren des Wissenskapitals nicht nur nebeneinanderzustellen, sondern zu gewichten

[1] Seit 1998 werden die Kenngrössen nicht mehr veröffentlicht, ohne dass dies im Geschäftsbericht näher begründet wird. Ob die Kenngrössen intern noch zur Steuerung eingesetzt werden, entzieht sich der Kenntnis des Verfassers.

und in einem *Index* oder wenigen Indizes zusammenzufassen; ein solcher Index könne dann mit dem Unternehmenswert korreliert werden.[1] Diese Indexgrösse als Summe und „Bottom line“ des gesamten Wissenskapitals würde Führungskräfte in die Lage versetzen, Vergleiche zwischen verschiedenen Strategieoptionen durchzuführen.[2] Dem IC-Index wird dabei insbesondere die Fähigkeit zur Selbstkorrektur zugeschrieben: Wenn der IC-Index den Marktwert eines Unternehmens nicht reflektiere, dann stimme entweder die Wahl der Indikatoren, der Gewichte oder der Wissenskapitalformen nicht.[3]

Während der IC-Index auf eine Komprimierung der Indikatoren zielt, setzen NORTH, PROBST und ROMHARDT mit dem Konzept der *Wissensbilanz* eher auf eine mehrstufige, bestandes- und prozessorientierte Messung des Wissens. Die Wissensbilanz trennt Indikatoren für die Bestandsgrössen der Wissensbasis sowie Eingriffe, Übertragungseffekte und Ergebnisse der Geschäftstätigkeit voneinander, um Ursache-Wirkungszusammenhänge darzustellen (siehe Abbildung 45). Sie verdeutlicht, wie Unternehmensziele durch gezielte Eingriffe in die organisatorische Wissensbasis erreicht und die Ergebnisse messbar gemacht werden können.[4] Die Wissensbilanz soll die finanzielle Bilanz ergänzen und ebenso wie diese als Anfangs- und Endbilanz aufgestellt werden.

| Indikatorenklasse | Begriffsbestimmung | Beispiele |
|---|---|---|
| (I) organisationale Wissensbasis | beschreibt den Bestand organisationalen Wissens zum Zeitpunkt T qualitativ und quantitativ | Qualifikation, Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter, Kundenwissen, Prozess-Know-how |
| (II) Interventionen (Eingriffe) | beschreibt Prozesse und Inputs (Aufwand) zur Veränderung der organisationalen Wissensbasis | Ausbildungstage pro Mitarbeiter, Teilnehmerstunden Kundenseminare, Ratings der Beratungs-/Schulungsqualität |
| (III) Zwischenerfolge und Übertragungseffekte | misst die direkten Ergebnisse der Interventionen (Outputs) | Beherrschung von Arbeitsprozessen, Antwortzeiten auf Kundendienstanfragen, Prozessqualität |
| (IV) Ergebnisse der Geschäftstätigkeit | misst Geschäftsergebnisse am Ende der Betrachtungsperiode (Quartal, Geschäftsjahr) | Anzahl/Veränderung der Kundendienstaufträge, Marktdurchdringung, Kundenzufriedenheit, Prämienvolumen |

*Abbildung 45: Indikatoren wissensorientierter Unternehmensführung*
Quelle: in enger Anlehnung an NORTH/PROBST/ROMHARDT 1998, S. 165.

Das vierstufige Indikatorensystem ist lediglich als Gerüst gedacht; ein allgemeingültiges Set der zehn wichtigsten Wissensindikatoren sehen die Autoren als unmöglich an.[5]

---

[1] ROOS ET AL. 1998, S. 79 ff.
[2] ROOS ET AL. 1998, S. 89.
[3] ROOS ET AL. 1998, S. 93.
[4] NORTH/PROBST/ROMHARDT 1998, S. 163 ff.
[5] NORTH/PROBST/ROMHARDT 1998, S. 166.

#### *4.3.6.3 Bewertung der induktiv-analytischen Ansätze hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme*

Die Grundidee der induktiv-analytischen Ansätze der Wissensbewertung ist insofern innovativ, als dass sie neue Konzepte des Performance Measurement auf das Wissensmanagement überträgt. Da Wissen ein äusserst weiches Konstrukt ist, besteht die grösste Herausforderung für ein Kennzahlensystem zur Wissensmessung und -steuerung darin, eine gewisse *Konsistenz* sicherzustellen. Tangible und intangible Aspekte sollten miteinander verknüpft werden.

Der Intangible Assets Monitor berücksichtigt grundsätzlich beide Bereiche, doch setzt er die finanziellen Kenngrössen zur Messung der materiellen Vermögensgegenstände nicht in Bezug zu den Kennzahlen des immateriellen Vermögens. Dadurch gewährleistet er nicht die Konsistenz von Ursache-Wirkungsbeziehungen, die erforderlich ist, um strategische Ziele auf nachgelagerte Hierarchieebenen herunterzubrechen.[1] Diese Kritik gilt auch für den Intellectual Capital Navigator.

Bezüglich der Konsistenz ist der Skandia Navigator aufgrund seiner engen Verwandtschaft mit der Balanced Scorecard ebenso wie diese zu bewerten.[2] Der konkrete Einsatz durch das schwedische Versicherungsunternehmen erscheint jedoch fragwürdig[3] und zum Teil tayloristisch: So werden Kennzahlen unterschiedlichen Aggregationsniveaus und Bedeutungsgehalts isoliert nebeneinander gestellt; ferner werden zweifelhafte Messgrössen wie das Durchschnittsalter eingesetzt sowie primär inputorientierte Kennzahlen wie beispielsweise die Anzahl Weiterbildungstage verwendet. NORTH, PROBST und ROMHARDT ziehen bei ihrer Bewertung des Skandia Navigator ein kritisches Fazit, indem sie bezweifeln, dass die Indikatoren hinreichende Steuerungshinweise in bezug auf die gezielte Entwicklung der organisatorischen Wissensbasis gemäss der Geschäftsziele geben könnten.[4] Sie sprechen sogar von einem „Schnellschuss“, der nicht zur Nachahmung zu empfehlen sei.[5] Grundsätzlich stellt sich bezüglich der Konsistenz dieses Ansatzes die Frage, welche neue Erkenntnis der Skandia Navigator zum Konzept der Balanced Scorecard liefert.

Der IC-Index von ROOS ET AL. versucht, die Konsistenz durch mathematische Verknüpfungen der Indikatoren zu gewährleisten. Allerdings entspricht die dargestellte Indexkonstruktion nicht uneingeschränkt statistisch-mathematischen Grundsätzen: So werden Sachverhalte mehrfach gemessen und in den Index integriert, weil man in der Realität nicht einfach davon ausgehen kann, dass die Indikatoren unkorrelierte Faktoren sind. Ferner ist die Gewichtung ein ungelöstes Problem. Da bereits der Bewertung einzelner

---

[1] SCHOMANN 2001, S. 182.
[2] Siehe S. 115.
[3] Siehe hierzu auch NORTH/PROBST/ROMHARDT 1998, S. 163.
[4] NORTH/PROBST/ROMHARDT 1998, S. 163.
[5] NORTH/PROBST/ROMHARDT 1998, S. 166.

immaterieller Werte Grenzen gesetzt sind[1], stellt sich grundsätzlich die Frage, ob Forderungen nach einem aggregierten Performanceindex[2] zur Steuerung des Wissenskapitals überhaupt sinnvoll sind. Wertzuordnungen mit dem Ziel, durch Addition den Unternehmenswert zu erhalten, können nicht von Erfolg gekrönt sein; der Beitrag einzelner Wissenskomponenten zum Gesamterfolg kann kaum objektivierbar bestimmt werden.[3] Solche Indexberechnungen bergen die Gefahr, Ansätze des Wissensmanagements angreifbar und unglaubwürdig zu machen, weil mathematisch nicht erlaubte Verknüpfungen gewählt werden. Ferner ist zu bezweiflen, dass sich standardisierte Indexkonstruktionen durchsetzen werden; somit können die Indizes verschiedener Unternehmen auch nicht in einem überbetrieblichen Benchmarking miteinander verglichen werden.

Um eine ausreichende Konsistenz sicherzustellen, ist es somit erforderlich, Wissen nicht nur eindimensional als Objekt zu operationalisieren.[4] Vielmehr sollte mehrdimensional gemessen werden: Erforderlich ist ein Set von Kennzahlen zur a) Bewertung der organisationalen Wissensbasis, b) zur Messung der Determinanten ihrer Weiterentwicklung und c) zur Planung und Steuerung von Kenngrössen zur Pflege beziehungsweise Weiterentwicklung der Wissensbasis.[5] Die Wissensbilanz wird diesen Anforderungen am ehesten gerecht. Sie bietet die Konsistenz im Sinne eines Ordnungssystems, ohne jedoch Scheinobjektivität durch Imitation eines Rechensystems zu beanspruchen.

Die *Flexibilität* aller dargestellten induktiv-analytischen Ansätze des Wissensmanagements ist aufgrund des modularen Aufbaus der meisten Systeme relativ hoch.

Allerdings stellt sich die Frage, ob die Kennzahlensysteme den *Anforderungen der Benutzer* und der betroffenen *Organisation* gerecht werden. Intellectual Capital-Ansätze stossen häufig auf Akeptanzprobleme:[6] So sehen viele Anwender die Indikatoren als nutzlos an. Auch sind die klassischen Rechnungslegungssysteme für Zwecke der Berichterstattung über das Wissenskapital relativ ungeeignet. Selbst Skandia als Pionier eines solchen Reportings hat diese öffentliche Form der Berichterstattung lediglich bis 1998 aufrechterhalten.

Ferner fehlen bisher Erfahrungen darüber, wie solche eher abstrakten und meist gesamtorganisationsbezogenen Systeme auf konkrete Stellen heruntergebrochen werden können. Aggregierte Indizes sind für untergeordnete Stellen kaum relevant.

Der Aufwand für Wissensmanagement-Kennzahlensysteme erscheint relativ hoch, zumal die meisten Aspekte schwer operationalisiert und kaum automatisiert erfasst werden können. Somit ist die *Wirtschaftlichkeit* solcher Systeme im Einzelfall genau zu evaluieren.

---

[1] MAUL 2000, S. 530.
[2] MAUL 2000, S. 533.
[3] MAUL 2000, S. 530.
[4] SCHOMANN 2001, S. 183.
[5] SCHOMANN 2001, S. 183.
[6] REINHARDT 1998, S. 173.

Letztlich ist zu prüfen, ob die geschilderten Kennzahlensysteme *problemgerecht*, also in der Lage sind, das zeitlich und sachlich verfolgte Ziel zu erreichen. Sollen sie die externe Berichterstattung verbessern und somit die Aussagefähigkeit der Bilanz erhöhen – beispielsweise in Form eines „Intellectual Property Statements“[1], so sind sie prinzipiell als problemgerecht zu bewerten. Alle Ansätze können die vergangenheitsorientierten finanziellen Kenngrössen ergänzen. Induktiv-analytische Systeme sollen jedoch nicht nur beschreiben, sondern auch gestalten; sie sind somit nicht nur als Diagnose-, sondern insbesondere als Steuerungsinstrument gedacht. Diesbezüglich besteht allerdings aus zwei Gründen noch deutlicher Weiterentwicklungsbedarf:

1. Die *Robustheit* aller Systeme ist unzureichend; dies ist darauf zurückzuführen, dass die Messung des Wissenskapitals immer nur sehr indirekt mit Hilfe von Indikatoren möglich ist. In der Praxis sind allerdings widersprüchliche Entwicklungen zu erwarten, die die Interpretation erschweren und dadurch den Einsatz der Kennzahlensysteme für Steuerungszwecke beeinträchtigen: „If the number of customers has declined but the remaining customers are more satisfied, for instance, has the company’s customer capital increased or decreased?“[2]
2. Um tatsächlich als Steuerungsinstrument zu dienen, müssten die Ansätze auch in der Lage sein, die Effizienz der Transformation von Intellectual Capital in Finanzwerte einerseits und von Finanzwerten in Intellectual Capital andererseits zu messen.[3] Hierfür fehlen allerdings noch jegliche Ansatzpunkte.

Auch wenn die Wissensbilanz den Anforderungen an ein Steuerungsinstrument aufgrund der klaren Strukturierung der Ursache-Wirkungszusammenhänge am ehesten gerecht wird, so ist grundsätzlich SCHOMANN zuzustimmen, der auch einen derartigen Ansatz nur sehr eingeschränkt als Instrument einer kennzahlenbasierten Unternehmensplanung und -steuerung für geeignet hält.[4] Doch auch wenn die Wissensbilanz noch ein abstrakter Ansatz auf hohem Aggregationsniveau ist, so erscheint es dennoch denkbar, deren Grundprinzipien auch für Marketingkennzahlensysteme zu nutzen – beispielsweise beim Messen und Steuern des Markenwerts, wobei ebenfalls zwischen Bestandsgrössen, Interventionen, Zwischenerfolgen und Ergebnissen zu differenzieren wäre.

*Fazit:* Bei einer zusammenfassenden Beurteilung der Ansätze zur Bewertung und Steuerung des Intellectual Capitals ist festzuhalten, dass diese insofern innovativ sind, als dass sie neue, häufig als wettbewerbsentscheidend angesehene Aspekte in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken und versuchen, diese systematisch zu analysieren und erste Ansätze zur Steuerung zu geben. Eine weitere Stärke der Ansätze ist die gute theoretische Fundierung[5] – diese unterscheidet sie deutlich von den meisten Performance Measurement-

---

1 Siehe hierzu insbesondere MAUL 2000, S. 531 ff.
2 ROOS ET AL. 1998, S. 78.
3 ROOS ET AL. 1998, S. 79.
4 SCHOMANN 2001, S. 183.
5 Siehe hierzu auch S. 180 ff.

Systemen. Dennoch hat die Würdigung der Intellectual Capital-Ansätze offenbart, dass derzeit noch deutliche methodische Schwächen vorhanden sind. Insbesondere fehlen anwendungsorientierte Anweisungen für die häufig noch abstrakten Ansätze.

## 4.4 Implikationen der Grundprinzipien vorhandener Kennzahlensysteme für das Marketingcontrolling

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 lassen sich aus den diskutierten Systemen zahlreiche Grundprinzipien ableiten, die wertvolle Implikationen für Marketingkennzahlensysteme ermöglichen.

Die *finanzwirtschaftlich geprägten Kennzahlensysteme* weisen insbesondere eine hohe Konsistenz auf, die sich in der Regel allerdings zu Lasten der Gütekriterien Flexibilität sowie Benutzer- und Organisationsadäquanz auswirken. Im einzelnen offenbarten diese Systeme folgende Aspekte:

- Das *DuPont System of Financial Control* dient aufgrund seiner hierarchisch-mathematischen Struktur mit einer Kopfkennzahl als Leitidee für einen konsistenten Aufbau.
- Die *Ratios au Tableau de Bord* sowie das *Managerial Control System* von TUCKER sind erste Kennzahlensysteme, die auch nichtfinanzwirtschaftliche Ziele berücksichtigen. Sie unterstreichen insbesondere die Bedeutung einer flexiblen, stellenspezifischen und benutzergerechten Informationsbereitstellung.
- Das *ZVEI-Kennzahlensystem* offenbart das Potential von Kennzahlensystemen für Betriebsvergleiche.
- Das *Vertriebskennzahlensystem* nach REICHMANN und PALLOKS zeigt die Möglichkeiten von Analysesystemen und betont die Bedeutung einer stellenspezifischen Informationsaufbereitung.
- *Shareholder Value-Ansätze* heben die Notwendigkeit hervor, dynamische Quantifizierungen in ein Kennzahlensystem einzubeziehen und alle Strategien und Massnahmen konsequent hinsichtlich ihrer finanzwirtschaftlichen Implikationen zu überprüfen.

Die Diskussion *informationstechnologiegetriebener Kennzahlensysteme* hat gezeigt, dass Technologie lediglich ein Hilfsmittel ist, dessen Potential insbesondere für diagnostische Systeme genutzt werden sollte.

Die *integrierten Kennzahlensystemen* weisen für das Marketing eine höhere Problemangemessenheit auf. Auch wenn die Konsistenz dieser Systeme etwas geringer ausfällt, so offenbaren sie bezüglich der anderen Gütekriterien wichtige Grundprinzipien, die auch im Rahmen von Marketingkennzahlen berücksichtigt werden sollten:

- Das *Konzept selektiver Kennzahlen* unterstreicht die Notwendigkeit, die strategische und die operative Sicht zu kombinieren. Durch die Kombination der Top-down- und der Bottom-up-Perspektive kann die Planungsdurchgängigkeit verbessert werden.
- *Total Quality Management-Modelle* bewähren sich insbesondere als unterstützende diagnostische Instrumente. Sie erfüllen eine Leitfunktion für Systeme, die mit Hilfe von Zeitreihenanalysen und Benchmarking kontinuierliche Verbesserungsprozesse anstreben.
- Die *Balanced Scorecard* ist ein Vorbild für ein ausgewogenes und mehrdimensionales Steuerungssystem zur Strategieumsetzung.
- Das Kennzahlensystem *„Performance Measurement in Dienstleistungsunternehmen“* unterstreicht die Notwendigkeit einer situativen Relativierung solcher Systeme.
- Die *Intellectual Capital-Ansätze* zeichnen sich im Vergleich zu den anderen Kennzahlensystemen durch eine umfassende theoretische Fundierung aus.

Diese Implikationen sind bei der Konstruktion eines Marketingkennzahlensystems im Sinne von „Best Practice“-Hinweisen zu berücksichtigen.

# 5 Fazit: Konzeptionelle Rahmenbedingungen für Marketingkennzahlensysteme

Im Rahmen von Teil A der vorliegenden Arbeit wurden konzeptionelle Rahmenbedingungen für Marketingkennzahlensysteme abgeleitet (siehe Abbildung 46):

1. Die Aussage „Kennzahlen sind für die Unternehmensführung unerlässlich“[1] lässt sich auf das Marketingmanagement übertragen. Marketing kann und sollte sich nicht den aktuellen Forderungen nach einer verstärkten Quantifizierung entziehen.[2] Kennzahlen tragen aufgrund ihres zusammenfassenden, aber eindeutigen Charakters dazu bei, zentrale Controllingherausforderungen zu bewältigen. Sie helfen dabei,
   - dass das Marketingmanagement mit den geeigneten internen und externen Informationen versorgt wird;
   - ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Intuition und Reflexion bei der Willensbildung zu berücksichtigen;
   - die Wirksamkeit des Führungszyklus, das heisst die Strategieumsetzung sicherzustellen und
   - den Führungszyklus mit der Kompetenz- und Anreizgestaltung zu verbinden.
2. Kennzahlensysteme müssen gewissen Gütekriterien gerecht werden, um Wirksamkeit zu entfalten. Nützliche Kennzahlensysteme sind problemgerecht, konsistent, flexibel, benutzer- und organisationsgerecht sowie wirtschaftlich. Allerdings wurde dargelegt,

---

[1] SIEGWART 1998, S. 150.
[2] DOYLE 2000, S. 21.

dass kein Kennzahlensystem alle Anforderungen gleichzeitig optimal erfüllen kann, weil zwischen den Kriterien Zielkonflikte bestehen.

3. Eine kritische Analyse ausgewählter betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme hat neben mehr oder weniger ausgeprägten konzeptionellen Defiziten gezeigt, dass die meisten der dargestellten Kennzahlensysteme wertvolle Erkenntnisse bereitstellen, die bei der Konstruktion eines spezifischen Marketingkennzahlensystems genutzt werden sollten. So zeichnen sich einige Kennzahlensysteme durch eine mustergültige Konsistenz (DuPont System of Financial Control) oder Quantifizierung (Werttreiberhierarchien) aus, während andere insbesondere bezüglich der Strategieumsetzung (Balanced Scorecard), Prozessorientierung (Total Quality Management-Systeme) oder aber der Verbindung von Top-down- und Bottom-up-Perspektiven (Konzept selektiver Kennzahlen) Vorbildcharakter aufweisen.




*Abbildung 46: Konzeptionelle Rahmenbedingungen für Marketingkennzahlensysteme*
Quelle: eigene Darstellung.

Die Analyse der verschiedenen betriebswirtschaftlichen Kennzahlensysteme hat auch gezeigt, dass diese in der Regel kaum spezifischen Marketingbezug aufweisen: Traditionelle Kennzahlensysteme und Werttreiberhierarchien sind meist primär finanzwirtschaftlich ausgerichtet, während es sich bei moderneren Kennzahlensystemen wie Total Quality Management-Systemen oder der Balanced Scorecard zwar um integrierte Ansätze handelt, allerdings zumeist ohne differenzierten Bezug zu Marketing und Verkauf.

Aus der im Zusammenhang mit den Gütekriterien für Kennzahlensysteme herausgearbeiteten Notwendigkeit, dass Kennzahlenbedarf und Informationsangebot nicht zu weit auseinanderfallen dürfen[1], lässt sich die Forderung nach einem marketingspezifischen Kennzahlensystem ableiten. Dies unterstreicht beispielsweise auch MEFFERT im Rahmen einer Beurteilung betriebswirtschaftlicher Spitzenkennzahlen: „Um eine verursachungsgerechte und verantwortungskonforme Marketingkontrolle sicherzustellen, sind diese globalen Systeme durch bereichsspezifische Kennzahlensysteme zu ergänzen."[2]

Interessante erste Hinweise in Richtung eines marketingspezifischen, integrierten Kennzahlensystems gibt KOTLER, der diese allerdings nicht vertieft. Er vertritt die Ansicht, dass man für die kontinuierliche Ergebnisüberprüfung im Marketing drei Scorecards einsetzen sollte: eine finanzielle (mit Grössen wie Umsatz, Deckungsbeiträgen, Umsatz- und Gesamtkapitalrentabilität), eine marketingspezifische (mit Grössen wie Marktanteil, Kundenbindung, Neukundenentwicklung, Kundenzufriedenheit, Produkt- und Dienstleistungsqualität sowie dem Umsatzanteil neuer Produkte) und eine Stakeholder Scorecard (analog der Balanced Scorecard).[3] Auch wenn KOTLER weder die Auswahl seiner Kennzahlen noch die Darstellung in drei separaten Scorecards begründet und auch deren Verbindung nicht thematisiert, so drückt sein Ansatz dennoch die Notwendigkeit einer marketingspezifischen Informationsaufbereitung aus.

Bevor ein Vorschlag für die Konstruktion eines spezifischen Marketingkennzahlensystems entwickelt wird, ist es erforderlich, neben den konzeptionell-theoretischen Anforderungen auch die Implikationen der Praxisrealität zu berücksichtigen. Daher soll im folgenden Teil dieser Arbeit analysiert werden, welche Marketingkennzahlen und welche kennzahlengestützten Controllinginstrumente in der Praxis in unterschiedlichen Ländern in welcher Form zur Anwendung kommen.

---

[1] GRITZMANN 1991, S. 289

[2] JOHNSON/KAPLAN 1987, S. 261; MEFFERT 1994, S. 415; analog BELZ 1999, S. 335 zum Vertriebscontrolling.

[3] KOTLER 1999, S. 186 ff.; siehe hierzu auch BEST 1997, S. 30 f.

# Teil B: Marketing Performance Measurement: Empirische Ergebnisse

## 1 Überblick

Das Thema, wie Marketingleistung und -erfolg bestmöglich zu messen sei und welche Kennzahlen hierfür benötigt werden, beschäftigt Marketingwissenschaftler bereits seit langem.[1] Dennoch waren die bisherigen kennzahlenorientierten Forschungsbemühungen schwerpunktmässig auf finanzwirtschaftliche Grössen ausgerichtet.[2]

Nachfolgend wird zunächst ein Überblick über jene empirische Studien gegeben, die sich spezifisch mit einem integrierten Performance Measurement im Marketing auseinandersetzen. Danach werden ausgewählte Ergebnisse einer eigenen internationalen empirischen Untersuchung zum Thema „Marketing Performance Measurement" erörtert. Auf Basis dieser empirischen Informationen werden Schlussfolgerungen gezogen, die bei Entwicklung und Einsatz von Marketingkennzahlensystemen zu berücksichtigen sind.

## 2 Vorhandene empirische Studien zum Marketing Performance Measurement

Dem Thema „Performance Measurement" widmen sich inzwischen viele empirische Studien. Nachfolgend erfolgt eine bewusste Selektion anhand folgender Kriterien:

1. *Spezifischer Fokus auf Marketing und Verkauf:* Für einen Überblick über allgemeine Untersuchungen zum Performance Measurement wird auf GLEICH[3] verwiesen, der auch selbst eine umfassende Performance Measurement-Befragung durchführte.[4]
2. *Gesamtbetrachtung des Marketing:* In der Literatur existiert eine Vielzahl an Untersuchungen, die sich dem Performance Measurement einzelner Marketinginstrumente widmen.[5] Die nachfolgenden Ausführungen fokussieren dagegen auf Studien, die eine ganzheitliche Marketing- beziehungsweise Verkaufsperspektive einnehmen.
3. *Berücksichtigung der Anwenderperspektive:* Anwender eines Marketingkennzahlensystems sind insbesondere Führungskräfte aus den Bereichen Marketing und Verkauf. Daher interessieren primär jene Erhebungen, im Rahmen derer nicht (ausschliesslich) Controller, sondern insbesondere diese Anwender befragt wurden.

Setzt man diese Selektionskriterien ein, so ist festzustellen, dass nur wenige empirische Untersuchungen zu einem integrierten Marketing Performance Measurement vorliegen.

---

[1] Siehe beispielsweise FEDER 1965; SEVIN 1965; KIRPALANI/SHAPIRO 1973; BONOMA/CLARK 1988.

[2] Für eine Übersicht über klassische Studien zum Marketingaccounting siehe PIERCY 1983, S. 6 f.

[3] GLEICH 2001, S. 93 ff.; siehe auch GÜNTER/GRÜNING 2000.

[4] GLEICH 2001.

[5] Beispielsweise ASSMUS/FAHRLEY/LEHMANN 1984; MELA/GUPTA/LEHMANN 1997; VAKRATSAS/AMBLER 1999.

Eine Besonderheit sind die Untersuchungen von JACKSON und SCHLACTER, weil sie *Zeitreihenanalysen* zulassen.[1] Sie befragten in zwei empirischen Untersuchungen Führungskräfte aus dem Bereich Verkauf, mit Hilfe welcher Kenngrössen sie Leistung und Erfolg ihrer Verkäufer messen. Die erste Studie aus dem Jahr 1983 kam unter anderem zu folgenden Ergebnissen (n = 213):[2]

- Verkaufsleiter bevorzugen qualitative vor quantitativen Informationen, wenn sie die Leistung ihrer Mitarbeiter beurteilen; so sind insgesamt 14 der 22 meistgenutzten Grössen qualitativer Natur (Einstellung, Produktwissen, Verkaufstechnik, Kommunikations- und Verkaufsfähigkeit, Initiative und Aggressivität).
- Insgesamt werden nur wenige, primär umsatzorientierte quantitative Grössen eingesetzt; auf profitabilitätsorientierte Kenngrössen wird kaum zurückgegriffen. Ebenso kamen effizienzorientierte relative Kennzahlen wie Verkaufsausgaben pro Offerte kaum zur Anwendung.
- Verkäufer versuchen, jene Kenngrössen zu optimieren, nach denen sie beurteilt werden beziehungsweise an die die Anreizsysteme anknüpfen – auch wenn sich dies zu Lasten anderer Kenngrössen auswirkt.

Die zweite Untersuchung aus dem Jahr 1995 (n = 215) zeigte jedoch einen Wandel:[3] Insgesamt griffen die Verkaufsleiter deutlich stärker auf profitabilitätsorientierte Kennzahlen zurück, auch wenn der Umsatz beziehungsweise der Absatz nach wie vor die wichtigste quantitative Kenngrösse war. Dennoch spielten die qualitativen Grössen insgesamt eine grössere Rolle als die quantitativen. Auch wenn im Vergleich zu 1983 inputorientierte Grössen stärker erhoben wurden (zum Beispiel Anzahl geplanter Anrufe, Einhaltung der Verkaufsausgaben, Anzahl gearbeiteter Tage, Verhältnis aktive Verkaufszeit zu Nichtverkaufszeit), so berichten die Autoren dennoch von einer Tendenz zur Messung von Ergebnisgrössen. Aufgrund der insgesamt hohen Vielfalt eingesetzter Verkaufskennzahlen ziehen sie den Schluss, dass kein Konsens darüber besteht, welche Kennzahlen eine angemessene Grundlage für die Evaluation von Verkaufspersonen bieten.

Diese Ergebnisse sind allerdings nicht konsistent mit den Forschungen von CLARK. Er arbeitete auf der Basis einer umfassenden Literaturanalyse drei Trends bezüglich Marketingkennzahlen heraus: Erstens erfolge eine Entwicklung von finanzwirtschaftlichen zu nichtfinanzwirtschaftlichen Kennzahlen, zweitens von finanzwirtschaftlichen Outputgrössen zu Vorsteuergrössen (insbesondere Kundenzufriedenheit, -loyalität und Brand Equity) und drittens zu einer mehrdimensionalen Messung von Effizienz und Effektivität.[4]

---

[1] JACKSON/KEITH/SCHLACTER 1983; JACKSON/SCHLACTER/WOLFE 1995.

[2] JACKSON/KEITH/SCHLACTER 1983, S. 49 ff.. Die Studie basiert allerdings *nicht* auf einer Zufallsstichprobe.

[3] JACKSON/SCHLACTER/WOLFE 1995, S. 58 ff. Diese Studie basiert auf einer Zufallsstichprobe.

[4] CLARK 1999, S. 712 ff. Eine Erklärung für diese Unterschiede könnte sein, dass Erfolgsbeurteilungen von Verkäufern auf anderen Informationen basieren als ein integriertes Marketing Performance Measurement.

DAVIDSON analysierte 1999 im Rahmen einer Sekundäranalyse, welche Marketingkennzahlen geeignet sind, um sie in Unternehmensberichten zu veröffentlichen. Auswahlkriterien waren: Bedeutung für Analysen, Praktikabilität der Veröffentlichung, Bedeutung für das Management und wirtschaftliche Relevanz. Ergebnis war eine Liste von zehn Grössen: Markttrend, Marktanteil, Umsatztrend der wichtigsten Marken, Kundenbindung, Erfolg von Neuprodukten, Absatztrend, Trend im Bereich Forschung & Entwicklung, Kapitalausgaben, aggregierte Marketingausgaben und Distributionstrend.[1]

Besonders intensiv setzte sich AMBLER mit dem Thema „Marketing Metrics" auseinander. Im Rahmen einer britischen Studie untersuchte er Best Practices im Bereich des Marketing Performance Measurements; ferner ermittelte er bei 200 Unternehmen, welches die am häufigsten erhobenen Marketingkennzahlen sind und wie diese vom Top-Management verwendet werden (Abbildung 47).[2]

| **Kennzahl**<br><br>n = 200 | **Kennzahl wird erhoben** (in Prozent) | **Kennzahl erreicht Geschäfts-führung** (in Prozent) | **Kennzahl wird als Spitzen-kennzahl angesehen** (in Prozent) |
|---|---|---|---|
| Gewinn, Profitabilität | 91,5 | 73,0 | 80,5 |
| Umsatz/Absatz | 91,0 | 65,0 | 71,0 |
| Deckungsbeitrag/Bruttomarge | 81,0 | 58,0 | 20,0 |
| Bekanntheit | 78,0 | 28,0 | 28,0 |
| Marktanteil (Volumen oder Wert) | 78,0 | 33,5 | 36,5 |
| Anzahl Neuprodukte | 73,0 | 24,0 | 25,3 |
| Relativer Preis | 70,0 | 34,5 | 37,5 |
| Anzahl Kundenbeschwerden | 69,0 | 30,0 | 45,0 |
| Kundenzufriedenheit | 68,0 | 36,0 | 46,5 |
| Distributionsgrad/Verfügbarkeit | 66,0 | 11,5 | 18,0 |
| Gesamtzahl an Kunden | 65,5 | 37,4 | 40,0 |
| Wahrgenommene Qualität/Wertschätzung | 64,0 | 32,0 | 35,5 |
| Marketingausgaben | 64,5 | 71,3 | 62,8 |
| Loyalität/Bindung | 64,0 | 50,7 | 67,0 |
| Relative wahrgenommene Qualität | 62,5 | 52,8 | 61,6 |
| Anzahl Neukunden | 57,0 | 48,2 | 57,0 |
| Marken-/Produktwissen | 55,0 | 41,8 | 44.5 |
| Image/Identität | 54,5 | 43,0 | 56,0 |
| Shareholder Value | 52,5 | 83,8 | 79,0 |
| Wahrgenommene Differenzierung | 50,0 | 46,0 | 49,0 |

*Abbildung 47: Liste der von britischen Unternehmen erhobenen Marketingkennzahlen*
Quelle: AMBLER 2000, S. 8 und 163 (Übersetzung durch den Verfasser).

---

[1] DAVIDSON 1999, S. 757.
[2] AMBLER 2000.

Die Dominanz finanzwirtschaftlicher Kennzahlen, insbesondere bezüglich der Einschätzung als Spitzenkennzahl (Shareholder Value, Umsatz, Gewinn) kommentiert AMBLER kritisch: „[...] boards devote nine times more attention to spending and counting cash flow than to wondering where it comes from and how it could be increased“.[1]

Im Rahmen einer branchenübergreifenden Studie bei 531 britischen Unternehmen bestätigten KOKKINAKI und AMBLER diese Vorrangstellung finanzwirtschaftlicher Kenngrössen; Kennzahlen aus den Bereichen Innovation und Erneuerung wurden dagegen am niedrigsten gewichtet.[2] Gleichzeitig zeigten sie aber, dass trotz der bereits existierenden hohen Zahl an Kenngrössen viele Führungskräfte das Bedürfnis nach einer umfassenderen, schnelleren und häufigeren kennzahlengestützten Berichterstattung ausdrücken.[3]

| **Kennzahlenkategorie** | **Schlüsselkennzahlen** |
|---|---|
| Kundeneinstellungen | • Bekanntheitsgrad<br>• wahrgenommene Qualität<br>• Kundenzufriedenheit*<br>• wahrgenommene Relevanz aus Kundensicht<br>• wahrgenommene Differenzierung aus Kundensicht<br>• Marken-/Produktwissen* |
| Kundenverhalten | • Anzahl neuer Kunden<br>• Loyalität/Bindung<br>• Umwandlungsrate |
| Handelskunden | • Kundenzufriedenheit<br>• Anzahl Beschwerden |
| Wettbewerbsorientierte Grössen | • relative Kundenzufriedenheit*<br>• wahrgenommene Qualität |
| Innovation | • Anzahl Neuprodukte<br>• Umsatz mit Neuprodukten<br>• Deckungsbeitrag mit Neuprodukten |
| Finanzielle Grössen | • Umsatz*<br>• Bruttodeckungsbeitrag<br>• Rentabilität* |
| * Kennzahl geht mit Unternehmenserfolg einher | |

*Abbildung 48: Marketingschlüsselkennzahlen (Grossbritannien und Spanien)*
Quelle: AMBLER/RILEY 2000, S. 19 (Übersetzung durch den Verfasser).

AMBLER und RILEY verglichen den Einsatz von Marketingschlüsselkennzahlen in Grossbritannien und Spanien.[4] Ferner gelang es ihnen, eine Ausgangsliste von 54 Marketing-

[1] AMBLER 2000, S. 1.
[2] KOKKINAKI/AMBLER 1999, S. 14 f.
[3] KOKKINAKI/AMBLER 1999, S. 25.
[4] AMBLER/RILEY 2000. Sie befragten sowohl Markting- als auch Finanzleiter und Controller.

kennzahlen auf 19 zentrale Grössen zu verdichten (siehe Abbildung 48); 5 davon gingen mit dem mit Hilfe eines Zielindexes operationalisierten Unternehmenserfolg[1] einher.

Insgesamt offenbaren die bisher vorliegenden Studien allerdings folgende Defizite:

1. *Fehlende Vergleichbarkeit der Ergebnisse:* Die empirischen Ergebnisse lassen sich häufig weder hinsichtlich der Kriterien Zeit[2] noch Ort vergleichen lassen, weil Kennzahlen unterschiedlich operationalisiert werden. So berichtet AMBLER beispielsweise, dass in Grossbritannien im Jahr 1997 21 Prozent der Unternehmen den (kundenseitigen) Markenwert gemessen haben.[3] DAVIS und DOUGLASS zeigen dagegen, dass in den USA immerhin 43 Prozent der Unternehmen den Markenwert messen.[4] Zwar scheinen 22 Prozentpunkte Differenz sehr gross, doch kann selbst daraus noch nicht abgeleitet werden, ob tatsächlich Unterschiede bestehen, weil die Operationalisierung nicht einheitlich ist.[5] Des weiteren schränken die unterschiedlichen Stichprobenkonstruktionen bezüglich Branchenmix und Funktion der Befragten (Marketingleiter, Finanzchefs, Controller) die Vergleichbarkeit der Ergebnisse ein.
2. *Kaum Bezug zum Unternehmenserfolg:* Die meisten der dargestellten Studien sind deskriptiv angelegt; im Gegensatz zu allgemeinen betriebswirtschaftlichen Erfolgsstudien wie beispielsweise der PIMS-Studie[6] versuchen sie in der Regel kaum, das Verhältnis zwischen dem Einsatz von Marketingkennzahlen und betriebswirtschaftlichen Erfolg zu ergründen.[7] Auch wird in den meisten lediglich erhoben, *ob* bestimmte Kennzahlen gemessen werden, nicht aber, *wie* die Kennzahlen im Führungszyklus eingesetzt werden. Im Sinne eines umfassenden Marketing Performance Management sollte sich der Einsatz von Kennzahlen aber nicht nur auf die Messung beziehen, sondern ebenso auf die Marketingplanung und -durchführung.

*Fazit:* Bei der empirischen Forschung bezüglich eines umfassenden Marketing Performance Measurements handelt es sich noch um ein relativ junges Forschungsgebiet, das sich allerdings in den letzten Jahren insbesondere in den angelsächsischen Ländern durch eine grosse Dynamik auszeichnet. Der Wert der bisherigen empirischen Ergebnisse ist aber eingeschränkt, weil die Ergebnisse kaum (international) vergleichbar sind, in der Regel keine Zeitreihenanalysen ermöglichen und nur selten das Verhältnis zwischen dem Einsatz von Marketingkennzahlen und dem betriebswirtschaftlichen Erfolg analysieren.

---

[1] Die Befragten wurden gebeten, die eigene Performance in vier Bereichen einzuschätzen: Marketing insgesamt, Marketing relativ zu Hauptkonkurrenten, Gewinn und Umsatz (AMBLER/RILEY 2000, 17).

[2] Eine Ausnahme sind wie erwähnt die Studien von JACKSON und SCHLACTER, die Zeitreihenanalysen zulassen (JACKSON/KEITH/SCHLACTER 1983; JACKSON/SCHLACTER/WOLFE 1995).

[3] AMBLER 2000, S. 52.

[4] DAVIS/DOUGLASS 1995, S. 4 f.

[5] So sind grosse Konsumgüterunternehmen in der Regel mit dem Konzept des Markenwerts vertraut, während Industrieunternehmen den Markenwert häufig anders bezeichnen beziehungsweise mit Indikatoren wie „Image, „Reputation“ oder „gutem Ruf“ gleichsetzen.

[6] BUZZELL/GALE 1989, S. 7. PIMS steht für Profit Impact of Market Strategies.

[7] Eine Ausnahme ist die Studie von AMBLER/RILEY 2000.

# 3 Marketing Performance Measurement: Empirische Ergebnisse einer internationalen Studie

Nachfolgend werden Ergebnisse eines internationalen Forschungsprojekts zum Thema „Marketing Performance Measurement“ präsentiert, das an den bisherigen Stand der Forschung anknüpft. Im Rahmen einer empirischen Studie wurden wesentliche Informationen zum Stand von Marketingplanung und -controlling, eines wertorientierten Marketing Performance Measurement sowie der Arbeit mit Kennzahlen erhoben.

Die empirische Studie verfolgte insbesondere zwei Ziele:

1. *Deskription:* Zunächst sollen empirische Erkenntnisse über das Gebiet des Marketing Performance Measurements generiert und somit dieser bisher relativ gering durchdrungene Sachverhalt durch eine breit angelegte Beschreibung erkundet werden.[1]
2. *Exploration:* Des weiteren dient die Studie dazu, bisher vorhandene vage und kaum spezifische Vermutungen über die Struktur und die Regelmässigkeiten der Handlungen in diesem Gebiet empirisch zu festigen sowie durch zusätzlich zu generierende Hypothesen weiter abzustützen.[2]

Die Datenerhebung erfolgte spiegelbildlich in der Schweiz, in Deutschland und in den USA, und zwar ausschliesslich bei Marketing- und Verkaufsführungskräften; dadurch sollte eine weitgehende internationale Vergleichbarkeit der Ergebnisse sichergestellt werden.[3] Die beiden *deutschsprachigen Länder* wurden ausgewählt, um einen grösstmöglichen Erkenntnisgewinn zu erzielen, weil andere Marketing Performance Measurement-Studien sich bereits auf Grossbritannien und Spanien beziehen.[4] Auf den Einbezug weiterer europäischer Länder wurde – neben wirtschaftlichen Gründen – auch deshalb verzichtet, um eine Übersetzung des Fragebogens in eine dritte Sprache zu vermeiden.[5] Dies hätte sich vermutlich negativ auf die Validität der Ergebnisse ausgewirkt.

Die *USA* wurden aus drei zentralen Gründen in die empirische Studie einbezogen:

1. Die USA können nicht nur als Ursprungsland eines modernen Marketingverständnisses, sondern auch als führendes Heimatland bezüglich des Performance Measurements[6] angesehen werden. In diesen beiden Forschungs- und Anwendungsbereichen verfügen sie über eine ausgeprägte Forschungstradition, die massgebliche Trends für die Entwicklung der Disziplinen setzt.
2. Insbesondere beim Thema Kennzahlen können die USA als „Lead Country“ angesehen werden; dies wird beispielsweise am starken Einfluss der US-GAAP (Generally

---

[1] KROMREY 2000, S.

[2] DIEKMANN 1995, S. 30.

[3] Zur Anlage der Studie siehe ausführlich S. 29 ff.

[4] KOKKINAKI/AMBLER 1999, AMBLER 2000, AMBLER/RILEY 2000.

[5] Bei einer Befragung in englischer Sprache in einem nicht-englischsprachigen Land wäre eine unzureichende Rücklaufquote zu befürchten gewesen.

[6] ECCLES 1991; KAPLAN/NORTON 1992, 1993.

Accepted Accounting Principles) auf die internationale Rechnungslegung deutlich.[1] Die Standards der Rechnungslegung wirken sich wiederum entscheidend auf die Controllingsysteme der Unternehmen aus. Da sich europäische börsennotierte Unternehmen zunehmend nach den Grundsätzen der amerikanischen Rechnungslegung richten, ist zu vermuten, dass sich auch die (Marketing-)Controllingsysteme tendenziell in Richtung jener von amerikanischen Unternehmen entwickeln werden.

3. Der Einbezug amerikanischer Unternehmen führt insbesondere im Forschungsgebiet des Performance Measurement zu zusätzlichen Erkenntnissen. So fordert beispielsweise GLEICH in seiner umfassenden Monographie zum Performance Measurement einen internationalen Vergleich der Anwendung nichtfinanzieller Kennzahlen und der daraus folgenden Ergebniskonsequenzen.[2] Aufgrund zu vermutender Unterschiede bezüglich der Führungs- und Anreizsysteme sowie unterschiedlicher externer Rahmenbedingungen von europäischen und amerikanischen Unternehmen erscheint diesbezüglich ein massgeblicher Erkenntnisgewinn möglich.

Folgende Fragen standen im Mittelpunkt des Interesses der empirischen Studie (siehe Abbildung 49):

- Welche *betriebswirtschaftlichen Spitzenkennzahlen* setzen Unternehmen in den USA und in Kontinentaleuropa (am Beispiel der Schweiz und Deutschlands) ein?
- Wie *gewichten* Führungskräfte die betriebswirtschaftlichen Zielbereiche der Balanced Scorecard (Finanzen, Kunden und Markt, Mitarbeiter und Prozesse, Innovation)?
- Welche spezifischen *Marketingschlüsselkennzahlen* erheben Unternehmen, und welche Bedeutung messen sie diesen bei?
- Wie werden Kennzahlen in den *Planungsprozess* integriert? Welche Marketingkennzahlen schlagen sich in Management by Objective-Systemen nieder?
- Wie *zufrieden* sind Marketingführungskräfte mit ihren Kennzahlensystemen?

Ergänzend sollten häufig geäusserte implizite und empirisch bisher kaum abgesicherte Hypothesen zu Unterschieden im Performance Measurement zwischen den USA und Kontinentaleuropa überprüft werden. So liess sich beispielsweise untersuchen, ob der Marketingplanungshorizont in den USA tatsächlich kürzer ist als in Europa, ob finanzwirtschaftlichen und kapitalmarktgerichteten Kennzahlen in den USA wirklich eine höhere Bedeutung zukommt, ob sich die verwendeten Marketingschlüsselkennzahlen signifikant voneinander unterscheiden und ob sie im Planungs- und Führungsprozess anders eingesetzt werden.

---

[1] Siehe hierzu beispielsweise HAYN 2002.

[2] GLEICH 2001, S. 408.




*Abbildung 49: Betrachtete Aspekte des Marketing Performance Measurements*
Quelle: eigene Darstellung.

Aufbauend auf diesen Analysen sollte ferner insbesondere auch der Zusammenhang zwischen dem Marketing Performance Measurement und dem *betriebswirtschaftlichen Erfolg* analysiert werden.[1]

Die empirische Studie wurde explorativ angelegt. Sie fokussierte ausschliesslich auf Unternehmenseinheiten mit mehr als 500 beziehungsweise 1000 Mitarbeitern, weil für diese Unternehmen die Koordination durch Pläne und somit auch die Themenbereiche Controlling und Performance Measurement eine höhere Relevanz haben.[2]

Die Studie versucht, einige geschilderte zentrale Defizite der bisherigen empirischen Forschung in diesem Gebiet zu überwinden: einerseits durch die bewusste Ausrichtung auf eine internationale Vergleichbarkeit, andererseits durch das Bestreben, nicht nur die Messung von Kennzahlen, sondern auch deren Verwendung für Planung und Durchsetzung sowie etwaige Zusammenhänge mit dem betriebswirtschaftlichen Erfolg zu analysieren.[3]

Bei der Darstellung der Ergebnisse werden zum Teil Quervergleiche zu einer fast zeitgleich durchgeführten empirischen Erhebung von WEBER und SANDT[4] bei 254 Führungskräften im deutschsprachigen Raum gezogen; auch sie untersuchten Arbeit mit und Verwendung von Kennzahlen, fokussierten dabei allerdings nicht explizit auf den Marketing- und Verkaufsbereich.

Basis für die statistischen Berechnungen bildete das Programm SPSS für Windows, Version 10.1. Bei zahlreichen Fragen wurden Mittelwertvergleiche zwischen der europäischen und der amerikanischen Teilstichprobe durchgeführt; dabei wurde auf den Pearson Chiquadrat-Test zurückgegriffen. Sofern der Q-Q-Plot als auch der Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors-Test beziehungsweise der Shapiro-Wilk's-Test darauf hinwiesen, dass

---

[1] Siehe hierzu S. 166 ff.

[2] Siehe hierzu die Ausführungen auf den S. 58 ff.

[3] Die vorliegende Studie lässt allerdings aufgrund ihres Querschnittcharakters – ebenso wie die meisten anderen empirischen Untersuchungen – keine Zeitreihenanalysen zu. Bei einigen Konstrukten besteht jedoch die Möglichkeit des Vergleichs mit einer älteren Untersuchung (siehe S. 390 f.).

[4] WEBER/SANDT 2001.

die Annahme der Normalverteilung nicht gerechtfertigt sei, wurde der nichtparametrische Mann-Whitney-U-Test herangezogen. Dieser ist auf weniger restriktive Annahmen angewiesen, weil lediglich angenommen wird, dass die beiden Teilstichproben unabhängig sind und einer stetigen Verteilung entstammen.[1]

## 3.1 Corporate Performance Measurement

Zunächst wird auf den Einsatz betriebswirtschaftlicher Spitzenkennzahlen sowie die Zielgewichtung im Rahmen der Balanced Scorecard[2] eingegangen (Corporate Performance Measurement). Diese Informationen wurden erhoben, um die marketing- und verkaufsspezifischen Kennzahlen nicht isoliert, sondern vielmehr im Kontext des gesamtunternehmerischen Controllings zu interpretieren.

### 3.1.1 Einsatz betriebswirtschaftlicher Spitzenkennzahlen

Finanzwirtschaftliche Kennzahlensysteme weisen häufig Spitzenkennzahlen auf wie beispielsweise den Return on Investment beim DuPont-System[3] oder den Economic Value Added[4]. Einige dieser Grössen lassen sich rechnerisch in untergeordnete Kennzahlen zerlegen; so ergibt sich beispielsweise der Return on Investment (ROI) als Produkt aus Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag. Wie in Teil A dargelegt, konkurrieren in der Wissenschaft zahlreiche unterschiedliche Spitzenkennzahlen und Kennzahlensysteme miteinander. Welches sind jedoch jene auf das Gesamtunternehmen bezogenen Spitzenkennzahlen, die vom Top-Management in der Praxis tatsächlich eingesetzt werden?

Die befragten Führungskräfte konnten aus einer vorgegebenen Liste maximal drei Kenngrössen auswählen (siehe Abbildung 50).

In der Schweiz und in Deutschland wurde der Umsatz am häufigsten als Spitzenkennzahl genannt. Dies unterstreicht die Bedeutung, die viele Marketingführungskräfte einem quantitativen Wachstum ihres Unternehmens beziehungsweise Geschäftsbereichs zumessen. Allerdings wird der Umsatz selten ausschliesslich genannt, sondern in der Regel mit Gewinn- oder Rentabilitätskennzahlen kombiniert. So ist für über 50 Prozent das operative Betriebsergebnis eine der wichtigsten Kenngrössen, 43 Prozent fokussieren auf den Unternehmensgewinn und 38 Prozent auf den operativ erwirtschafteten Cash-flow. Der Marktanteil als nichtfinanzwirtschaftliche, sondern vielmehr konkurrenzbezogene Kenngrösse, folgt auf Rang 5. Weitere von einigen Unternehmen als wichtig eingeschätzte finanzwirtschaftliche Verhältniskenngrössen sind Umsatzrendite, Return on Equity und Return on Investment. Neuere finanzwirtschaftliche Kennzahlen wie Economic Value

---

[1] Zum Vorgehen siehe HEINKE 2000, S. 324, JANSSEN/LAATZ 1994, S. 204 ff. und 425 f.; zum Mann-Whitney-U-Test siehe insbesondere BÜNING/TRENKLER 1978, S. 145 ff.

[2] Zur Balanced Scorecard siehe S. 108 ff.

[3] TREASURER'S DEPARTMENT OF E. I. DUPONT DE NEMOURS AND COMPANY 1959.

[4] EHRBAR 1998.

Added[1] oder Cash-flow Return on Investment liegen in den beiden europäischen Ländern – ebenso wie der Aktienkurs – relativ abgeschlagen auf den hinteren Plätzen.

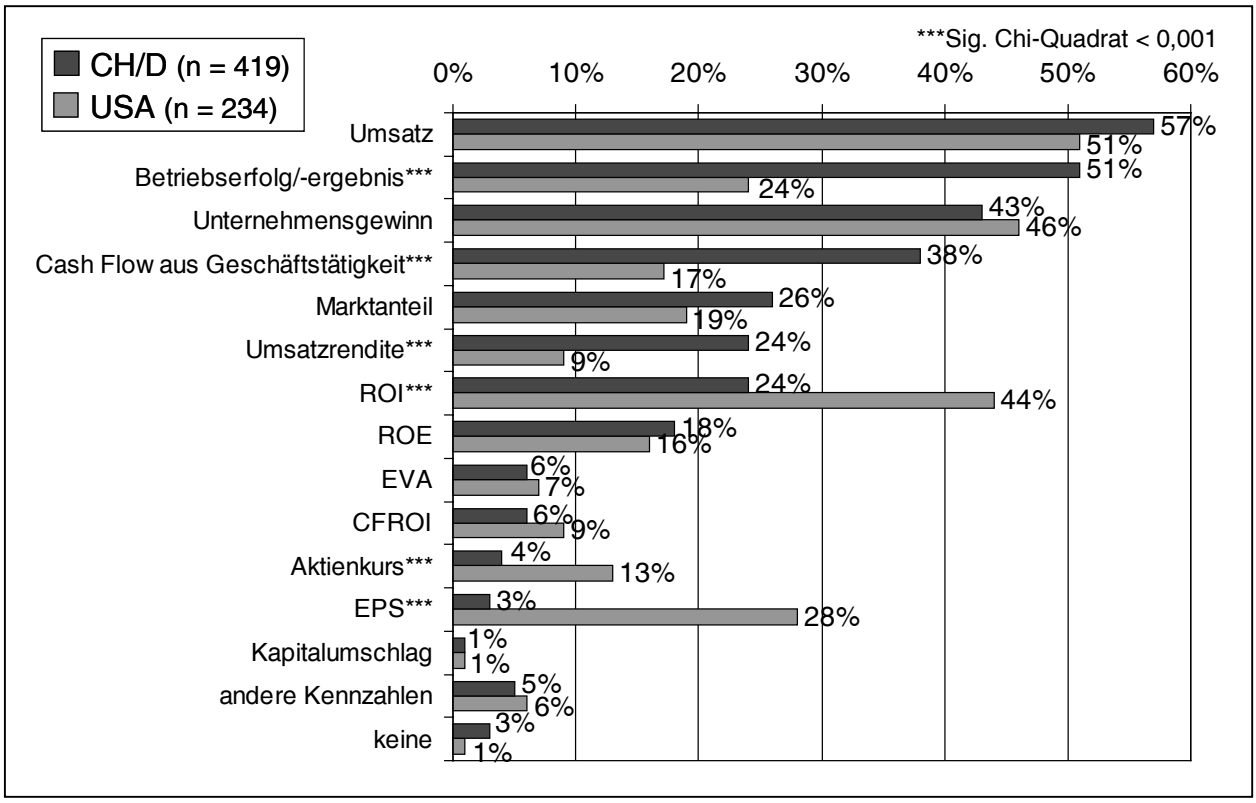



*Abbildung 50: Einsatz betriebswirtschaftlicher Spitzenkennzahlen*
Quelle: eigene Berechnungen.

Auch bei den amerikanischen Unternehmen liegt der Umsatz mit 51 Prozent auf Rang 1 der Spitzenkennzahlen; dies bestätigen auch die Ergebnisse einer internationalen Vergleichsstudie zum Thema „Performance Measurement-Accounting“[2], an der 350 amerikanische, 109 japanische, 25 britische, 15 französische und 8 deutsche Unternehmen teilnahmen: Auch dort war der Umsatz in fast allen Ländern die wichtigste Kennzahl.[3]

Ansonsten zeigt sich bei den amerikanischen Unternehmen bezüglich der Spitzenkennzahlen aber ein anderes Bild als in Europa. So zeichnet sich eine deutliche Priorisierung des Gesamtunternehmensgewinns gegenüber dem operativen Gewinn ab. Gleichzeitig kommt dem Return on Investment mit 44 Prozent in den USA eine hervorgehobene Stellung zu. Andererseits werden sowohl der operative Cash-flow als auch die Umsatzrentabilität in den USA deutlich seltener als Spitzenkennzahl eingesetzt als in der Schweiz und in Deutschland. Die Stellung neuerer finanzwirtschaftlicher Grössen wie

---

[1] Andere Studien, beispielsweise AFRA/ADERS 2001, zeigen eine deutlich höhere Verwendung der Spitzenkennzahl Economic Value Added (EVA). Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass bei der vorliegenden Befragung keine Controlling-, sondern Marketing- und Verkaufsführungskräfte befragt wurden. Ferner durften die Befragten maximal drei Kennzahlen nennen. Daher ist zu vermuten, dass viele Unternehmen zwar EVA als Kennzahl berechnen, diese aber nicht konsequent als Spitzenkennzahl verwenden.

[2] KANEKO ET AL. 1990.

[3] KANEKO ET AL. 1990, S. 7.

beispielsweise CFROI oder EVA unterscheidet sich überraschenderweise im Kontinentvergleich kaum; ganz im Gegensatz zu kapitalmarktorientierten Kennzahlen wie Earnings per Share und Aktienkurs, die in den USA wesentlich stärker zum Einsatz kommen.

Die dargelegten Unterschiede sind zwar zum Teil hochsignifikant, können allerdings nicht in jedem Fall ursächlich auf die unterschiedlichen Kontinente zurückgeführt werden. Vielmehr ist zu berücksichtigen, dass zum einen die Branchenverteilung[1] unterschiedlich ist (der Anteil Dienstleister ist in den USA deutlich höher), zum anderen die Unternehmen in Europa andere Rechtsformen bevorzugen (siehe Anhang B 1). So sind beispielsweise 65 Prozent der in den USA befragten Unternehmen kotierte Aktiengesellschaften – verglichen mit lediglich 26 Prozent in Deutschland und in der Schweiz.

Doch selbst wenn man ausschliesslich die kotierten Aktiengesellschaften der beiden Stichproben miteinander vergleicht, so stellt man fest, dass die dargestellten Kennzahlenunterschiede im wesentlich erhalten bleiben (siehe Abbildung 51). Beispielsweise wird die Grösse Earnings per Share (EPS) bei 44 Prozent der amerikanischen, aber nur bei 12 Prozent der europäischen Aktiengesellschaften als Spitzenkennzahl eingesetzt.

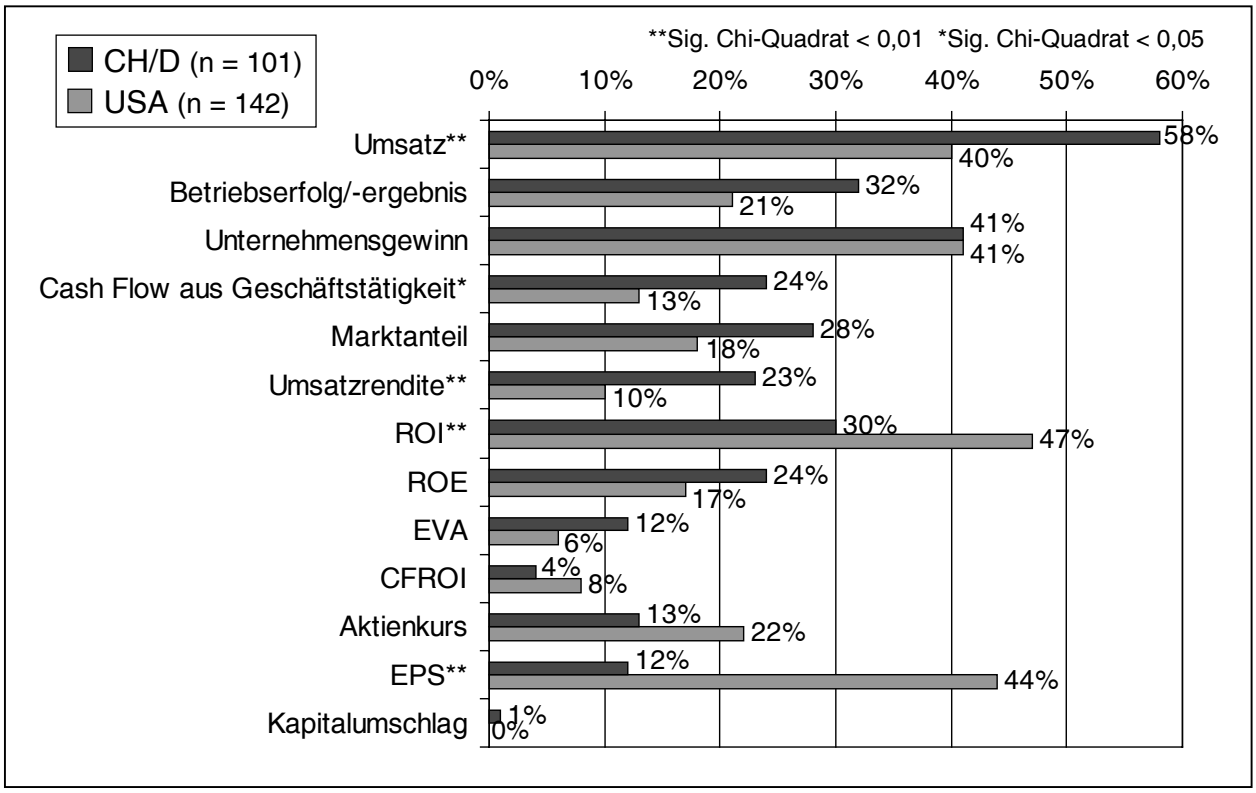



*Abbildung 51: Einsatz von Spitzenkennzahlen bei börsennotierten Aktiengesellschaften*
Quelle: eigene Berechnungen.

Dieses Ergebnis wird bestätigt, wenn man eventuell vorhandene mehrdimensionale Abhängigkeiten mit Hilfe loglinearer Modelle überprüft. Aus Anhang B 2 geht hervor, dass

[1] Die befragten Führungskräfte mussten ihren Geschäftsbereich eindeutig der jeweils prioritären Teilbranche zuordnen; diese wurden zusammengefasst zu den drei Branchensektoren Konsumgüter (Verbrauchs- und Gebrauchsgüter), Industriegüter (Komponenten-, Zulieferer-, System- und Anlagengeschäft) und Dienstleistungen (Dienstleistungen Privatkunden, industrielle Dienstleistungen, Finanzdienstleistungen Geschäftskunden, Einzelhandel).

die festgestellten paarweisen Zusammenhänge zwischen der Häufigkeit des Einsatzes bestimmter Spitzenkennzahlen und dem Kontinent auch dann noch signifikant sind, wenn man als weitere Variablen die Branche und die Rechtsform berücksichtigt, also ein vierdimensionales loglineares Modell verwendet. Bis auf die Kenngrösse Aktienkurs sind alle im zweidimensionalen Modell hochsignifikanten Zusammenhänge auch im vierdimensionalen Modell hochsignifikant.

*Zusammenfassend* kann somit festgestellt werden, dass der Umsatz in allen betrachteten Ländern zur wichtigsten Spitzenkennzahl zählt. Ferner wird offensichtlich, dass sich die Häufigkeiten, mit der bestimmte Kenngrössen in den USA einerseits sowie in der Schweiz und in Deutschland andererseits eingesetzt werden, zum Teil stark voneinander unterscheiden. Das operative Betriebsergebnis, der Cash-flow und die Umsatzrendite werden in der Schweiz und in Deutschland deutlich häufiger als Spitzenkennzahlen verwendet, während dies bei den Kennzahlen Return on Investment und Earnings per Share genau umgekehrt ist.

### 3.1.2 Einsatz von Kennzahlensystemen

53 Prozent der Unternehmen setzen Kennzahlensysteme ein (siehe Abbildung 52); bei 29 Prozent handelt es sich um ein rein finanzwirtschaftliches Kennzahlensystem, bei 24 Prozent der Unternehmen werden auch nicht finanzwirtschaftliche Grössen integriert.

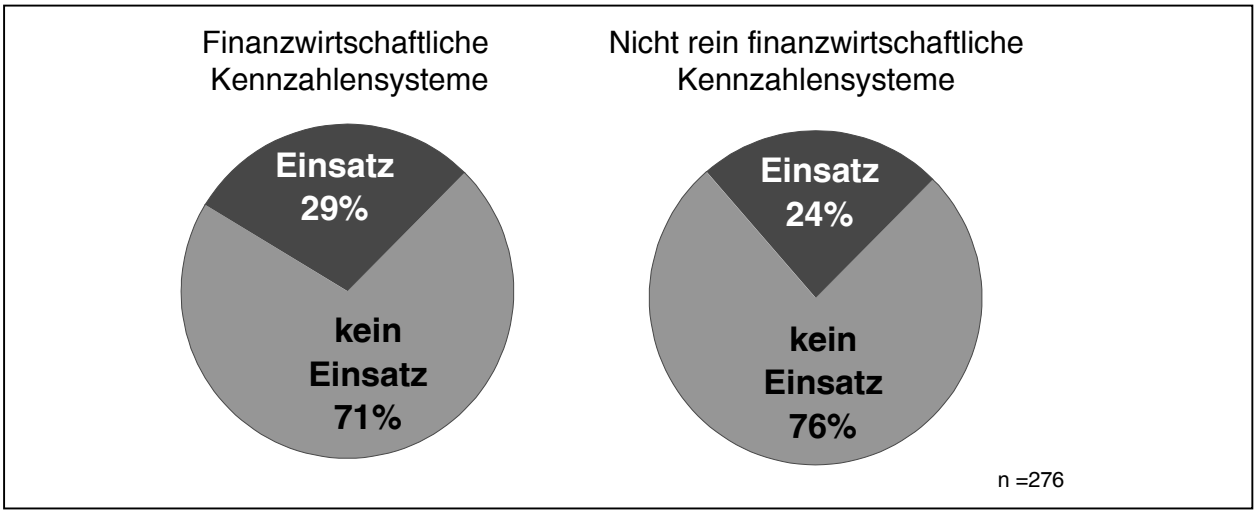



*Abbildung 52: Einsatz von Kennzahlensystemen (nur D/CH)*
Quelle: eigene Berechnungen.

Diese Zahlen decken sich mit den Ergebnissen von WEBER und SANDT, die ebenfalls berichten, dass 47 Prozent der befragten 254 Unternehmen kein Kennzahlensystem eingeführt haben. Sie stellten allerdings ferner fest, dass 44 Prozent der Unternehmen ein Kennzahlensystem einführen oder ihr bestehendes weiterentwickeln wollten. Über die Hälfte (54 Prozent) dieser Unternehmen prüften die Balanced Scorecard. Das rein finanzwirtschaftliche ROI-System wollten dagegen nur 7 Prozent einführen, während sich 6

Prozent für einen Werttreiberbaum und 4 Prozent für das Qualitätsmanagementsystem der European Foundation for Quality Management (EFQM) aussprachen.[1]

### 3.1.3 Gewichtung der Balanced Scorecard-Zielbereiche

In Anlehnung an das Konzept der Balanced Scorecard[2] wurde im Rahmen der empirischen Erhebung das Zielsystem der Geschäftsbereiche mit Hilfe eines Konstantsummenverfahrens[3] abgefragt. Die Befragten wurden gebeten, 100 Punkte auf die folgenden vier Kategorien so zu verteilen, dass sie die Zielbedeutung bestmöglich charakterisieren:

- finanzwirtschaftliche Ziele,
- markt- & kundengerichtete Ziele,
- mitarbeiter- & prozessorientierte Ziele und
- innovationsorientierte Ziele.

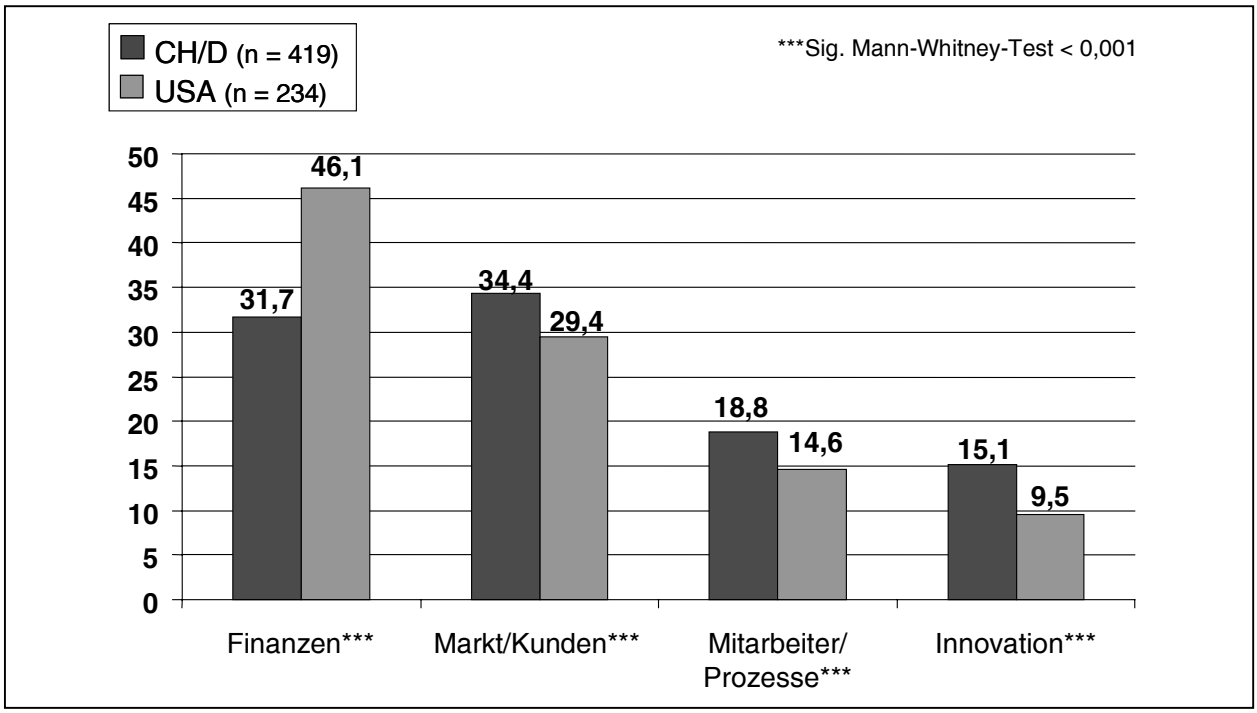



*Abbildung 53: Gewichtung der Balanced Scorecard-Zielbereiche*
Quelle: eigene Berechnungen.

Gemäss dem Konzept der Balanced Scorecard sind diese Ziele nicht unabhängig voneinander; vielmehr geben sie eine langfristige Ursache-Wirkungsbeziehung wieder. Für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg ist es somit erforderlich, in allen Bereichen die Ziele zu erreichen. Dennoch priorisieren Unternehmen die Bereiche unterschiedlich und drücken dadurch auch aus, welchen Share- beziehungsweise Stakeholdern sie sich besonders verpflichtet fühlen sowie welchen Zeithorizont ihr Zielsystem aufweist; so sind innovationsgerichtete Ziele in der Regel langfristiger als finanzwirtschaftliche Ziele.

---

[1] WEBER/SANDT 2001, S. 22.
[2] KAPLAN/NORTON 1992, 1996a, 2000; siehe S. 108 ff.
[3] BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2001, S. 277.

Wie aus Abbildung 53 hervorgeht, nehmen in Deutschland und in der Schweiz mit 34,4 Prozent die markt- und kundengerichteten Ziele leicht vor den finanzwirtschaftlichen Zielen mit 31,7 Prozent den ersten Rang ein. Mitarbeiter- und prozessorientierte Ziele werden ebenso wie Innovationsziele deutlich niedriger gewichtet. In den USA stehen dagegen die finanzwirtschaftlichen Ziele mit 46,1 Prozent eindeutig im Vordergrund. Markt- und kundenorientierte Ziele folgen mit 29,4 Prozent deutlich vor den im Vergleich zu Europa noch niedriger gewichteten mitarbeiter- und prozessorientierten Zielen (14,6 Prozent) und den Innovationszielen (9,5 Prozent). Überprüft man die Gewichtungen der Zielbereiche mit Hilfe des Mann-Whitney-Tests (aufgrund fehlender Normalverteilung der Daten), so zeigt sich, dass alle Unterschiede signifikant sind.

Bei der Interpretation dieser Ergebnisse sollte allerdings berücksichtigt werden, dass ausschliesslich Marketing- und Verkaufsverantwortliche befragt wurden. Es ist zu vermuten, dass bei einer Befragung von Führungskräften aus den Bereichen Finanzen, Rechnungswesen und Controlling auch in Europa die finanzwirtschaftlichen Ziele stärker als die markt- und kundengerichteten Ziele gewichtet worden wären. Eine solche ausgeprägtere finanzwirtschaftliche Ausrichtung zeigt sich auch, wenn man analysiert, wie die befragten Führungskräfte börsennotierter Aktiengesellschaften ihre Ziele gewichten (siehe Abbildung 54). Bei diesen Unternehmen rangieren auch in der Schweiz und in Deutschland die finanzwirtschaftlichen vor den markt- und kundengerichteten Zielen. Das Gewichtungsmuster weist aber ansonsten selbst hier ähnliche Unterschiede zu den USA auf, die allerdings etwas weniger ausgeprägt sind und bei den markt- und kundengerichteten Zielen eine niedrigere Signifikanz aufweisen.

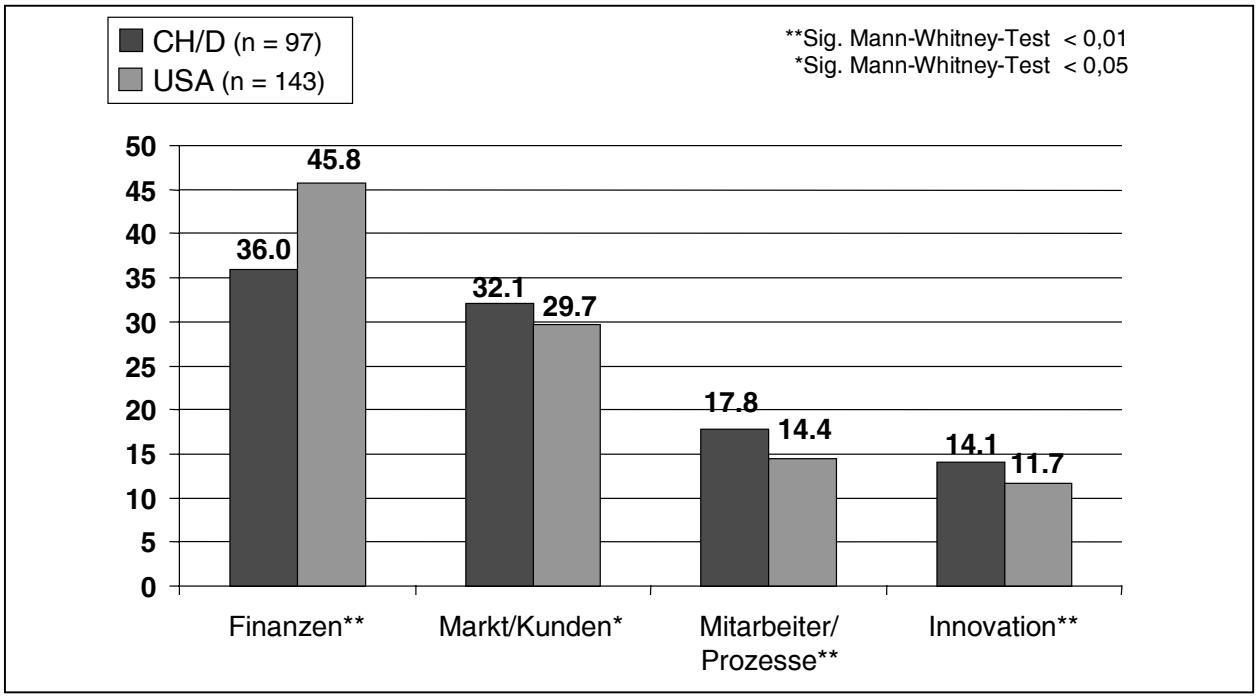



*Abbildung 54: Gewichtung der Zielbereiche gemäss dem Konzept der Balanced Scorecard bei börsennotierten Aktiengesellschaften*

Quelle: eigene Berechnungen.

*Zusammengefasst* kann festgestellt werden, dass Führungskräfte aus den Bereichen Marketing und Verkauf in den USA in ihrem jeweiligen Geschäftsbereich eindeutig finanzwirtschaftliche Ziele als vorrangig betrachten, während in Europa die markt- und kundengerichteten Ziele stärker oder zumindest ungefähr gleich stark gewichtet werden.

## 3.2 Marketingplanungs- und -controllingsystem

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die gesamtbetriebswirtschaftlichen Zielsysteme analysiert wurden, stehen nachfolgend Marketing und Verkauf im Mittelpunkt.

### 3.2.1 Planungshorizont in Marketing und Verkauf

Die Länge des Planungshorizonts beeinflusst die Kennzahlenauswahl sowie die Gestaltung von Kennzahlensystemen. Es ist zu vermuten, dass bei kürzeren Planungsfristen auch eher kurzfristig eindeutig messbare Kenngrössen im Mittelpunkt stehen.

Eine in der Praxis häufig anzutreffende Grundannahme ist, dass der Planungshorizont in den USA deutlich kürzer ist als jener europäischer Unternehmen. Um diese Hypothese zu überprüfen, wurde die Länge des durchschnittlichen Planungshorizonts erhoben. Ferner wurden die Führungskräfte gefragt, ob sie zwischen einer strategischen und einer operativen Planung differenzieren (siehe Abbildung 55).

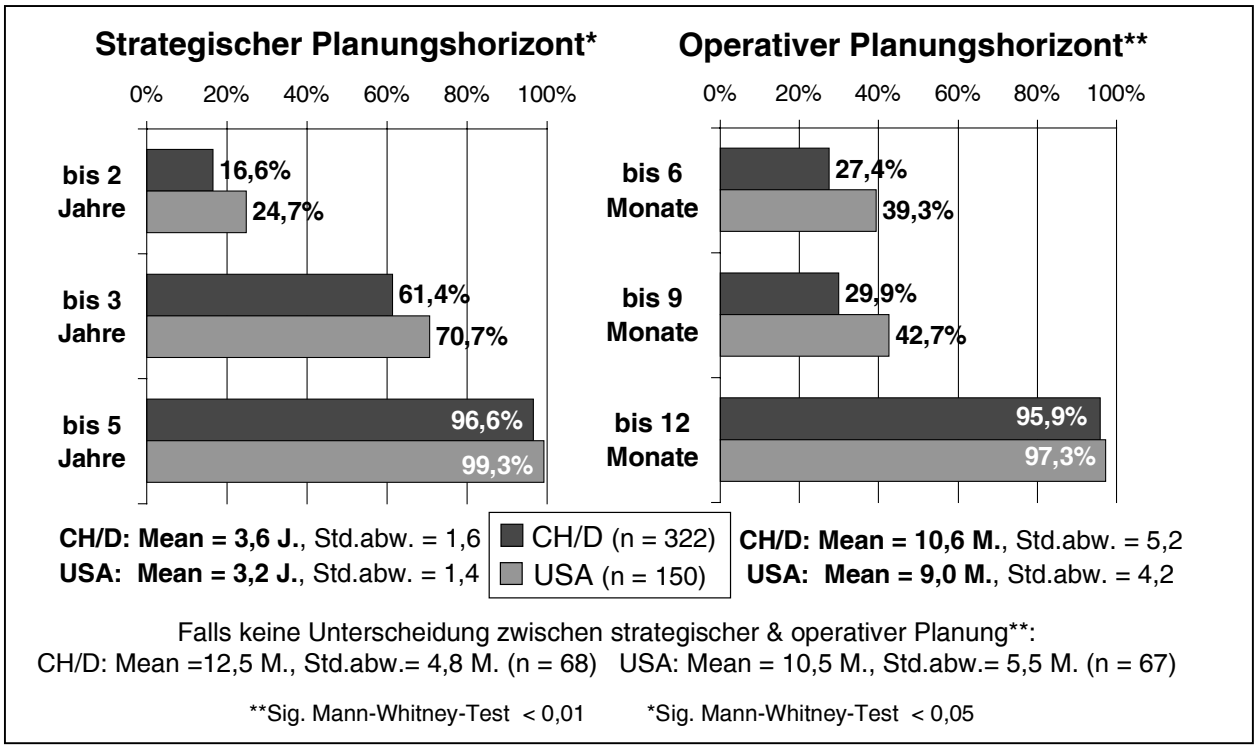



*Abbildung 55: Planungshorizont in Marketing und Verkauf*
Quelle: eigene Berechnungen.

Die meisten Befragten gaben an, in ihrem Geschäftsbereich grundsätzlich zwischen einer strategischen und einer operativen Planung zu unterscheiden. In der Schweiz und in Deutschland beträgt die durchschnittliche Dauer des strategischen Planungshorizonts 3,6

Jahre; dies ist zwar statistisch signifikant, aber nicht bedeutend länger[1] als in den USA (3,2 Jahre). In kaum einem Unternehmen ist der Planungszeitraum länger als fünf Jahre.

Die operative Planung richtet sich in den beiden europäischen Ländern im Durchschnitt auf einen Zeitraum von 10,6 Monaten, in den USA auf 9 Monate. Auch dieser Zeitunterschied ist somit nicht beträchtlich, wenn auch hochsignifikant. Ein operativer Planungshorizont von über einem Jahr ist sowohl in den USA als auch in Europa die absolute Ausnahme.

Lediglich 17,2 Prozent der schweizerischen beziehungsweise deutschen Unternehmen verzichten darauf, zwischen operativer und strategischer Planung zu unterscheiden. In diesen Fällen beträgt der Planungshorizont etwas mehr als ein Jahr. In den USA unterscheiden immerhin gut 30 Prozent der Unternehmen nicht zwischen operativer und strategischer Planung; dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass der Planungshorizont in den USA tendenziell kürzer ist. Die Tatsache, dass der durchschnittliche Planungshorizont hier mit gut 10 Monaten nicht ganz so lang ist wie in den beiden europäischen Ländern, unterstreicht diese Feststellung.

*Zusammengefasst* kann festgestellt werden, dass die meisten Unternehmen bei der Marketing- und Verkaufsplanung zwischen einer strategischen und einer operativen Planung unterscheiden. Der Zeithorizont der strategischen Marketingplanung liegt sehr selten über fünf Jahren, jener der operativen Planung sehr selten über einem Jahr. Die jeweiligen Planungshorizonte sind in den Vereinigten Staaten zwar signifikant, aber keineswegs beträchtlich kürzer ist als in Europa.

### 3.2.2 Marketingbudgetierung

Marketingbudgetierung ist ein anspruchsvolles Feld, mit dem sich die Wissenschaft bisher nicht sehr intensiv auseinandergesetzt hat.[2] Die Marketingbudgetierung ist unter anderem ein zentrales, mit Hilfe von Kenngrössen quantifiziertes Ergebnis der Willensbildung und somit wesentliches Element des gesamten Führungszyklus.

Im Rahmen der empirischen Erhebung interessierte insbesondere, welche Methoden in der Praxis angewendet werden, um Marketing- und Verkaufsbudgets festzulegen. Grundsätzlich können sich Budgets an Daten der Vergangenheit orientieren, beispielsweise dem Budget oder den erzielten Umsätzen beziehungsweise an Deckungsbeiträgen der Vorperiode. Sie können aber auch aufgrund von qualitativen oder quantitativen Marketingzielen sowie aufgrund von Managementerfahrung festgelegt werden.[3]

In der Regel werden Budgets im Rahmen von Aushandlungsverfahren bestimmt, so dass üblicherweise eine Kombination mehrerer Verfahren erfolgt. Die befragten Führungs-

---

[1] Aufgrund fehlender Normalverteilung wurde der nichtparametrische Mann-Whitney-U-Test herangezogen; zur statistischen Begründung siehe hierzu die Ausführungen auf S. 142.

[2] Zum Stand der Forschung und Praxis im Bereich Marketingbudgetierung siehe REINECKE/FUCHS 2003.

[3] Siehe hierzu ausführlich BARZEN 1990 sowie BECKER 2001, S. 775 ff.

kräfte hatten daher die Möglichkeit, aus einer vorgegebenen Liste gebräuchlicher Budgetierungsverfahren bis zu drei Methoden anzugeben, die in ihrem Geschäftsbereich bei der Budgetfestlegung dominieren.

Abbildung 56 zeigt, dass die Budgetierung in vielen Unternehmen häufig nicht differenziert erfolgt. Mehr als die Hälfte aller amerikanischen Unternehmen und immerhin 45 Prozent der Unternehmen aus der Schweiz und aus Deutschland geben an, dass die Marketing- und Verkaufsbudgets auf Erfahrungswerten basieren. Des weiteren beeinflussen der angestrebte Umsatz beziehungsweise Absatz – insbesondere in Europa – sowie das Budget der Vorperiode die Budgethöhe. Auch Umsatz und Absatz der Vorperiode bestimmen in allen drei Ländern häufig das Marketingbudget mit.

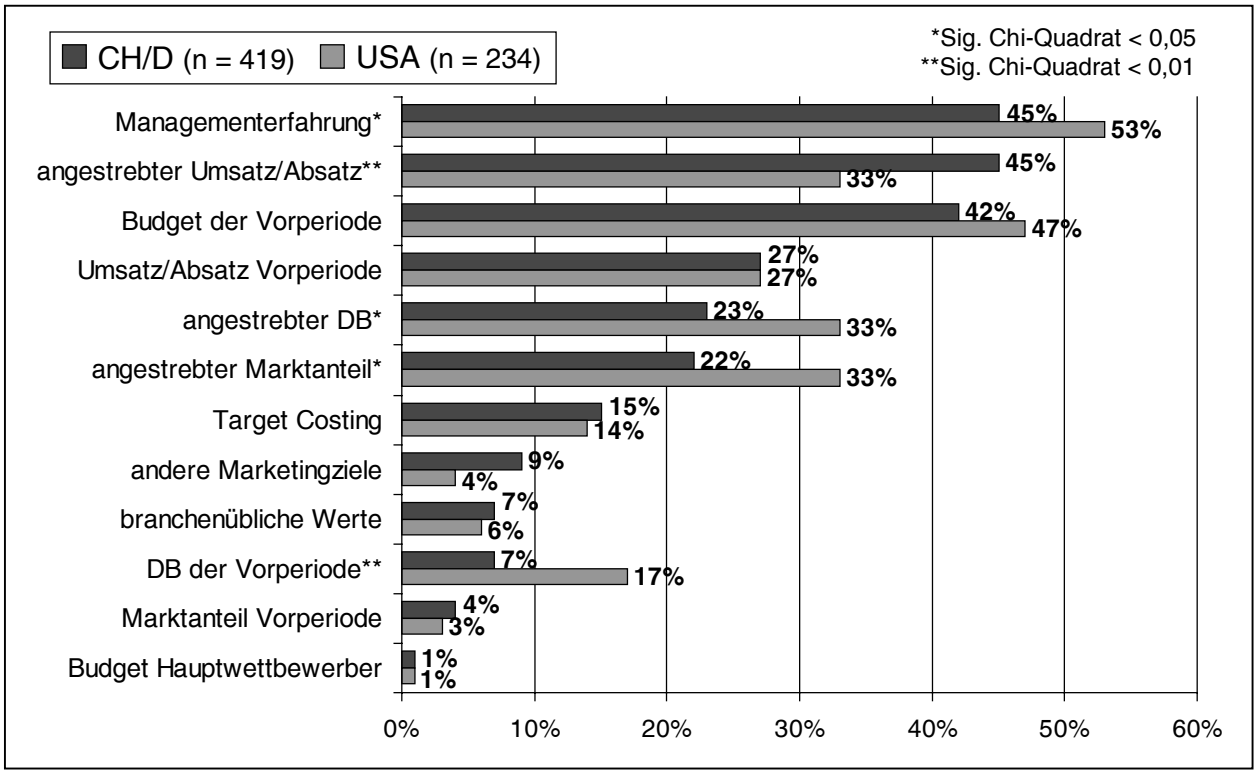



*Abbildung 56: Eingesetzte Budgetierungsverfahren in Marketing und Verkauf*
Quelle: eigene Berechnungen.

Interessanterweise werden sowohl der angestrebte Deckungsbeitrag als auch insbesondere der Deckungsbeitrag der Vorperiode in den USA deutlich stärker zur Budgetierung herangezogen als in den beiden europäischen Ländern (33 im Vergleich zu 23 Prozent beziehungsweise 17 im Vergleich zu 7 Prozent). Dasselbe gilt für den Marktanteil als konkurrenzorientierte Grösse, die in den USA immerhin von jedem dritten Unternehmen bei der Budgetierung berücksichtigt wird, in Deutschland und in der Schweiz dagegen nur von etwas mehr als einem Fünftel. Dies zeigt deutlich, dass solche konkurrenzorientierten Kenngrössen in den USA im Rahmen der Marketingplanung eine wesentlich wichtigere Rolle spielen als in Europa.

Sehr wenige Unternehmen geben an, sich beim Budgetieren an der Höhe der Marketingaufwendungen der Konkurrenz zu orientieren. Dies ist sicherlich zum einen darauf

zurückzuführen, dass die Budgets der Wettbewerber nur selten bekannt sind. Andererseits ist zu vermuten, dass diese Aussagen zumindest teilweise auf einem durch eine Tendenz zur "sozialen Erwünschtheit" geprägten Antwortverhalten beruhen.

Insgesamt fällt auf, dass die amerikanischen Führungskräfte im Vergleich mit ihren europäischen Kollegen häufiger mehrere Verfahren bei der Budgetierung kombinieren.

Um auszuschliessen, dass die zweidimensionalen signifikanten Abhängigkeiten zwischen Budgetverfahren und Kontinent auf die unterschiedliche Häufigkeitsverteilung der Variablen Branche und Rechtsform in den zwei Stichproben zurückzuführen ist, wurden wiederum vierdimensionale loglineare Modelle eingesetzt (siehe Anhang B 3). Dabei erwiesen sich mit Ausnahme des Budgetierungsverfahrens „Managementerfahrung" alle dargestellten Abhängigkeiten auch im mehrdimensionalen Modell als signifikant.

Ergänzend wurde auf einer Skala von 1 bis 7 erhoben, ob Marketingausgaben in den Unternehmen eher als Kosten (= 1) oder als Investitionen (= 7) wahrgenommen werden. Der kontinentunabhängige Wert von 3,1 zeigt, dass Marketingausgaben sowohl in den USA als auch in der Schweiz und in Deutschland weniger als Investition, sondern tendenziell eher als Kosten und somit als Aufwand gelten.

Somit kann *zusammenfassend* festgestellt werden, dass Marketing- und Verkaufsbudgetierung sehr stark durch Intuition und Managementerfahrung geprägt wird. Dabei spielen in der Schweiz und in Deutschland der angestrebte Umsatz, in den USA dagegen der angestrebte Marktanteil als auch erzielte sowie anvisierte Deckungsbeiträge eine grössere Rolle. Die Marketingbudgetierung erfolgt dennoch in den USA etwas differenzierter, ausgewogener und insbesondere ergebnisbezogener als in den beiden europäischen Ländern. Kontinentunabhängig werden Marketing- und Verkaufsausgaben eher als Aufwand denn als Investitionen wahrgenommen.

### 3.2.3 Organisation des Marketingcontrollings

Wie institutionalisieren die befragten Firmen ihr Marketing- und Verkaufscontrolling? Existieren spezifische Stellen oder Abteilungen, die hierfür verantwortlich zeichnen, oder übernimmt das Management die Aufgabe selbst? Aufgrund des unterschiedlichen Controllingverständnisses in den USA und im deutschsprachigen Raum wurde im Vorfeld vermutet, dass europäische Unternehmen das Marketing- und Verkaufscontrolling stärker als eigenständige Stelle beziehungsweise Abteilung organisieren, die auch häufiger dem Bereich Finanzen, Rechnungswesen und Controlling unterstellt wird als in den Vereinigten Staaten. Analog wurde vermutet, dass das Marketingcontrolling in den USA stärker vom Management selber übernommen wird.

Die empirischen Ergebnisse bestätigten diese Hypothesen nicht (siehe Abbildung 57). In 40 Prozent der befragten europäischen und 39 Prozent der amerikanischen Unternehmen übernimmt das Management selbst die Marketing- und Verkaufscontrollingaufgaben; spezielle Stellen oder Abteilungen existieren in diesen Fällen nicht. 29 Prozent der

schweizerischen beziehungsweise deutschen Unternehmen und immerhin 36 Prozent der amerikanischen Unternehmen haben jedoch innerhalb des Marketing- und Verkaufsbereichs eine eigene Stelle geschaffen, die diese Funktion wahrnimmt. Ungefähr knapp jedes dritte europäische und etwa jedes vierte amerikanische Unternehmen weist diese Aufgaben einer Stelle ausserhalb des Marketingbereichs zu. Die Stelle untersteht in ungefähr 50 Prozent dieser Fälle der Abteilung Finanz- und Rechnungswesen/Controlling, während die übrige Hälfte direkt der Geschäfts(bereichs)leitung berichtet.

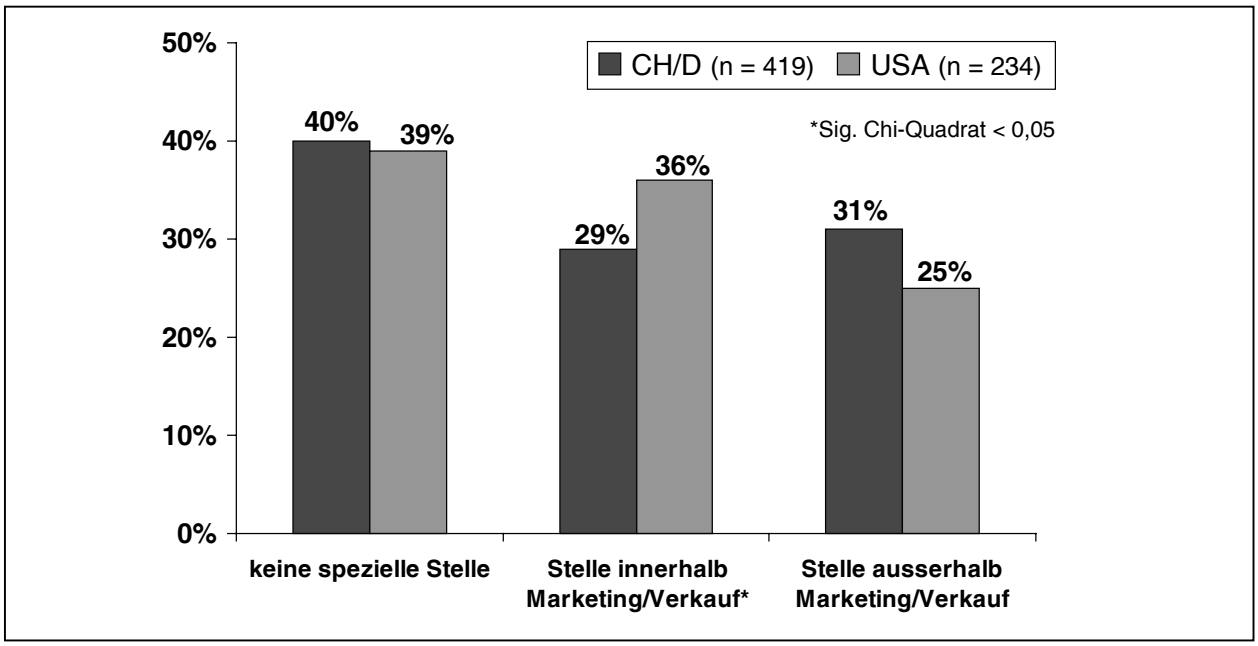



*Abbildung 57: Institutionalisierung des Marketing- und Verkaufscontrollings*
Quelle: eigene Berechnungen.

*Insgesamt* zeigt sich, dass sowohl in den USA als auch in Deutschland und in der Schweiz die Verantwortung für Marketing- und Verkaufscontrolling in den meisten Unternehmen beim Marketing- und Verkaufsmanagement selbst liegt. Unterschiede bezüglich der Organisation des Marketingcontrollings sind insgesamt gering und wenig signifikant. Somit ist in der Regel auch primär die Linie für Entwicklung und Einsatz von Kennzahlensystemen verantwortlich.

### 3.2.4 Einsatz von Kennzahlen in Marketing und Verkauf

KOKKINAKI und AMBLER haben festgestellt, dass Unternehmen interne finanzielle Kennzahlen in der Regel deutlich höher einschätzen als externe, kunden- oder konkurrenzbezogene, wenn sie ungestützt nach den wichtigsten Marketingkennzahlen gefragt werden[1]; dieses Ergebnis zeigte sich in der Untersuchung als relativ robust, denn auch bei einer gestützten Abfrage rangierten finanzielle Kenngrössen mit einer durchschnittlichen Bedeutung von 6,51 auf einer siebenstufigen Skala deutlich und hochsignifikant vor direkten kundenbezogenen Kennzahlen (5,53) und konkurrenzbezogenen Grössen (5,42).

[1] KOKKINAKI/AMBLER 1999, S. 13 f.

Für ein differenziertes Marketing- und Verkaufsmanagement sind allerdings neben den in Abschnitt 3.1.1 dargestellten allgemeinen betriebswirtschaftlichen Spitzenkennzahlen weitere, stärker marketing- und geschäftsbereichsbezogene Kenngrössen erforderlich. Eine Möglichkeit zur Kategorisierung von Marketingkennzahlen bietet das System von KOKKINAKI/AMBLER (siehe Abbildung 48 auf Seite 137).

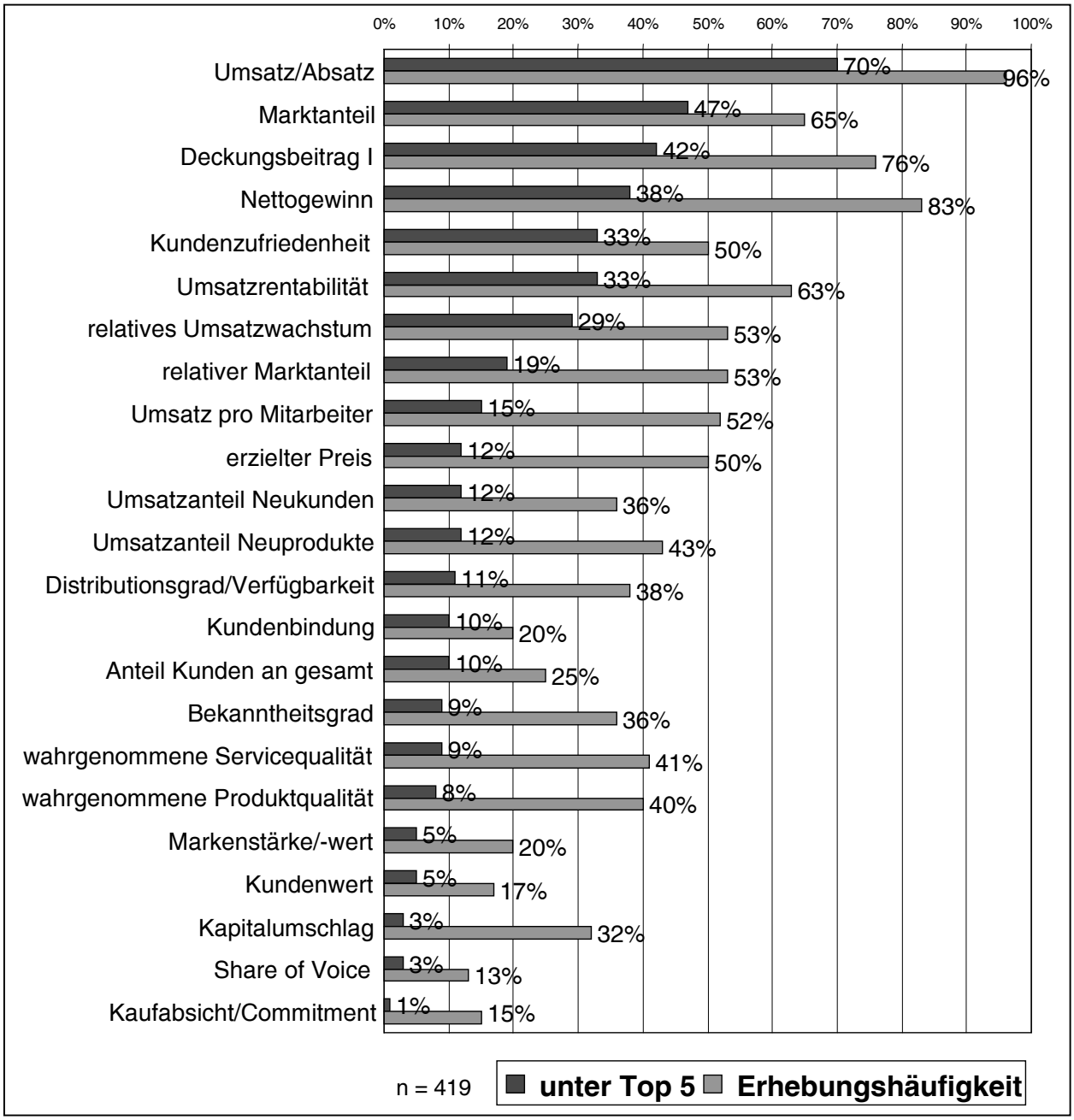



*Abbildung 58: Schlüsselkennzahlen in Marketing und Verkauf (CH, D)*
Quelle: eigene Berechnungen.

Auf der Basis dieser Kategorisierung, empirischer Ergebnisse eigener vorgängiger Untersuchungen[1] sowie qualitativer Pretests wurde eine Liste von 23 möglichen Schlüsselkennzahlen für den Bereich Marketing und Verkauf entwickelt. Abbildung 58 zeigt, wel-

[1] TOMCZAK/REINECKE/KARG/MÜHLMEYER 1998 (siehe hierzu die Ausführungen auf den S. 33 ff. dieser Arbeit).

che dieser Kenngrössen in der Schweiz und in Deutschland regelmässig erhoben werden. Zum anderen veranschaulicht die Darstellung die Priorisierung der Kenngrössen; die Befragten wurden gebeten, bis zu fünf Kennzahlen anzugeben, die aus ihrer Sicht am wichtigsten sind.Die Führungskräfte in den beiden europäischen Ländern nannten Umsatz und Absatz, Nettogewinn, Deckungsbeitrag I sowie Umsatzrentabilität als jene Kenngrössen, die am häufigsten erhoben werden. Aber auch Verhältnisgrössen wie der relative Marktanteil, das relative Umsatzwachstum und der Umsatz pro Mitarbeiter sowie die Kundenzufriedenheit und der erzielte relative Preis werden von mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen regelmässig ermittelt. Eine kontinuierliche Messung von Bekanntheitsgrad und Distributionsgrad erfolgt immerhin noch bei etwas mehr als jedem dritten der befragten europäischen Unternehmen. Dagegen misst nur noch jedes fünfte die Grössen Kundenbindung und Markenstärke beziehungsweise -wert. Lediglich 17 Prozent der Unternehmen versuchen regelmässig, den Kundenwert zu bestimmen. Am seltensten werden psychologische Vorgrössen wie Kaufabsicht und Commitment sowie die Kommunikationskennzahl Share of Voice ermittelt.

Betrachtet man, welche dieser Kenngrössen aus Sicht der befragten Führungskräfte am wichtigsten sind, so ergibt sich ein ähnliches Bild. Umsatz beziehungsweise Absatz werden von den meisten Unternehmen als zentrale Steuerungsgrössen angegeben. Allerdings erfolgt bei Berücksichtigung der Kennzahlenbedeutung insgesamt eine gewisse Fokusverschiebung auf konkurrenz- und kundenbezogene Grössen. So liegen Marktanteil und Kundenzufriedenheit auf den Rängen 3 und 5. Aber auch finanzwirtschaftliche Erfolgsgrössen wie Deckungsbeitrag, Nettogewinn und Umsatzrentabilität werden sehr häufig als die zentralen Grössen für das Marketing- und Verkaufsmanagement angesehen. Doch lediglich bei jedem zehnten befragten Unternehmen zählt die Kundenbindung zu den fünf wichtigsten Marketingkennzahlen; die Grössen Markenwert beziehungsweise -stärke sowie Kundenwert werden sogar nur von jedem 20. Unternehmen als zentral eingeschätzt. Und dies, obwohl die Marketingwissenschaft fast unisono gerade Marken-[1] und Kundenwert[2] als absolute Topkennzahlen bezeichnet. Marketingwissenschaft und -praxis klaffen hier weit auseinander. Die bisherigen Operationalisierungshinweise scheinen für die Praxis noch unzureichend zu sein.

Abbildung 59 zeigt, welche Marketingkenngrössen in den USA besonders intensiv erhoben und verwendet werden. Auch hier sind Umsatz/Absatz, Nettogewinn und Deckungsbeitrag I die drei am häufigsten ermittelten Kenngrössen. Aber immerhin 73 Prozent der Unternehmen geben an, dass auch das relative Umsatzwachstum sowie der erzielte Preis im Vergleich zur Konkurrenz regelmässig gemessen werden. Ferner verfolgen deutlich mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen regelmässig den absoluten und relativen Marktanteil, die Umsatzrentabilität sowie die Kundenzufriedenheit.

---

[1] SRIVASTAVA/SHOCKER 1991; BEKMEIER-FEUERHAHN 1998a; KELLER 1998, 2000; AMBLER 2000.

[2] BLATTBERG/DEIGHTON 1996; RUST/ZEITHAML/LEMON 2000; GÜNTER/HELM 2001.

Betrachtet man nicht die Häufigkeit der Messung, sondern die Bedeutung der Kenngrössen aus Sicht der Befragten, so bleibt die Rangreihenfolge fast identisch. Lediglich konkurrenzorientierte Grössen wie das relative Umsatzwachstum und der im Vergleich zu den Wettbewerbern erzielte Preis werden etwas seltener als Schlüsselkennzahl eingesetzt als aufgrund der Häufigkeit der Erhebung zu erwarten gewesen wäre.

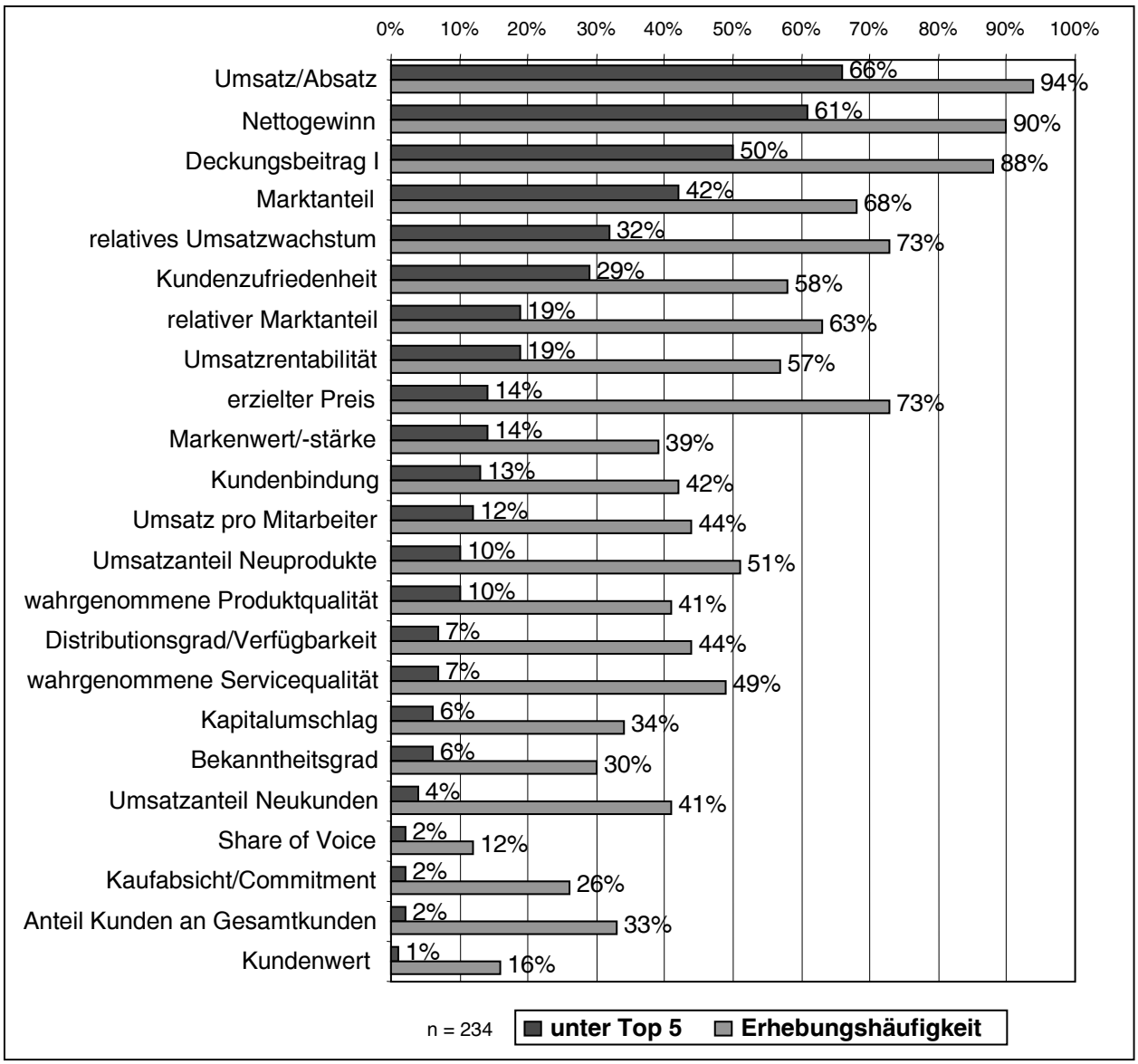



*Abbildung 59: Schlüsselkennzahlen in Marketing und Verkauf (USA)*
Quelle: eigene Berechnungen.

Welche Unterschiede lassen sich zwischen den USA einerseits und der Schweiz und Deutschland andererseits bezüglich der Erhebungsintensität sowie der Bedeutung von Marketingkenngrössen feststellen? In den USA werden insgesamt deutlich mehr Kenngrössen erhoben; die Erhebungsintensität ist bei fast allen Kenngrössen höher (siehe Abbildung 60). Dies gilt insbesondere für konkurrenzorientierte relative Grössen wie den relativen Marktanteil, das relative Umsatzwachstum und den relativen erzielten Preis sowie für die Kundenbindung. Lediglich der Umsatz pro Mitarbeiter wird in den beiden europäischen Ländern etwas stärker verfolgt als in den USA.

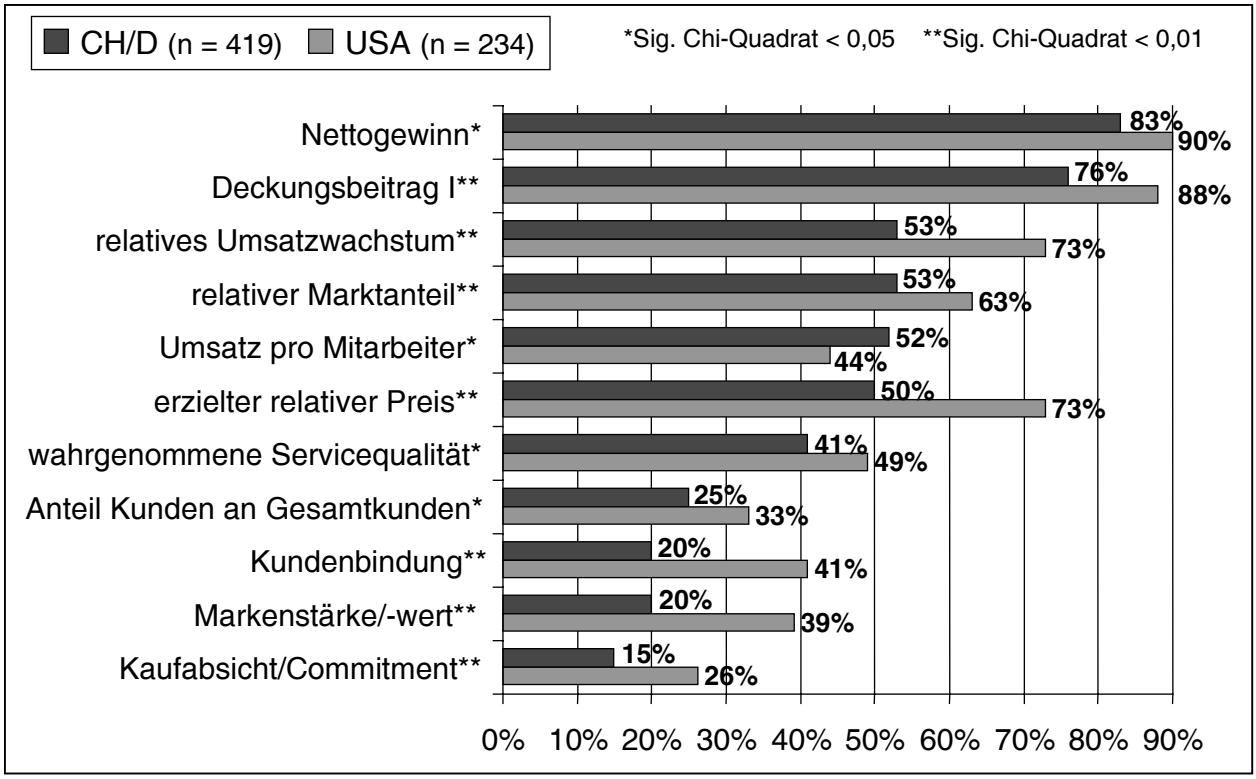



*Abbildung 60: Erhebungsintensitäten von Marketingkennzahlen im Vergleich*
Quelle: eigene Berechnungen.

Um zu überprüfen, ob die festgestellten signifikanten Unterschiede auch tatsächlich auf die Kontinente zurückzuführen sind, wurden wiederum loglineare Modelle eingesetzt (siehe Anhang B 4). Ein vierdimensionales Modell berücksichtigte dabei neben dem Kontinent auch Unterschiede bei den Häufigkeitsverteilungen von Branche und Rechtsform. Dabei zeigte sich, dass die im zweidimensionalen Modell festgestellten signifikanten Unterschiede bei den Variablen relativer Marktanteil, wahrgenommene Servicequalität, Markenstärke/-wert und Kaufabsicht/Commitment primär auf Branchen- und/oder Rechtsformunterschiede der zwei Stichproben und somit weniger auf Kontinentunterschiede zurückzuführen sind.

*Zusammenfassend* kann man somit festhalten, dass die Grössen Nettogewinn, Deckungsbeitrag I, relatives Umsatzwachstum, erzielter relativer Preis, Anteil Kunden an potentiellen Gesamtkunden und Kundenbindung in den USA deutlich häufiger erhoben werden, während die Kennzahl Umsatz pro Mitarbeiter in Deutschland und in der Schweiz häufiger berechnet wird.

Ein etwas anderes Bild zeigt sich, wenn man die Bedeutung der Kenngrössen in den USA sowie in Deutschland und in der Schweiz vergleicht (siehe Abbildung 61). Deckungsbeitrag und Nettogewinn rangieren in den USA in der Bedeutungsskala etwas höher als in Europa, während die europäischen Führungskräfte der klassischen Kenngrösse „Umsatzrentabilität“ einen deutlich höheren Stellenwert als ihre amerikanischen Kollegen einräumen. Auch wenn Markenstärke und -wert sowie Kundenwert in allen Ländern nicht besonders häufig zu den wichtigsten Kenngrössen zählen, so fällt doch auf, dass knapp dreimal so viele Unternehmen in den USA den Markenwert beziehungsweise die Mar-

kenstärke unter die fünf wichtigsten Marketingkennzahlen einordnen; dem Kundenwert wird allerdings in den USA kaum eine Bedeutung zugemessen. Diese Abhängigkeiten zwischen Kontinent und Kennzahlenbedeutung erwiesen sich – mit Ausnahme der beiden Kennzahlen Kundenwert und Kapitalumschlag – auch im mehrdimensionalen Modell unter Berücksichtigung von Branchen- und Rechtsformunterschieden als signifikant (siehe Anhang B 5).

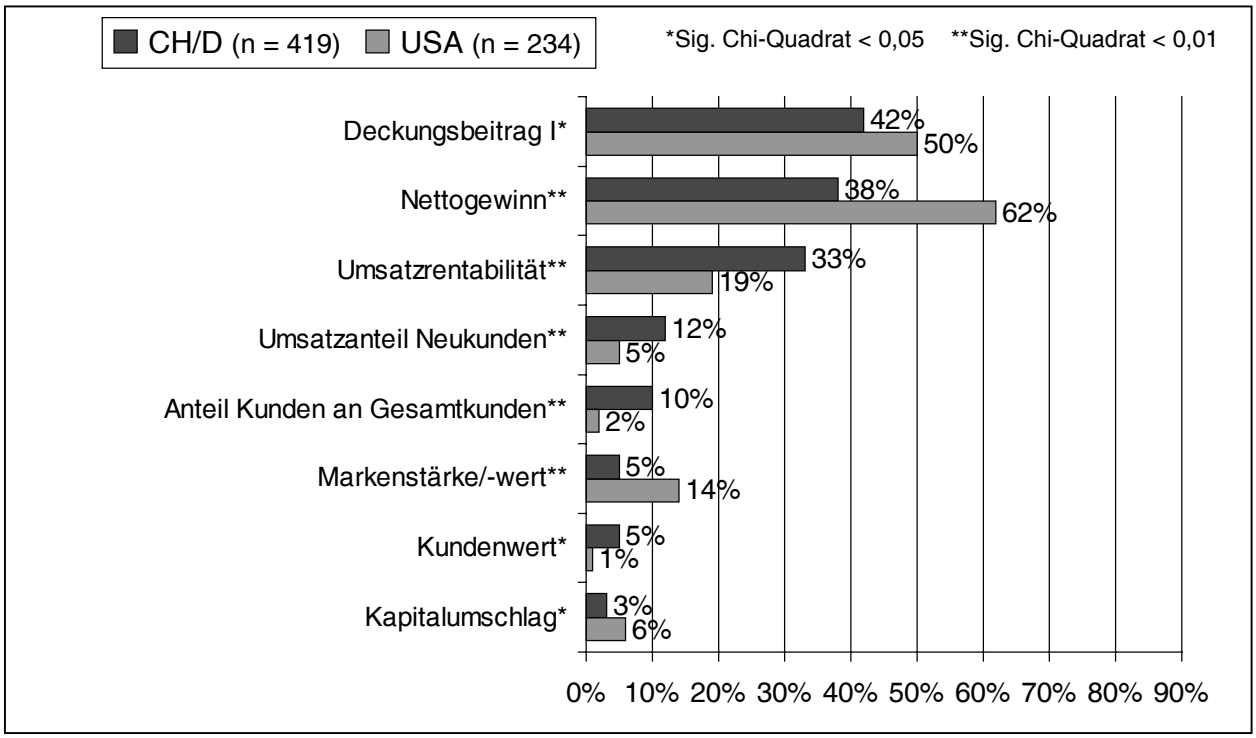



*Abbildung 61: Verwendungshäufigkeit von Kenngrössen als Top 5-Schlüsselkennzahlen*
Quelle: eigene Berechnungen.

*Zusammenfassend* kann festgestellt werden, dass Unternehmen in den Vereinigten Staaten wesentlich mehr Kennzahlen erheben als europäische Unternehmen. Ferner fokussieren sie deutlich stärker auf die ergebnisbezogenen Kenngrössen Nettogewinn und Deckungsbeitrag I, während europäische Unternehmen „klassische“ Verhältniskennzahlen wie Umsatzrentabilität und Umsatz pro Mitarbeiter bevorzugen.

### 3.2.5 Arbeit mit Kennzahlen im Marketing

Bisher existieren kaum empirische Ergebnisse darüber, wie Marketingführungskräfte mit Kenngrössen umgehen, beispielsweise ob sie diese systematisch für Planung und Controlling einsetzen. Auch bestehen keine gesicherten Erkenntnisse darüber, wie stark Marketingziele auf die verschiedenen organisatorischen Stellen und Mitarbeiter im Sinne eines Management by Objectives heruntergebrochen werden und wie präzise die Zielsetzungsprozesse im Marketing erfolgen (Abstimmung mit der Marketingstrategie, Zieldefinition, Zielvereinbarung, Zieloperationalisierung, Zielmessung, Zielkontrolle, Rückkoppelung zur Planung).

Die Führungskräfte wurden gebeten, den Umgang mit Kennzahlen in ihrem Geschäftsbereich auf einer Skala mit Gegensatzpaaren einzuschätzen. Abbildung 62 stellt die aggregierten Ergebnisse aus der Schweiz und aus Deutschland jenen aus den USA gegenüber.

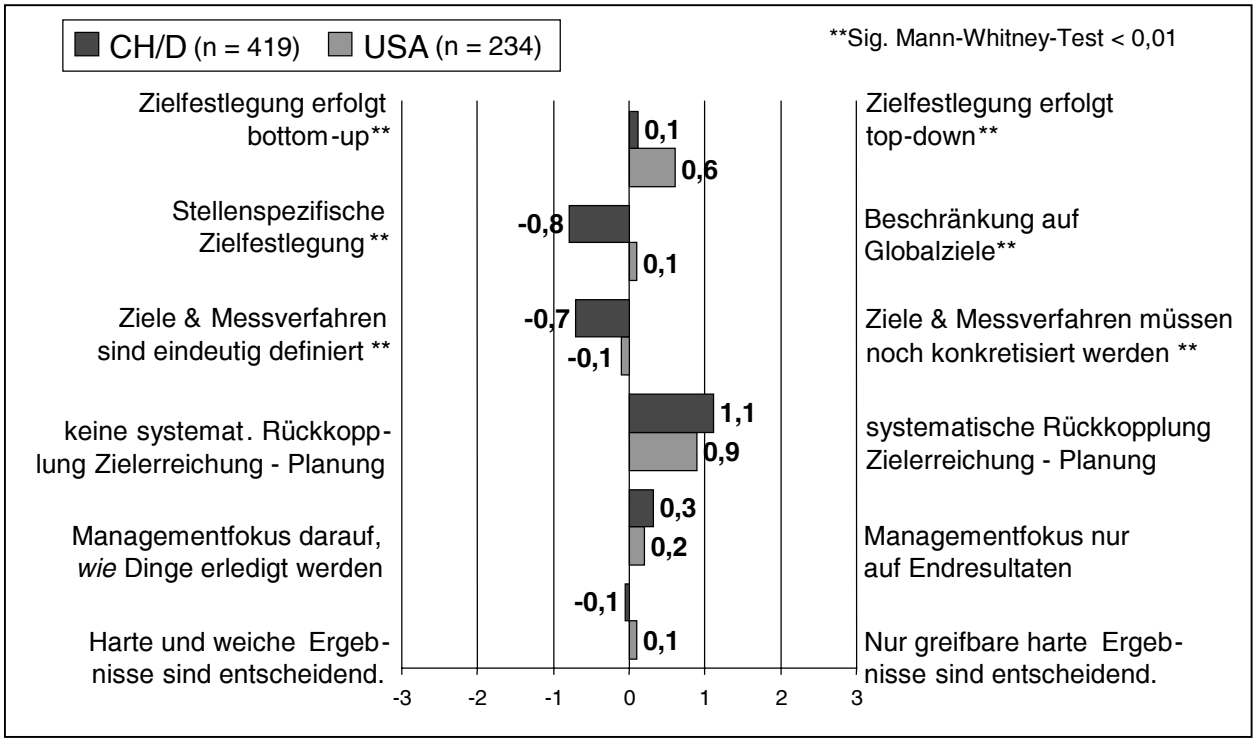



*Abbildung 62: Arbeit mit Zielen in den Bereichen Marketing und Verkauf*
Quelle: eigene Berechnungen.

Bei der Zielfestlegung werden sowohl in Europa als auch in den USA in der Regel Top-down- und Bottom-up-Prozesse miteinander kombiniert, wobei erwartungsgemäss die Zielvorgabe durch vorgesetzte Stellen in den USA hochsignifikant ausgeprägter ist. Andererseits werden nach Angaben der Führungskräfte die Ziele in Europa etwas stärker auf die jeweilige konkrete Stelle zugeschnitten und eindeutiger definiert.

Keinerlei signifikante Unterschiede zwischen den beiden Kontinenten zeigen sich bei den Fragen, ob das Management sich lediglich auf Endresultate fokussiert oder ob auch der Weg, wie Ziele erreicht und Dinge erledigt werden, von Interesse ist. Beide Aspekte werden als wichtig erachtet, wobei der Fokus etwas stärker auf den Endresultaten liegt. Das gleiche gilt für die Frage, ob nur harte (finanzwirtschaftliche) Ergebnisse oder auch weiche (qualitative) Ergebnisse für das Management entscheidend sind.

Interessanterweise geben die meisten Führungskräfte – unabhängig vom jeweiligen Land – an, dass sie Kennzahlen intensiv für eine systematische Rückkopplung zwischen Planung und Zielerreichung einsetzen. Dies unterstreicht die Bedeutung, die Kennzahlen im Rahmen der Marketing- und Verkaufsplanung zukommt.

Dennoch sind die Führungskräfte weder in den USA noch in Deutschland oder in der Schweiz mit den Controlling- und Berichtssystemen in den Bereichen Marketing und Verkauf besonders zufrieden (siehe Abbildung 63). So entsprechen sie häufig nicht den Zeitanforderungen des Managements. Weder der konzeptionelle Aufbau der Systeme noch die informationstechnische Unterstützung und erst recht nicht die Integration externer Daten und Informationen in das Berichtssystem werden als zufriedenstellend betrachtet. Auch SCHOMANN hat im Rahmen einer empirischen Untersuchung festgestellt, dass zwar der Automatisierungsanteil bei der Erhebung finanzieller Daten über 90 Prozent liegt, aber dennoch lediglich 25 Prozent der befragten 134 Controllingführungskräfte alle Daten sofort zur Verfügung haben; bei 38 Prozent sind sogar nur wenige oder keine Daten verfügbar.[1]

Diese niedrigen Zufriedenheitswerte sind konsistent mit den Ergebnissen der empirischen Studie von WEBER und SANDT, die feststellen, dass 60 Prozent der befragten Führungskräfte zum Teil erheblichen Verbesserungsbedarf bezüglich der Informationsversorgung durch Kennzahlen sehen.[2]

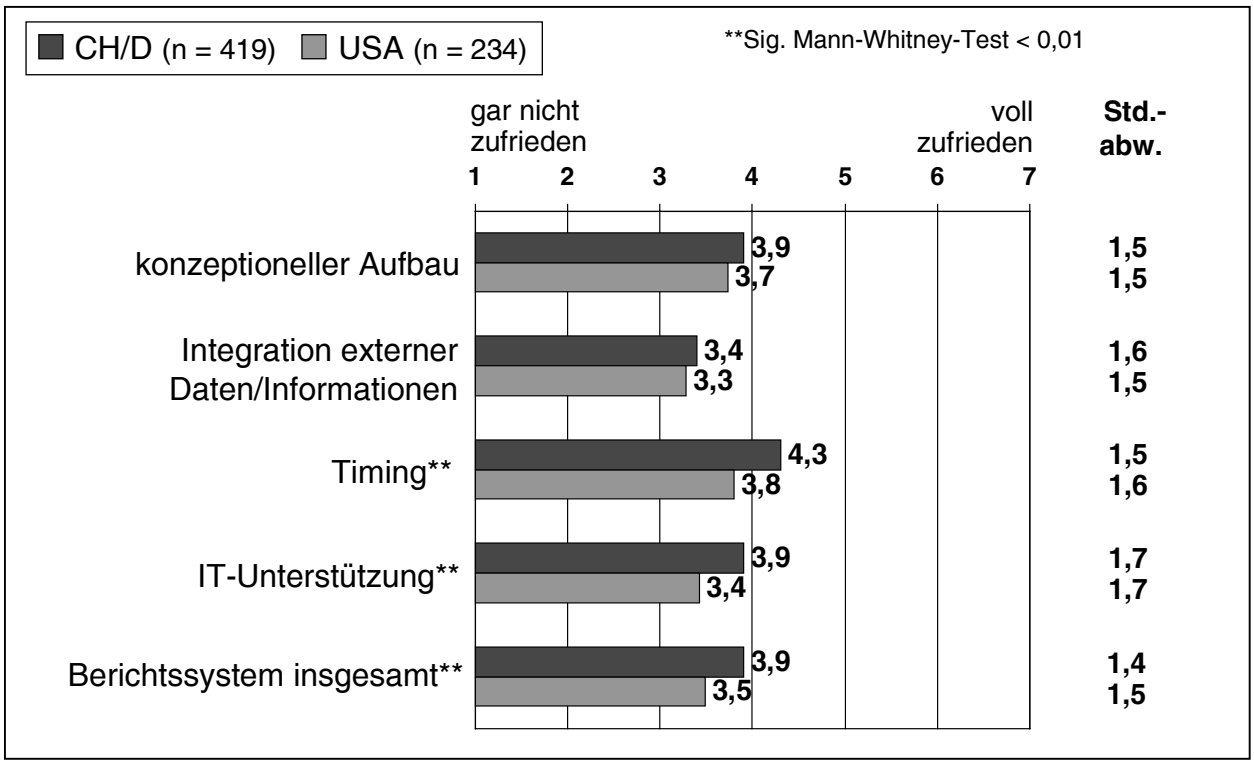



*Abbildung 63: Zufriedenheit mit dem Berichtssystem in Marketing und Verkauf*
Quelle: eigene Berechnungen.

Insgesamt ist die Unzufriedenheit mit dem Marketing- und Verkaufsberichtswesen in den USA im Durchschnitt noch etwas grösser als in den beiden europäischen Ländern. Daraus kann allerdings nicht gefolgert werden, dass die Berichtssysteme in den USA eine

---

[1] SCHOMANN 2001, S. 95.
[2] WEBER/SANDT 2001, S. 24; analog auch KANEKO ET AL. 1990, S. 12 ff.

niedrigere Qualität aufweisen; vielmehr könnte auch das Anspruchs- beziehungsweise Erwartungsniveau der Führungskräfte höher sein.

Abbildung 64 und Abbildung 65 analysieren den Zusammenhang zwischen den erhobenen Teilzufriedenheiten und der Gesamtzufriedenheit mit den Berichtssystemen.

| ANOVA | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Regression | 586.697 | 4 | 146.674 | 234.277 | **0.000** |
| Residual | 246.046 | 393 | 0.626 | | |
| Total | 832.744 | 397 | | | |
| $R^2$ = 0.705 **Adjusted $R^2$ = 0.702** | | | | | |
| Koeffizienten: Zufriedenheit mit ... | | | | Stand. Beta-Koeff. | Sig. |
| (Constant) | | | | | 0.976 |
| konzeptionellem Aufbau des Berichtssystems | | | | 0.418 | 0.000 |
| Integration externer Daten/Informationen | | | | 0.138 | 0.000 |
| Timing der Berichterstattung | | | | 0.239 | 0.000 |
| EDV-Unterstützung | | | | 0.269 | 0.000 |

*Abbildung 64: Regressionsanalyse – Zufriedenheit mit Berichtssystem (CH, D)*
Quelle: eigene Berechnungen.

Die hohen angepassten Bestimmtheitsmasse von 0,702 für die Schweiz und für Deutschland beziehungsweise von sogar 0,890 für die USA zeigen, dass die erhobenen Teilzufriedenheiten (die niedrige) Gesamtzufriedenheit mit den Berichtssystemen sehr gut erklären.[1] In den beiden europäischen Ländern ist insbesondere der konzeptionelle Aufbau des Berichtssystems von Bedeutung[2]; der entsprechende Regressionskoeffizient liegt deutlich über jenen der anderen Variablen. Die Integration externer Daten und Informationen spielt für die Gesamtzufriedenheit mit dem Berichtssystem dagegen eine eher untergeordnete Rolle.

Auch dieser Befund ist konsistent mit den Ergebnissen von WEBER und SANDT, die feststellten, dass die beiden konzeptionellen Elemente Ausgewogenheit und Zusammenhang der Kennzahlen 44 Prozent der Varianz der Zufriedenheitswerte erklären.[3] Ferner konnten sie belegen, dass die Zufriedenheit mit Kennzahlen deutlich steigt, wenn sie in einem einzigen Bericht und möglichst von einem Informationslieferanten, das heisst aus einer Hand (beispielsweise der Controllingabteilung), bereitgestellt werden.[4]

In den USA kommt dagegen der informationstechnologischen Unterstützung eine deutlich stärkere Bedeutung zu; sie erklärt die Varianz der Gesamtzufriedenheit sogar etwas

---

[1] Der standardisierte Cronbachsche α-Wert für eine Skalenkonstruktion auf der Basis der Teilzufriedenheiten beträgt insgesamt 0,82 (CH/D: 0,78; USA: 0,87). Hohe Werte deuten auf eine hohe Reliabilität (FRITZ 1992, S. 133).

[2] Siehe zur Unterscheidung von Konzeption und Technologie bei Informationssystemen PÜMPIN 1973, S. 99 ff.

[3] WEBER/SANDT 2001, S. 25.

[4] WEBER/SANDT 2001, S. 26.

stärker als die Konzeption des Berichtssystems. Geschwindigkeit und Zeitpunkt der Berichterstattung sowie die Integration externer Daten sind sowohl in Europa als auch in den USA nicht unwichtig, letztlich aber nicht die entscheidenden Variablen.

| ANOVA | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Regression | 460.061 | 4 | 115.015 | 466.770 | **0.000** |
| Residual | 55.934 | 227 | 0.246 | | |
| Total | 515.996 | 231 | | | |
| $R^2 = 0.892$ **Adjusted $R^2 = 0.890$** | | | | | |
| Koeffizienten: Zufriedenheit mit ... | | | | Stand. Beta-Koeff. | Sig. |
| (Constant) | | | | | 0.013 |
| konzeptionellem Aufbau des Berichtssystems | | | | 0.331 | 0.000 |
| Integration externer Daten/Informationen | | | | 0.185 | 0.013 |
| Timing der Berichterstattung | | | | 0.250 | 0.000 |
| EDV-Unterstützung | | | | 0.348 | 0.000 |

*Abbildung 65: Regressionsanalyse – Zufriedenheit mit Berichtssystem (USA)*
Quelle: eigene Berechnungen

*Zusammenfassend* lässt sich feststellen, dass Kennzahlen intensiv für eine systematische Marketingplanung und Rückkopplung eingesetzt werden; dabei streben die meisten Unternehmen danach, Top-down- und Bottom-up-Perspektive miteinander zu verbinden. Die Zufriedenheit mit den Berichtssystemen ist allerdings sowohl in den USA als auch in Deutschland und in der Schweiz gering; dies ist insbesondere auf den ungenügenden konzeptionellen Aufbau und in den USA auch auf die nicht den Erwartungen entsprechende informationstechnologische Unterstützung zurückzuführen.

### 3.2.6 Stellenspezifische Ziele

Der Führungskreislauf schliesst sich nur dann, wenn sich die aus Sicht des Managements relevanten betriebswirtschaftlichen Spitzenkennzahlen sowie Marketingschlüsselkenngrössen in stellenspezifischen Zielvereinbarungen niederschlagen, beispielsweise im Rahmen eines Management by Objectives. Um dies zu überprüfen, sollten die Führungskräfte ihre wichtigsten eigenen stellenspezifischen Ziele (maximal vier) nennen und deren Bedeutung prozentual gewichten. Diese qualitativen Antworten wurden kodiert, das heisst, jedes Ziel wurde einer von insgesamt 23 möglichen Zielkategorien zugeordnet. Das Auswertungsschema basierte auf der Balanced Scorecard[1], dem aufgabenorientierten Ansatz im Marketing[2] sowie der Kategorisierung von KOKKINAKI/AMBLER[3] (siehe hierzu Anhang B 6).

---

[1] KAPLAN/NORTON 1992, 1996a, 2000.
[2] TOMCZAK/REINECKE 1996, 1999, TOMCZAK/REINECKE/MÜHLMEIER 2002.
[3] KOKKINAKI/AMBLER 1999.

Abbildung 66 zeigt den Anteil jeder Zielkategorie an der Gesamtzahl der genannten Ziele. Ferner wird die durchschnittliche Gewichtung[1] der jeweiligen Ziele angegeben.

| **Stellenspezifische Ziele**<br>CH/D: 1111 Zielnennungen<br>USA: 680 Zielnennungen | CH/D Nennung % | CH/D Gewichtung % | USA Nennung % | USA Gewichtung % |
|---|---|---|---|---|
| **finanzwirtschaftliche Ziele (total)** | **45,6** | **33** | **41,6** | **34** |
| finanzwirtschaftliche Ziele (allgemein) | 3,6 | 26 | 2,9 | 27 |
| Umsatz-/Absatzziele | 18,7 | 35 | 15,7 | 35 |
| Ergebnisziele | 17,0 | 34 | 17,9 | 35 |
| Kostenziele/budgetbezogene Ziele | 3,7 | 24 | 2,8 | 24 |
| kapitalmarktbezogene Ziele | 0,2 | 20 | 0,9 | 31 |
| sonstige finanzwirtschaftliche Ziele | 2,4 | 42 | 1,3 | 37 |
| **kunden-/marktbezogene Ziele (total)** | **30,9** | **27** | **35,7** | **27** |
| kunden-/marktbezogene Ziele (allgemein) | 3,3 | 30 | 3,4 | 31 |
| konkurrenzbezogene Ziele/Marktanteilsziele | 6,0 | 26 | 6,2 | 28 |
| übergreifende kundenbezogene Ziele | 0,5 | 22 | 0,0 | 0 |
| Einstellungsziele, Markenwert/-stärke | 3,9 | 26 | 5,7 | 26 |
| Kundenakquisitionsziele | 5,0 | 29 | 4,4 | 29 |
| Kundenbindungsziele | 7,4 | 28 | 6,9 | 28 |
| marktpartnerbezogene Ziele | 0,3 | 33 | 0,9 | 33 |
| produktbezogene Marketingziele | 3,7 | 26 | 6,8 | 23 |
| kommunikationsbezogene Marketingziele | 0,7 | 17 | 1,3 | 21 |
| **mitarbeiter-/prozessbezogene Ziele (total)** | **14,5** | **22** | **11,8** | **23** |
| mitarbeiter-/prozessbezog. Ziele (allgemein) | 1,2 | 23 | 1,9 | 20 |
| mitarbeiterbezogene Ziele | 2,7 | 21 | 1,2 | 21 |
| Kompetenzverbesserungsziele | 1,3 | 20 | 2,8 | 23 |
| informationsbezogene Ziele | 5,8 | 22 | 3,4 | 24 |
| nichtspezifizierte Abteilungs-/Bereichsziele | 1,6 | 27 | 1,6 | 20 |
| nichtspezifizierte Individualziele | 1,9 | 33 | 0,9 | 29 |
| **Innovationsziele (total)** | **6,6** | **22** | **8,5** | **22** |
| Innovationsziele (allgemein) | 5,6 | 22 | 4,3 | 22 |
| Entwicklungsziele | 0,4 | 20 | 2,8 | 20 |
| Markteinführungsziele | 0,6 | 26 | 1,5 | 22 |
| **nicht zuordungsbare Ziele** | **2,4** | **28** | **2,4** | **39** |

*Abbildung 66: Zielkategorien der genannten stellenbezogenen Ziele*
Quelle: eigene Berechnungen.

Insgesamt zeigt sich, dass finanzwirtschaftliche Ziele sowohl in den USA als auch in Europa am häufigsten genannt und auch am stärksten gewichtet werden. Dabei handelt es

[1] Die Führungskräfte konnten maximal vier Ziele angeben (= 100 Prozent); bei ausgewogener Bedeutungseinschätzung liegt der Durchschnitt der Gewichtung eines Ziels somit bei 25 Prozent.

sich neben den klassischen Mengenzielen (Umsatz, Absatz) fast ebenso häufig um Ergebnisziele. Interessant ist, dass der Anteil finanzwirtschaftlicher Kenngrössen bei den Stellenzielen in der Schweiz und in Deutschland sogar noch höher ist als in den USA. Dies scheint der in Abschnitt 3.1.3 dargestellten eindeutigen Priorisierung der finanzwirtschaftlichen Ziele in den USA zu widersprechen. Doch kann es auch ein Indiz dafür sein, dass Management by Objective-Systeme in den USA etwas differenzierter sind als in Europa, indem sie versuchen, mehrere Zielbereiche abzudecken. So werden in den USA beispielsweise konkrete kunden- und marktspezifische Kennzahlen deutlich häufiger eingesetzt.

Mitarbeiter- und prozessorientierte Ziele werden dagegen in den beiden europäischen Ländern etwas stärker in stellenspezifische Zielsysteme integriert. Dennoch werden in beiden Kontinenten sowohl die mitarbeiter- und prozessorientierten als auch die innovationsorientierten Ziele insgesamt nicht sehr häufig bei stellenspezifischen Zielen berücksichtigt; sofern aber ein Einsatz erfolgt, liegt auch deren Gewichtung über 20 Prozent.

Um zu analysieren, ob sich typische Muster bei den stellenspezifischen Zielgrössen offenbaren, wurde jeweils für die Schweiz und für Deutschland sowie für die USA eine Clusteranalyse durchgeführt (siehe Abbildung 67).[1]

| **Final Cluster Centers (CH/D)** (in Klammern: t-Werte[2]) | **Cluster 1** (n = 76; 23 %) | **Cluster 2** (n = 71; 22 %) | **Cluster 3** (n = 180; 55 %) |
|---|---|---|---|
| | **„Die Ausgewogenen“** | **„Die Finanzorientierten“** | **„Die Traditionellen“** |
| finanzwirtschaftliche Ziele | 0,42 (-0,90) | 0,99 (0,48) | 0,87 (0,19) |
| kunden-/marktorientierte Ziele | 0,99 (0,67) | 0,00 (-1,43) | 0,81 (0,28) |
| mitarbeiter-/prozessbezogene Ziele | 0,33 (-0,15) | 0,00 (-0,82) | 0,59 (0,39) |
| innovationsorientierte Ziele | 0,80 (1,40) | 0,10 (-0,29) | 0,02 (-0,48) |
| sonstige Ziele | 0,08 (0,03) | 0,13 (0,22) | 0,04 (-0,10) |

*Abbildung 67: Clusteranalyse stellenspezifischer Zielsetzungen (CH/D)*
Quelle: eigene Berechnungen.

Dabei zeigte sich, dass die Führungskräfte aus knapp einem Viertel der schweizerischen und deutschen Unternehmen (n = 71) ausschliesslich finanzwirtschaftliche Ziele in ihrem Führungssystem integriert haben (Cluster 2).[3] Ungefähr ebenso viele (n = 76) setzen aus-

---

[1] Die Clusteranalyse wurde mit dem Statistikprogramm SPSS Version 10.1 durchgeführt. Als Clustervariablen dienten die codierten Variablen, die jeweils ausdrückten, ob eine Führungskraft hinsichtlich einer Zielkategorie ein stellenspezifisches Ziel angegeben hat oder nicht. Fehlende Variablenwerte führten zu einem Ausschluss des jeweiligen Datensatzes aus der Clusteranalyse. Als Verfahren wurde eine K-Means-Clusteranalyse als besonders robustes Verfahren (PUNJ/STEWART 1983, S. 143) gewählt.

[2] Ein t-Wert über 0 besagt, dass die jeweilige Variable über-, ein t-Wert unter 0, dass sie unterrepräsentiert ist.

[3] Die Trennschärfe der gewählten Drei-Cluster-Lösung wurde mit Hilfe einer Diskriminanzanalyse über die clusterbildenden Variablen überprüft. Die dazugehörige Klassifikationsmatrix zeigt, dass 98 Prozent der gruppierten Fälle korrekt klassifiziert wurden; die Trennschärfe der Clusterlösung ist somit äusserst zufriedenstellend.

gewogene Ziele und betonen insbesondere innovationsorientierte Ziele deutlich (Cluster 1); finanzwirtschaftlichen Zielen kommt im Vergleich zu den anderen Unternehmen ein deutlich geringerer Stellenwert zu. Über die Hälfte der Unternehmen (n = 180) kombiniert primär finanzwirtschaftliche und kunden- beziehungsweise marktorientierte Ziele (Cluster 3), berücksichtigt allerdings kaum Innovationsziele.

Eine analoge Analyse der Zielsysteme der befragten amerikanischen Führungskräfte zeigt ein etwas anderes Ergebnis (siehe Abbildung 68). Zwei Drittel der Unternehmen (n = 133) kombinieren finanzwirtschaftliche und marktorientierte Ziele, berücksichtigen aber die Mitarbeiter- und Prozessperspektive so gut wie gar nicht; auch werden kaum spezifische Innovationsziele integriert. Andererseits erfolgt in den Zielsystemen von knapp einem Fünftel der befragten Führungskräfte (n = 39) eine starke Gewichtung kunden-, markt- und innovationsorientierter Aspekte sowie mitarbeiterorientierter Ziele, dagegen aber kaum irgendwelcher Finanzziele. Da keine Non-Profit-Organisationen befragt wurden, könnte dieses Ergebnis damit zu erklären sein, dass finanzwirtschaftliche Ziele in einigen Unternehmen übergeordnet, also nicht stellenspezifisch gesetzt werden. Zum anderen ist vorstellbar, dass bewusst konkrete, eher marketingspezifische Ziele gewählt wurden, weil diese durch die Stelleninhaber direkter beeinflusst werden können.

| **Final Cluster Centers (USA)** (in Klammern: t-Werte) | **Cluster 1** (n = 133; 66 %) | **Cluster 2** (n = 39; 19 %) | **Cluster 3** (n = 29; 14 %) |
|---|---|---|---|
| | **„Die Finanz- & Marktorientierten"** | **„Die Nicht-Finanz-orientierten"** | **„Die Prozess-orientierten"** |
| finanzwirtschaftliche Ziele | 0,89 (0,34) | 0,15 (-1,36) | 0,86 (0,27) |
| kunden-/marktorientierte Ziele | 0,72 (0,11) | 1,00 (0,70) | 0,00 (-1,43) |
| mitarbeiter-/prozessbezogene Ziele | 0,09 (-0,49) | 0,69 (0,80) | 0,86 (1,16) |
| innovationsorientierte Ziele | 0,17 (-0,20) | 0,72 (1,05) | 0,03 (-0,51) |
| sonstige Ziele | 0,03 (-0,16) | 0,05 (-0,07) | 0,28 (0,81) |

*Abbildung 68: Clusteranalyse stellenspezifischer Zielsetzungen (USA)*
Quelle: eigene Berechnungen.

Die mit 14 Prozent kleinste Gruppe (n = 29) kombiniert finanzwirtschaftliche Ziele mit konkreten Prozessvorgaben und mitarbeiterorientierten Zielen. Leistungswirtschaftliche Aspekte wie Kunden- und Innovationsziele werden nicht oder zumindest nur stark unterdurchschnittlich integriert.

Überhaupt verwenden sehr wenige Unternehmen Innovationsziele; insbesondere existieren kaum Ziele, die sich konkret auf den Markteinführungsprozess neuer Leistungen beziehen. Zukunftsbezogene Potentialkennzahlen werden mit Ausnahmen von Kundenzufriedenheit und -bindung somit – zumindest für Marketing- und Verkaufsführungskräfte – kaum als Zielvorgaben verwendet.

Des weiteren ist festzustellen, dass kompliziertere Marketingkennzahlen wie beispielsweise Einstellungsgrössen oder Markenstärke beziehungsweise -wert kaum als konkrete Stellenvorgaben zum Einsatz kommen. Daher ist zu vermuten, dass die meisten Unternehmen aus Praktikabilitätsgründen auf sehr einfach zu messende, harte und eindeutige Ziele zurückgreifen. Werden Führungskräfte danach beurteilt, wie stark sie diese Ziele erreichen, und wird gar ihre Vergütung daran gekoppelt, so resultiert daraus, dass sie auch diese „einfachen" Ziele priorisieren werden. Solche Ziele sind unkomplizierter zu kommunizieren und weisen vermutlich eine höhere Glaubwürdigkeit beim Top-Management auf als komplexe Kennzahlen. Dies macht deutlich, dass die Marketingforschung zwar zahlreiche umfassende Kennzahlenkonstrukte entwickelt und ihre Operationalisierung optimiert hat (Stichwort: Kunden- und Markenwert), diese im Planungs- und Controllingprozess in der Realität dennoch nur sehr selten eingesetzt werden. Somit besteht in diesem Bereich eine eindeutige Implementierungslücke. Ein Grund hierfür könnte in dem Trugschluss liegen, dass harte Ziele „gerechter" sind, weil sie ursächlicher von den jeweiligen Führungskräften beeinflusst werden können. Häufig ist jedoch das Gegenteil richtig – so wäre es sinnvoller, einen Marketingleiter beispielsweise nach Einstellungszielen wie Kundenzufriedenheit oder Markenstärke zu beurteilen, weil er diese direkter beeinflussen kann als die häufig bevorzugten Umsatz- und Ergebnisziele.

In vielen Unternehmen wird das Entgelt von Führungskräften an die Zielerreichung gekoppelt. Zu vermuten ist, dass in den USA deutlich stärker erfolgsabhängig vergütet wird als in Europa. Die empirischen Ergebnisse bestätigen dies eindrücklich (siehe Abbildung 69): Im Durchschnitt sind die Gehälter in Deutschland und in der Schweiz zu 85 Prozent fix; somit hängen lediglich 15 Prozent des Entgelts vom Erfolg ab. In den USA beträgt das Verhältnis dagegen 74 zu 26 Prozent.

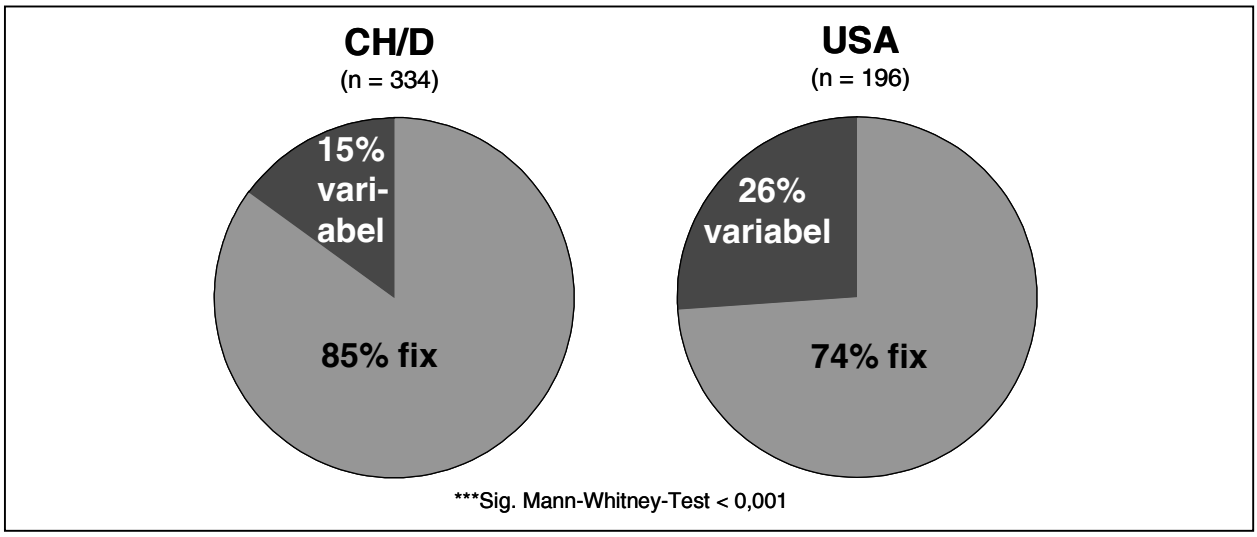



*Abbildung 69: Erfolgsabhängigkeit des Entgelts (Marketing- & Verkaufsführungskräfte)*
Quelle: eigene Berechnungen.

*Zusammenfassend* kann festgestellt werden, dass für die Definition stellenspezifischer Ziele sowohl in den USA als auch in der Schweiz und in Deutschland hauptsächlich einfache Kenngrössen eingesetzt werden. Vermutlich wird solchen einfachen, aber klar de-

finierten Zielen zum einen eine höhere Glaubwürdigkeit zugemessen; zum anderen lassen sie sich direkter kommunizieren, weil ihre Operationalisierung standardisiert ist. Insgesamt unterscheiden sich die Länder nicht massgeblich voneinander, wenngleich die Zielsysteme in den USA – entgegen den ursprünglichen Annahmen – etwas ausgeglichener als in Europa sind, das heisst, häufiger nicht nur finanzwirtschaftliche, sondern auch kunden- und marktbezogene Ziele berücksichtigen. Amerikanische Unternehmen gewichten zwar auf Gesamtunternehmensebene die finanzwirtschaftliche Performance höher als europäische Firmen (siehe Abschnitt 3.1.3); dies bedeutet aber nicht, dass in den Management-by-Objectives-Systemen der Marketing- und Verkaufsführungskräfte markt- und kundenorientierte Ziele vernachlässigt werden. Die Erfolgsabhängigkeit des Entgelts von Marketing- und Verkaufsführungskräften ist dagegen in den USA deutlich höher als in Europa.

## 3.3 Zusammenhang zwischen Marketing Performance Measurement und Erfolg

Grundsätzlich liegen dem Performance Measurement und dem Controlling implizit die Annahmen zugrunde, dass sie den betriebswirtschaftlichen Erfolg positiv beeinflussen. Um diese Hypothese zu überprüfen, sind mehrere grundsätzliche Konzeptionalisierungs- und Operationalisierungsprobleme zu lösen.

Prinzipiell lässt sich Unternehmenserfolg auf vier unterschiedliche Arten messen:[1]

1. *Zielansatz:* Ein Unternehmen ist um so erfolgreicher, je besser es die Unternehmensziele erreicht.
2. *Systemansatz:* Dieser Ansatz berücksichtigt neben der Zielerreichung auch Umweltorientierung, die Integration und Kontrolle von Handlungen sowie die Erhaltung der Sozialstruktur.[2]
3. *Organisationsteilnehmer-Ansatz:* Hierbei wird unter Erfolg das Befriedigen der Ansprüche beziehungsweise Erwartungen externer Interessenten an der Organisation (Stakeholder, Constituencies) verstanden.[3]
4. *Interessenpluralistischer Ansatz:* Von Erfolg wird gesprochen, wenn die Erwartungen aller Stakeholder erfüllt werden.[4]

Dem Zielansatz wird in der Betriebswirtschaftslehre eine hohe forschungspraktische Relevanz zugesprochen.[5] Entscheidend ist allerdings, welche Ziele man betrachtet.

---

[1] ROBBINS 1987, S. 25 ff.; STAEHLE 1999, S. 444 ff.; ähnlich FRITZ 1995, S. 219.
[2] PARSONS 1960, S. 164.
[3] PFEFFER/SALANCIK 1978.
[4] QUINN/RHORBAUGH 1981.
[5] FRITZ 1995, S. 220; HOMBURG 2000, S. 166.

KOKKINAKI/AMBLER stellen hierzu fest: „Performance is always relative and can only be assessed against benchmarks. Two kinds of benchmarks are required for the valid assessment of performance. Internal benchmarks (e.g., plans) reveal the extent to which management's own expectations and goals are met. External benchmarks (e.g., competitive market) provide more neutral perspective that takes into account environmental and market factors."[1] Erfolg erfordert somit sowohl das Erreichen der eigenen Ziele als auch das Übertreffen der Konkurrenz.[2]

Wird Erfolg als Erreichen gesetzter Ziele definiert, so ergibt sich dabei zum einen das Problem der Referenzgrösse: Hervorragende Unternehmen beurteilen ihre Leistungen häufig wesentlich kritischer als weniger ambitiöse Unternehmen, weil sie sich an besonders starken Konkurrenten orientieren.[3] Des weiteren stellt sich die Frage, ob die befragten Führungskräfte sowohl die Zielhöhe als auch den Zielerreichungsgrad valide einschätzen können.[4] Dennoch wird das Konstrukt „Erfolg" insbesondere in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre immer wieder über die Messung von Zielerreichungsgraden definiert; diese Operationalisierung hat sich mehrfach bewährt.[5]

MURPHY, TRAILER und HILL[6] kamen bei einer Inhaltsanalyse der Operationalisierung des Konstrukts „Performance" in 52 empirischen Studien zu dem Ergebnis, dass dieses häufig lediglich mit einer einzigen Kennzahl erhoben wird. Dies sei aber mit grosser Unsicherheit behaftet und somit nicht ausreichend. GLEICH spricht sich deshalb dafür aus, bei empirischen Studien zum Performance Measurement mehrdimensionale, finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlenbündel einzusetzen.[7]

Daher erscheint der Ansatz der Balanced Scorecard[8] als integrierter Ansatz für eine umfassende Erfolgsbeurteilung[9] besonders geeignet, weil er Shareholder- und Stakeholdersicht kombiniert und den Zielansatz dadurch mit dem interessenpluralistischen Ansatz verbindet. Die Balanced Scorecard misst die Effektivität und Effizienz von Leistungen und Fähigkeiten eines Unternehmens aus vier Perspektiven: Finanzwirtschaft, Markt und Kunde, Mitarbeiter und Prozesse sowie Innovation. Im Gegensatz zu klassischen Erfolgsindizes werden somit nicht nur finanzwirtschaftliche Ziele, sondern vielmehr auch fähigkeits- und potentialorientierte Erfolgsgrössen berücksichtigt. Die Balanced Score-

---

1 AMBLER/KOKKINAKI 1997; KOKKINAKI/AMBLER 1999, S. 5.

2 AMBLER 1999b, S. 706.

3 Zum Problem des Anspruchsniveaus und der Anspruchsanpassung von Zielen siehe KIRSCH 1977, S. 51 und BECKER 2001a, S. 127.

4 VENKRATRAMAN/RAMANUJAM 1987, S. 117 f.

5 HAEDRICH/GUSSEK/TOMCZAK 1989, S.13 ff.; JENNER 1994; FRITZ 1995, S. 217 ff.; AMBLER/RILEY 2000, S 17. Auch VENKRATRAMAN/ RAMANUJAM (1987, S. 117 f.) kommen zu dem Ergebnis, „[...] that managers tend to be less biased than researchers have tended to give them credit for. It appears that perceptual data [...] can be employed as acceptable operationalizations of BEP [Business Economic Performance]."

6 MURPHY/TRAILER/HILL 1996.

7 GLEICH 2001, S. 111.

8 Siehe hierzu S. 108 ff.

9 Siehe analog VORHIES/HARKER (2000, S. 150) zum Konstrukt „organisational performance".

card ist ein modernes, inzwischen vielfach bewährtes Controllinginstrument[1], das – trotz zum Teil berechtigter Detailkritik[2] – traditionellen, ausschliesslich finanzwirtschaftlichen Methoden zur Steuerung und Messung des Unternehmenserfolgs überlegen ist.

Die befragten Führungskräfte wurden daher gebeten, im Rahmen eines Konstantsummenverfahrens[3] insgesamt 100 Punkte auf die vier Kategorien finanzwirtschaftliche Ziele, kunden- und marktgerichtete Ziele, mitarbeiter- und prozessorientierte Ziele sowie innovationsorientierte Ziele zu verteilen, um deren Bedeutung für den eigenen Geschäftsbereich auszudrücken. Des weiteren schätzten die Führungskräfte auf einer ordinalen Siebenerskala für jeden der vier Bereiche ein, wie stark sie diese Ziele im Durchschnitt der letzten drei Jahre erreicht hatten. Die Summe der vier Multiplikationsprodukte aus Gewichtung und Zielerreichung ergab den (subjektiven) formativen[4] Erfolgsindex[5]:

$$\text{Erfolgsindex} = \left(\sum_{i=1}^{n} \text{Bedeutung Zielkategorie}_n * \text{Erreichung Ziele in Kategorie}_n\right) / 100$$

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

Je grösser der Werte des Erfolgsindexes, desto grösser ist der Erfolg des Unternehmens.

Es ist anzumerken, dass der so errechnete Zielerreichungsindex den subjektiv wahrgenommenen Erfolg eines Unternehmens widerspiegelt. Allerdings besassen die Befragten kein Wissen darüber, wie der Erfolg durch die Angaben im Fragebogen berechnet wurde. Folglich konnten sie auch nicht einschätzen, wie sich andere befragte Unternehmen auf der Erfolgsskala ansiedelten.[6] Um allerdings neben dem Balanced Scorecard-Index noch eine weitere Erfolgseinschätzung zu bekommen, wurden die Befragten gebeten, die Entwicklung von Umsatz, Gewinn und operativem Cash-flow im Durchschnitt der letzten drei Jahre auf einer siebenstufigen Skala zu bewerten.[7]

Abbildung 70 zeigt, wie sich diese drei Erfolgsgrössen in der Schweiz und in Deutschland einerseits sowie in den USA andererseits entwickelt haben. Die hochsignifikante, deutlich bessere Entwicklung in den USA ist unter anderem auf die bessere Konjunktur-

---

1 WEBER/SCHÄFFER 2000; HORVÁTH 1998b, S. 567 ff.

2 Siehe S. 110 ff.

3 BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2001, S. 277.

4 Zur formativen Bildung von Erfolgsindizes siehe insbesondere DIAMANTOPOULOS/WINKLHOFER 2001, S. 271 ff. Die Balanced Scorecard erscheint besonders geeignet, weil die Indikatoren das Erfolgskonstrukt breit abdecken.

5 Zur Bildung von Erfolgsindizes siehe TOMCZAK 1989, S. 75 ff.; RAFFÉE/FRITZ 1990, S. 8; FRITZ 1995, S. 217 ff.

6 TOMCZAK ET AL. 1998, Anhang 2. Grundsätzlich wäre es anzustreben, diesen subjektiven Erfolgsindex mit Hilfe objektiver, möglichst unternehmensexterner Daten zu validieren (VENKRATRAMAN/RAMANUJAM 1987, S. 110). Solche externen Daten stehen allerdings aus zwei Gründen nicht zur Verfügung: Zum einen bezog sich die Befragung auf die Geschäftsbereichs- und nicht auf die Gesamtunternehmensebene. Auf dieser Ebene sind in der Regel keine objektiven Erfolgs- oder Börsenkennzahlen erhältlich. Zum anderen wurden insbesondere in Europa zahlreiche nichtkotierte Unternehmen befragt, die grundsätzlich keine betriebswirtschaftlichen Erfolgskennzahlen publizieren.

7 Diese ordinale Messung wurde gegenüber einer Erhebung absoluter Werte bevorzugt, um die Antwortbereitschaft zu erhöhen sowie um die Validität der Daten nicht durch eine Überforderung der Befragten zu beeinträchtigen.

lage in den USA im relevanten Zeitraum 1998 bis 2000 zurückzuführen. Aufgrund dieses massgeblichen Unterschieds wurde im weiteren darauf verzichtet, vergleichende Analysen zwischen den beiden Kontinenten durchzuführen; vielmehr erfolgte eine separate Analyse der beiden Stichproben.

Auf der Basis des Balanced Scorecard-Erfolgsindexes erfolgte eine Aufteilung der Stichproben in Quartile. Danach wurden die Merkmale der jeweils 25 Prozent erfolgreichsten mit den 25 Prozent der am wenigsten erfolgreichen Unternehmen verglichen. Zur Kontrolle diente ein zweiter Erfolgsindex auf der Basis der Cash-flow-Entwicklung, wobei Unternehmen mit einer Steigerung des Cash-flows von 10 Prozent und mehr jenen mit einer gleichbleibenden oder negativen Entwicklung gegenübergestellt wurden.[1]

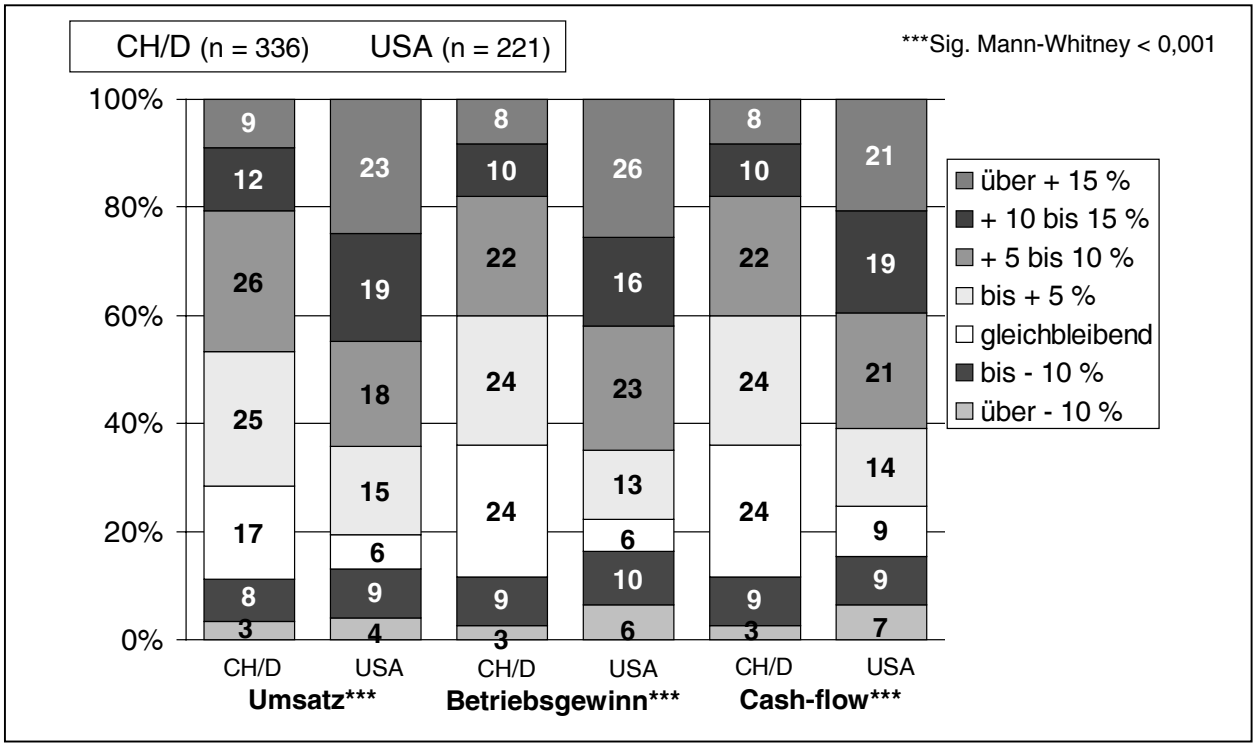



*Abbildung 70: Erfolgsentwicklung im Durchschnitt der letzten drei Jahre*
Quelle: eigene Berechnungen.

Abbildung 71 zeigt, durch welche Variablen sich die erfolgreichen Unternehmen auszeichnen. Zunächst kann festgestellt werden, dass die beiden unterschiedlichen Erfolgsindizes bei den finanzwirtschaftlichen Kennzahlen stark miteinander korrelieren. Unabhängig vom verwendeten Erfolgsindex und auch unabhängig von der betrachteten Stichprobe (Europa oder USA) weisen die erfolgreichen Unternehmen hochsignifikant bessere finanzwirtschaftliche Ergebnisse auf. Die bezüglich Cash-flow-Entwicklung erfolgreichsten europäischen Unternehmen schätzten sich auch bezüglich aller Zielbereiche der Balanced Scorecard als überdurchschnittlich ein.

[1] Will man allerdings den Marketingerfolg eruieren, so ist der Balanced Scorecard-Index der geeignetere Erfolgsmassstab, weil er nicht nur finanzwirtschaftliche Ziele, sondern auch Kunden- und Marktziele berücksichtigt.

| **Merkmale erfolgreicher Unternehmen** | CH/D Erfolgsindex | CH/D Cash-flow-Entwicklung | USA Erfolgsindex | USA Cash-flow-Entwicklung |
|---|---|---|---|---|
| • bessere Umsatzentwicklung | ** | ** | ** | ** |
| • bessere Gewinnentwicklung | ** | ** | ** | ** |
| • bessere Cash-flow-Entwicklung | ** | gemäss Def. | ** | gemäss Def. |
| bessere Zielerreichung | | | | |
| • Finanzen | gemäss | ** | gemäss | ** |
| • Markt & Kunde | Definition | ** | Definition | * |
| • Mitarbeiter & Prozesse | | ** | | |
| • Innovation | | ** | | |
| stärkere Wettbewerbsvorteile: | | | | |
| • Kundenakquisition | ** | | ** | ** |
| • Kundenbindung | ** | * | ** | |
| • Leistungsinnovation | ** | ** | * | |
| • Leistungspflege | ** | | * | |
| aggressivere Marketingstrategie | ** | * | ** | ** |
| innovativere M.-strategie | ** | | | |
| differenziertere M.-strategie | | | * | ** |
| stärkere Ausrichtung auf Qualitäts- und Imagevorteile | ** | ** | | |
| stärkere Budgetsteigerung von Marketing/Verkauf | ** | ** | ** | ** |
| stärkere Wahrnehmung von Marketing als Investition | * | * | | |
| häufigerer Einsatz folgender Grössen als Spitzenkennzahlen | ROI**, Aktienkurs* | | | Gewinn*, EPS**, Umsatz-rentabilität** |
| intensivere Erhebung von: | | | | |
| • Nettogewinn | | ** | | |
| • Marktanteil | ** | * | | |
| • Kapitalumschlag | ** | ** | | |
| • Umsatz pro Mitarbeiter | * | ** | | |
| • eigenem Bekanntheitsgrad | * | * | | |
| • Share of Voice | * | | | |
| • Kundenzufriedenheit | | | ** | |
| • Produktqualität | | | * | |
| • Servicequalität | | | * | * |
| • Umsatzrentabilität | | ** | | |
| • Umsatz/Absatz | | * | | |
| • Umsatzanteil Neuprodukte | | ** | | |
| Berichtssystem-Zufriedenheit: | | | | |
| • konzeptioneller Aufbau | ** | ** | ** | |
| • Integration externer Daten | ** | ** | * | |
| • Timing | ** | ** | * | |
| • IT-Unterstützung | ** | ** | | |
| • Kennzahlensystem insgesamt | ** | ** | * | |
| intensivere Rückkopplung | ** | ** | | |
| stärkere Bottom-up-Zielsetzung | * | | | |
| stellenspezifischere Ziele | | | | * |
| eindeutigere Zielfestlegung | | | ** | |
| Sig. Mann-Whitney-U-Test bzw. Chiquadrat-Test: < 0,01** bzw. < 0,05* | | | | |

*Abbildung 71: Merkmale erfolgreicher Unternehmen*

Quelle: eigene Berechnungen.

Die gemäss dem Konzept der Balanced Scorecard erfolgreichsten Unternehmen gaben sowohl in den USA als auch in Europa an, dass sie in den vier Marketingkernaufgaben Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege[1] deutliche Wettbewerbsvorteile aufweisen.

Erfolgreichere Unternehmen kennzeichneten ihr Marketing als deutlich aggressiver als die weniger erfolgreichen Unternehmen. Betriebswirtschaftlicher Erfolg geht ferner sowohl in den USA als auch in Europa mit Budgetsteigerung in den Bereichen Marketing und Verkauf einher, auch wenn man daraus keine Kausalbeziehung ableiten sollte.

Die erfolgreichen europäischen Geschäftseinheiten nehmen verglichen mit den weniger erfolgreichen Firmen Marketing etwas stärker als Investition denn als Aufwand wahr.

Zwischen dem Einsatz spezifischer Kennzahlen und dem betriebswirtschaftlichen Erfolg bestehen je nach Kontinent und gewählter Erfolgsoperationalisierung unterschiedliche Abhängigkeiten. Daraus kann man schlussfolgern, dass der isolierte Einsatz einzelner Kennzahlen für sich allein keinen stabilen und massgeblichen Einfluss auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg hat, auch wenn sich bezüglich einzelner Kenngrössen in jeweils einem der untersuchten geographischen Gebiete signifikante Zusammenhänge zeigen (wie beispielsweise die traditionelle Spitzenkennzahl ROI in Europa oder die Grössen EPS und Return on Sales in den USA). Allerdings lässt sich belegen, dass zumindest in Europa die erfolgreichen Unternehmen eine – in der Regel auf Kennzahlen basierende – regelmässigere und systematischere Rückkopplung zwischen Planung und Zielerreichung vornehmen.

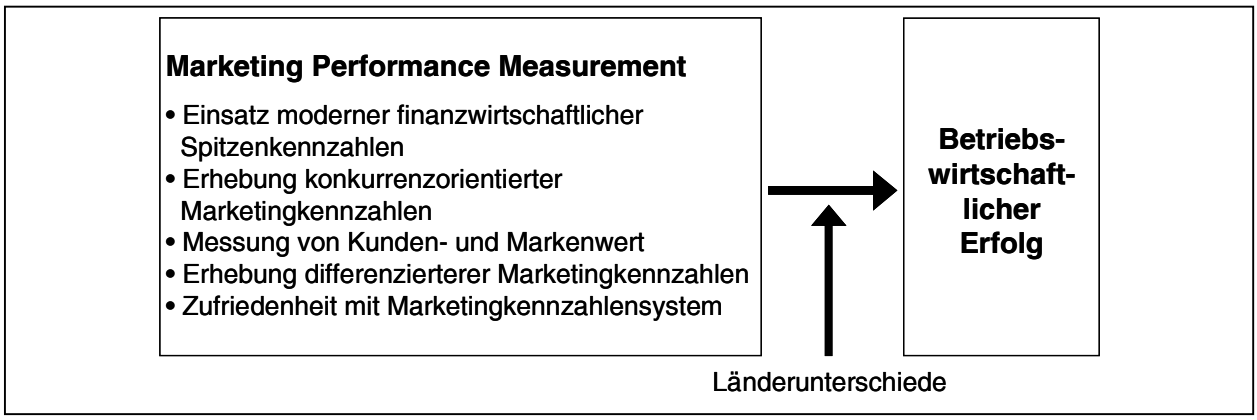



*Abbildung 72: Marketing Performance Measurement und betriebswirtschaftlicher Erfolg*
Quelle: eigene Darstellung.

Ingesamt scheint es erforderlich, nicht einzelne Kennzahlen isoliert zu betrachten, sondern mehrere gleichzeitig. Daher wurden folgende im Zusammenhang mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen besonders relevanten Hypothesen (siehe Abbildung 72) mit Hilfe von Diskriminanzanalysen überprüft (gewähltes Signifikanzniveau: 0,05):

---

[1] TOMCZAK/REINECKE 1996, 1999; siehe hierzu ausführlich S. 177 ff. dieser Arbeit. Der geringere Zusammenhang zwischen den Wettbewerbsvorteilen im Marketing und der Cash-flow-Entwicklung kann darauf zurückgeführt werden, dass dieser Indikator den Marketingerfolg deutlich indirekter als der Balanced Scorecard-Index misst.

*Forschungshypothese 1:* Erfolgreiche Unternehmen setzen stärker auf moderne finanzwirtschaftliche Spitzenkennzahlen (CFROI, EVA) als weniger erfolgreiche Unternehmen.

Diese Hypothese leitet sich aus der allgemeinen Tendenz in Richtung Shareholder Value orientierter Kenngrössen ab, insbesondere bei börsennotierten Unternehmen.[1] Allerdings konnte der vermutete Zusammenhang weder für die USA noch für Europa bestätigt werden – und zwar unabhängig davon, ob man den Erfolg mit Hilfe der Balanced Scorecard oder auf Basis der Cash-flow-Entwicklung operationalisiert.

*Forschungshypothese 2:* Erfolgreiche Unternehmen erheben konkurrenzorientierte Kenngrössen (Marktanteil, relativer Marktanteil, relatives Umsatzwachstum, erzielter relativer Preis) häufiger als weniger erfolgreiche.

Wenn Marketing als marktorientierte Unternehmensführung aufgefasst wird, dann ist eine ausgeprägte Konkurrenzorientierung ein zentraler Pfeiler dieses Konzepts.[2] Daraus ist zu schliessen, dass auch die Führungsinformationen und somit die Kennzahlen am Wettbewerb ausgerichtet sein sollten.[3]

Die Hypothese kann zumindest für Europa bestätigt werden, wenn man Erfolg auf der Basis des Balanced Scorecard-Konstrukts misst (siehe Anhang B 7). Dies ist ein äusserst wertvolles Ergebnis, unterstreicht es doch die Bedeutung für Marketing und Verkauf, sich immer auch an der Konkurrenz orientieren zu müssen. Sind Kennzahlen konkurrenzorientiert operationalisiert, so werden Führungskräfte permanent angehalten, sich aktiv mit den Massnahmen der Konkurrenz auseinanderzusetzen. Auch zeigen die konkurrenzorientierten Kenngrössen insgesamt eine gewisse Trennkraft bezogen auf den gemäss Balanced Scorecard operationalisierten Erfolg (siehe Anhang B 8).[4]

*Forschungshypothese 3:* Erfolgreiche Unternehmen messen die aus Sicht der Marketingwissenschaft zentralen Konstrukte Marken- und Kundenwert intensiver als weniger erfolgreiche.

Zahlreiche Marketingwissenschaftler sehen in den Grössen Marken-[5] und Kundenwert[6] herausragende Marketingschlüsselkennzahlen; diese aggregierten Grössen fassen zentrale Elemente des Marketing in einer Grösse zusammen. Aufgrund dieser hervorgehobenen Stellung in der Wissenschaft ist zu vermuten, dass sich die Nützlichkeit dieser Schlüsselkennzahlen auch in der Realität widerspiegelt.

---

1 Siehe hierzu die Ausführungen auf S. 94 ff.

2 SLATER/NARVER 1994, S. 22.

3 Ein Erheben konkurrenzorientierter Kennzahlen bedeutet nicht zwangsläufig, dass auch die Ziele ausschliesslich konkurrenzorientiert definiert werden sollten; siehe hierzu insbesondere ARMSTRONG/COLLOPY 1996.

4 Interessanterweise offenbart sich jedoch, dass die erfolgreichen amerikanischen Unternehmen die Grösse "relativer Preis" signifikant seltener einsetzen. Eine mögliche Erklärung hierfür wäre die Tatsache, dass sich diese Unternehmen als Preissetzer ansehen beziehungsweise ihre eigene Leistung als überlegen wahrnehmen, so dass sie die Preise der Konkurrenten als weniger relevant betrachten.

5 SRIVASTAVA/SHOCKER 1991; BEKMEIER-FEUERHAHN 1998a; KELLER 1998, 2000; AMBLER 2000.

6 BLATTBERG/DEIGHTON 1996; RUST/ZEITHAML/LEMON 2000; GÜNTER/HELM 2001.

Diese Hypothese kann allerdings nicht bestätigt werden. Das ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass die beiden Kenngrössen insgesamt nur sehr selten erhoben werden. Die wenigen absoluten Nennungen lassen keine Signifikanz erkennen. Es ist zu vermuten, dass sich dies in den nächsten Jahren ändern wird, sobald die Grössen besser und vielleicht auch einheitlicher operationalisiert werden. Bisher kann lediglich ein Teilergebnis gezeigt werden: In Europa trennt die unabhängige Variable "Verwendung des Kundenwerts als Marketingschlüsselkennzahl" signifikant die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Unternehmen, wenn man Erfolg mit Hilfe des Balanced Scorecard-Konstrukts operationalisiert (siehe Anhang B 9).

*Forschungshypothese 4:* Die Erhebung differenzierterer, kunden- und einstellungsorientierter Kenngrössen (Kundenzufriedenheit, -bindung, wahrgenommene Produktqualität, wahrgenommene Servicequalität, Markenstärke, Kaufabsicht/Commitment) geht mit dem unternehmerischen Erfolg einher.

Auch diese Hypothese geht davon aus, dass sich eine differenzierte kundenorientierte Marketingplanung, die mit dem Setzen von Marktpositionszielen[1] sowie zentralen psychographischen Zielen[2] verbunden ist, positiv auf den unternehmerischen Erfolg auswirkt.

Die Hypothese kann für die USA bestätigt werden, wenn man den unternehmerischen Erfolg mit Hilfe der Balanced Scorecard operationalisiert (siehe Anhang B 10). Insbesondere die einstellungsorientierten Kenngrössen Kundenzufriedenheit, wahrgenommene Produkt- und wahrgenommene Servicequalität zeigen eine hohe Trennkraft. Dies unterstreicht die Bedeutung der Marketingkennzahlenforschung, die sich schliesslich insbesondere mit differenzierteren, auf die spezifischen Bedürfnisse von Marketing und Erfolg zugeschnittenen Kenngrössen beschäftigt. Für die beiden europäischen Länder konnte der Zusammenhang auf dem gesetzten Signifikanzniveau allerdings nicht bestätigt werden.

*Forschungshypothese 5:* Unternehmerischer Erfolg und Zufriedenheit mit den Marketing- und Verkaufskennzahlensystemen gehen miteinander einher.

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

Unabhängig davon, wie man Erfolg operationalisiert, kann die Hypothese eindrücklich bestätigt werden. Die unabhängigen Variablen "Zufriedenheit mit den verschiedenen Dimensionen eines Kennzahlensystems" trennen in Europa sowohl jeweils allein als auch insgesamt hochsignifikant (Signifikanzniveau: 0,01) die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Unternehmen (siehe Anhang B 11, B 12). Mit Ausnahme der Zufriedenheit

---

[1] BECKER 2001a, S. 65.

[2] MEFFERT 2000a, S. 78.

mit der IT-Unterstützung gilt diese Aussage ebenfalls für die USA, wenn man Erfolg mit Hilfe der Balanced Scorecard misst (siehe Anhang B 13).

Erfolg und Zufriedenheit mit dem eigenen Berichtssystem gehen somit Hand in Hand. Auch dieses Ergebnis unterstreicht die Notwendigkeit weiterer Forschung auf dem Gebiet von Marketingkennzahlensystemen. Führungskräfte können mit Marketingkennzahlensystemen nur dann zufrieden sein, wenn sie diese als nützlich erachten. Das ist nur der Fall, wenn solche Berichtssysteme Informationen marketingspezifisch aufbereiten.[1]

*Zusammenfassend* lässt sich feststellen, dass nur wenige einfache (bivariate) Beziehungen zwischen Marketingkennzahlen und unternehmerischem Erfolg bestehen, die sich als robust bezüglich verschiedener Operationalisierungsmöglichkeiten der Variable „Erfolg" erweisen. Dennoch wurde gezeigt, dass erfolgreiche Unternehmen in ihre Berichtssysteme häufiger konkurrenzorientierte Kenngrössen integrieren. Ferner berücksichtigen sie öfter differenzierte einstellungsorientierte Kennzahlen. Des weiteren konnte gezeigt werden, dass erfolgreiche Unternehmen deutlich zufriedener mit ihren Marketing- und Verkaufsberichtssystemen sind.

# 4 Zusammenfassung und Fazit

Die Analyse vorhandener Studien zum Marketing Performance Measurement hat offenbart, dass es sich hierbei um ein relativ junges Forschungsgebiet handelt, das sich allerdings in den letzten Jahren insbesondere in den angelsächsischen Gebieten durch eine grosse Dynamik auszeichnet. Vor dem Hintergrund der bisher ungenügenden empirischen Datenbasis verfolgte die geschilderte internationale empirische Studie deskriptiv-explorative Ziele: Einerseits sollten erste gesicherte empirische Erkenntnisse zum Marketing Performance Measurement bereitgestellt sowie andererseits die bisher vorhandenen, kaum spezifischen Vermutungen empirisch gefestigt sowie durch zusätzlich zu generierende Hypothesen abgestützt werden. Aufgrund der Stellung der USA als Heimatland des Performance Measurements sowie als internationales „Lead Country" bezüglich betriebswirtschaftlicher Kennzahlen wurden neben schweizerischen und deutschen auch US-amerikanische Führungskräfte befragt.

Operationsanalytische Vorschläge für die Gestaltung von Marketingkennzahlensystemen sollten die folgenden empirisch belegten Aspekte berücksichtigen.

Bezüglich der Themen *Kennzahlenauswahl, -priorisierung und -einsatz* konnten folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

- Der Umsatz als reine Wachstumsgrösse zählt gemäss allen Studien und in allen betrachteten Ländern zu den wichtigsten Spitzenkennzahlen.
- Die Häufigkeiten, mit denen bestimmte gesamtunternehmensbezogene Kenngrössen eingesetzt werden, hängen stark von der Rechtsform ab. Aber auch international sind

[1] Siehe hierzu die Ausführungen S. 79 ff.

unterschiedliche Controllingusanzen festzustellen: So werden das operative Betriebsergebnis, der Cash-flow und die Umsatzrendite in der Schweiz und in Deutschland deutlich häufiger als Spitzenkennzahlen verwendet, während die Kennzahlen Return on Investment und Earnings per Share in den USA häufiger zum Einsatz kommen. Führungskräfte aus den Bereichen Marketing und Verkauf betrachten in den USA eindeutig finanzwirtschaftliche Ziele als vorrangig, während in Europa die markt- und kundengerichteten Ziele stärker oder zumindest ungefähr gleich stark gewichtet werden. Für börsennotierte Unternehmen kann davon ausgegangen werden, dass finanzwirtschaftliche Grössen dominieren.

- Unternehmen in den Vereinigten Staaten erheben in den Bereichen Marketing und Verkauf wesentlich mehr Kennzahlen als europäische Unternehmen und stützen sich dabei auch deutlich stärker auf ergebnisbezogene Kenngrössen wie Nettogewinn und Deckungsbeitrag I, während europäische Unternehmen „klassischen" Verhältniskennzahlen wie Umsatzrentabilität und Umsatz pro Mitarbeiter bevorzugen.

Die empirische Studie ermöglichte folgende Feststellungen zu den *Marketingplanungs- und -budgetierungssystemen* in den betrachteten Ländern:

- Der Planungshorizont im Bereich Marketing und Verkauf beeinflusst die Wahl der einzusetzenden Kennzahlen. Dazu kann festgestellt werden, dass die meisten Unternehmen einen strategischen Marketingplanungshorizont von unter fünf Jahren und einen operativen von unter einem Jahr haben. Dieser Zeitraum ist in den Vereinigten Staaten zwar signifikant, aber keineswegs beträchtlich kürzer als in Europa.
- Die angewandten Marketing- und Verkaufsbudgetierungsverfahren sind selten transparent sowie stark durch Intuition und Managementerfahrung geprägt. In der Schweiz und in Deutschland steht der angestrebte Umsatz im Zentrum, während in den USA auch der angestrebte Marktanteil sowie Deckungsbeiträge eine grössere Rolle spielen. Die Budgetierung erfolgt somit in den USA etwas differenzierter, ausgewogener und insbesondere ergebnisbezogener als in den beiden europäischen Ländern.
- Aus der Tatsache, dass die Verantwortung für Marketing- und Verkaufscontrolling in den meisten Unternehmen beim Marketing- und Verkaufsmanagement selbst liegt, kann gefolgert werden, dass primär auch die Managementlinie für Entwicklung und Einsatz von Kennzahlensystemen verantwortlich ist.

Bezüglich der *Arbeit mit Kennzahlen* und deren Einsatz im Führungsprozess können folgende empirischen Ergebnisse festgehalten werden:

- Kennzahlen werden intensiv für eine systematische Marketingplanung und Rückkopplung eingesetzt; dabei wird versucht, sowohl die Top-down- und als auch die Bottom-up-Perspektive zu berücksichtigen. Allerdings sind die Führungskräfte mit den vorhandenen kennzahlengestützten Berichtssystemen unzufrieden. Dies ist in erster Linie auf einen ungenügenden konzeptionellen Aufbau und in den USA zusätz-

lich auf die nicht den Erwartungen entsprechende informationstechnologische Unterstützung zurückzuführen.

- Für die klare und glaubwürdige Definition stellenspezifischer Ziele im Rahmen von Management-by-Objectives-Systemen werden einfache Kennzahlen gegenüber komplexen, anspruchsvolleren bevorzugt. Das Entgelt von Marketing- und Verkaufsführungskräften hängt in den USA deutlich und hochsignifikant stärker vom erzielten Erfolg ab als in Europa.

Im Rahmen der Studie wurde auch der Zusammenhang zwischen dem Marketing Performance Measurement und dem betriebswirtschaftlichen *Erfolg* analysiert:

- Betrachtet man die (bivariaten) Beziehungen zwischen dem Einsatz von Marketingkennzahlen und dem unternehmerischen Erfolg, so lassen sich kaum einfache, robuste Beziehungen nachweisen. Allerdings konnte gezeigt werden, dass erfolgreiche Unternehmen stärker konkurrenzorientierte und differenzierte einstellungsorientierte Kenngrössen einsetzen als weniger erfolgreiche Unternehmen. Für den Einsatz moderner finanzwirtschaftlicher Spitzenkennzahlen konnte dies dagegen nicht belegt werden.
- Erfolgreiche Unternehmen sind ferner hochsignifikant zufriedener mit ihren Marketing- und Verkaufsberichtssystemen.

Die empirischen Ergebnisse liefern wertvolle Erkenntnisse für die Gestaltung von Marketingkennzahlensystemen. Zum einen zeigen sie, welche allgemeinen betriebswirtschaftlichen Spitzenkennzahlen und welche spezifischen Marketingschlüsselkennzahlen als unerlässlich angesehen werden. Dabei wird offensichtlich, dass sowohl international unterschiedliche Präferenzen als auch die Rechtsform zu berücksichtigen sind.

Insgesamt offenbarte sich ein Zielkonflikt: Auf der einen Seite gehen konkurrenzorientierte, differenziertere Kenngrössen mit betriebswirtschaftlichem Erfolg einher, auf der anderen Seite zeigte sich, dass Kennzahlen möglichst einfach sein müssen, um tatsächlich effektiv die Wirksamkeit des Führungszyklus sicherzustellen. Dieser Zielkonflikt unterstreicht das empirische Ergebnis, dass für die Zufriedenheit mit Kennzahlensystemen eine klare konzeptionelle Basis erforderlich ist.

Im nächsten Abschnitt wird ein innovativer Marketingplanungsansatz präsentiert, der sowohl als eine solche konzeptionelle wie auch als inhaltliche Basis dienen kann. Dieser sogenannte „aufgabenorientierte Ansatz“ dient als Fundament für den in Teil C darzustellenden Vorschlag für ein umfassendes Marketingkennzahlensystem.

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

Die Kernaussage des nachfolgend dargestellten aufgabenorientierten Ansatzes[1] lautet, dass Unternehmen strategische Wettbewerbsvorteile erzielen, indem sie bestmöglich ihre Kompetenzen auf die sich bietenden Marktpotentiale abstimmen. Mit anderen Worten: Unternehmen sind langfristig am Markt erfolgreich, wenn sie in der Lage sind, besser als die Konkurrenz neue Leistungs- und/oder Kundenpotentiale zu erschliessen beziehungsweise vorhandene Potentiale auszuschöpfen. Somit ist ein integriertes Management der daraus abgeleiteten vier Kernaufgaben (Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation, Leistungspflege) notwendig, um nachhaltig Werte zu schaffen.

Neben einer theoretischen und ersten empirischen Fundierung des aufgabenorientierten Ansatzes wird herausgearbeitet, warum dieser Ansatz als konzeptionelle und inhaltliche Basis für ein Marketingkennzahlensystem besonders geeignet ist.

## 1 Der aufgabenorientierte Ansatz als neue Perspektive für das Marketingmanagement

Im Mittelpunkt der strategischen Unternehmensführung steht die Ausschöpfung aller internen und externen Potentiale eines Unternehmens zur Erhöhung seines Wertes.[2] Dabei wird auch in Zukunft der langfristige *Markterfolg* der wichtigste Hebel sein, um den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Nur Unternehmen, denen es gelingt, kontinuierlich sowohl vom Umsatz als auch vom real erwirtschafteten Gewinn her zu wachsen, werden in der Lage sein, ihren Unternehmenswert auf Dauer zu erhöhen und ihre Überlebensfähigkeit zu garantieren.[3]

Der *aufgabenorientierte Ansatz*[4] rückt mit den sogenannten *Kernaufgaben des Marketing* die zentralen Wachstums- und Gewinngeneratoren eines Unternehmens beziehungsweise Geschäftsbereichs sowie das Management der dazu erforderlichen *Kompetenzen* in den Mittelpunkt der strategischen Marketingplanung.[5] Unternehmen können ihre Wachstums- und Gewinnziele erreichen, indem sie *neue Kunden* akquirieren und/oder indem sie Preisbereitschaft, Kauffrequenz und -intensität sowie Verbundkäufe (Cross Selling) von *aktuellen Kunden* erhöhen. Zudem können sie versuchen, *neue Leistungen* in den Markt

---

[1] TOMCZAK/REINECKE 1996, 1999; zu den folgenden Ausführungen siehe TOMCZAK/REINECKE/MÜHLMEIER 2002.

[2] RAPPAPORT 1986 und 1998; EHRBAR 1999.

[3] TIMMONS 1998, S. 14; VON KROGH/CUSUMANO 2001, S. 88.

[4] TOMCZAK/REINECKE 1996, 1999; TOMCZAK/REINECKE/ MÜHLMEIER 2002.

[5] Nachfolgend wird der aufgabenorientierte Ansatz lediglich auf der Geschäftsbereichsebene angewandt, da sich die bisherigen Entwicklungsanstrengungen auf diese Ebene konzentrierten. Grundsätzlich lässt sich die Idee der Aufgabenorientierung aber auf jede Planungsebene übertragen (Konzern, Unternehmen, regionale Vertriebsorganisation, Filiale eines Handelsbetriebs, einzelnerAussendienstmitarbeiter usw.).

einzuführen und/oder den Lebenszyklus *bestehender Leistungen* zu verlängern und zu optimieren. Im einzelnen lassen sich die in Abbildung 73 dargestellten Wachstums- und Gewinnquellen sowie Kernaufgaben unterscheiden.

Die aufgabenorientierte Sichtweise im Marketing ist im Grunde nicht „revolutionär". Sie knüpft an Bestehendes an, beispielsweise die bekannte Matrix von ANSOFF[1], und entspricht damit der Denkweise des Managements in Umsatzwachstum und Gewinnsteigerung. Auch ist keine der vier Kernaufgaben grundsätzlich neu. Richtungsweisend und innovativ ist der explizite Fokus auf den Umgang mit Kunden- und Leistungspotentialen sowie die Forderung, dies bestmöglich mit den Kompetenzen eines Unternehmens abzustimmen. Marktorientierte Unternehmensführung[2] ist in diesem Sinne mit einem *integrierten Management der vier Kernaufgaben* gleichzusetzen.

| **Bezeichnung** | **Wachstums-/ Gewinnquelle** | **Kernaufgabe** | **Ansätze** |
|---|---|---|---|
| **Kundenakquisition** | Zukünftige Kunden | Erschliessen von Kundenpotentialen | • Gewinnen von Nichtverwendern<br>• Erobern von Kunden der Konkurrenz |
| **Kundenbindung** | Aktuelle Kunden | Ausschöpfen von Kundenpotentialen | • Kunden halten (Retention)<br>• Kunden durchdringen (Penetration) |
| **Leistungsinnovation** | Neue Leistungen | Erschliessen von Leistungspotentialen | • Echte Marktneuheiten entwickeln und einführen<br>• Imitationen entwickeln und einführen |
| **Leistungspflege** | Bestehende Leistungen | Ausschöpfen von Leistungspotentialen | • Leistungen erhalten<br>• Leistungen ausbauen |

*Abbildung 73: Überblick über die Kernaufgaben des Marketing*
Quelle: TOMCZAK/REINECKE/MÜHLMEIER 2002, S. 5.

Im folgenden sollen daher in einem ersten Schritt die zentralen Ideen und Begriffe des „klassischen" Marketingansatzes und des industrieökonomischen Ansatzes der Wettbewerbskräfte („competitive forces approach") einerseits sowie des ressourcenorientierten Ansatzes und dessen Weiterentwicklungen andererseits diskutiert werden. In einem zweiten Schritt werden die für den aufgabenorientierten Ansatz zentralen Konstrukte Marktpotential, Kompetenzen und Kernaufgaben definiert und eingeordnet.

Die Diskussion im Feld des strategischen Managements wird in den letzten Jahren aus zwei dominierenden Blickwinkeln geführt:[3] aus einer *Outside-in-Perspektive*, der in er-

[1] ANSOFF 1965.
[2] Zur Abgrenzung des Begriffs "marktorientierte Unternehmensführung" siehe S. 40 f.
[3] Stellvertretend für viele: RASCHE/WOLFRUM 1994; TEECE/PISANO/SHUEN 1997..

ster Linie der „klassische“ Marketingansatz und der Ansatz der Wettbewerbskräfte[1] zuzuordnen ist, und aus einer *Inside-out-Perspektive*. Letztere entspricht weitgehend der sogenannten resource-based View[2] und deren Weiterentwicklungen.

## 1.1 Theoretische Einordnung in grundlegende strategische Managementperspektiven

Der aufgabenorientierte Ansatz ist ein Beitrag der Marketingtheorie zur „knowledge-based view of the firm“, einer eigenständigen Weiterentwicklung der resource-based View. Im Kern beschäftigt sich der aufgabenorientierte Ansatz mit spezifischen *Kompetenzen*, die ein Unternehmen benötigt, um *Marktpotentiale* besser als der Wettbewerb nutzen zu können.

Beiden Perspektiven ist gemeinsam, dass im Zentrum die Frage steht, wie Unternehmen *Wettbewerbsvorteile* erlangen und behaupten können.[3] Allerdings werden unterschiedliche Wege vorgeschlagen, die die jeweiligen Vertreter zum Teil hochkontrovers diskutieren.[4] Vereinfacht dargestellt, folgt die Outside-in-Perspektive primär der Logik: Man suche einen attraktiven Markt und verschaffe sich dann die erforderlichen Ressourcen, um in diesem Markt Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Die Inside-out-Perspektive argumentiert spiegelbildlich: Man analysiere die eigenen Fähigkeiten beziehungsweise Ressourcen und wähle dann jene Märkte aus, in denen sich diese am effektivsten verwerten lassen. Der Unterschied beider Perspektiven liegt im wesentlichen in der Priorisierung: In einem Fall ist in erster Linie die Attraktivität des Marktes, im anderen die Spezifität der Ressourcen ursächlich für das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen.

### 1.1.1 Outside-in-Perspektive

Sowohl der „klassische“ Marketing- als auch der Wettbewerbskräfteansatz betrachten primär (aber nicht ausschliesslich) Chancen und Risiken, die sich in den Märkten bieten. So orientiert sich der *„klassische“ Marketingansatz* an den Bedürfnissen, Problemen, Wünschen, Erwartungen und Forderungen der Kunden.[5] Das unternehmerische Handeln ist an den Marktengpässen auszurichten. Unternehmen, die sämtliche Tätigkeiten mit dem Ziel betreiben, den Kundennutzen zu steigern, schaffen die Basis für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.[6]

Ausgehend von der Erkenntnis, dass eine ausschliessliche Orientierung an Kunden und deren Bedürfnissen zu kurz greift, setzte sich ab Anfang der achtziger Jahre eine breitere

---

[1] PORTER 1980.

[2] SELZNICK 1957; PENROSE 1959; WERNERFELT 1984, 1995; BARNEY 1991, 1992, 1999.

[3] RUMELT/SCHENDEL/TEECE 1994.

[4] Zu einer kritischen Analyse siehe RASCHE/WOLFRUM 1994, S. 510 ff.

[5] SCHÄFER 1928, LEVITT 1960; WEINHOLD-STÜNZI 1964; MEFFERT 1977.

[6] SHAPIRO 1988; KOHLI/JAWORSKI 1990; NARVER/SLATER 1990; DESHPANDÉ/FARLEY/WEBSTER 1993; FRITZ 1995; HOMBURG 1995; SLATER/NARVER 1995, S. 67 und die Ausführungen auf S. 40 dieser Arbeit.

und stärker am Wettbewerb ausgerichtete Orientierung im strategischen Management durch.[1] Im Mittelpunkt des *Wettbewerbsansatzes* von PORTER[2] steht gemäss der aus der Industrieökonomie entstammenden „Structure-Conduct-Performance"-Hypothese die Branchenattraktivität. Diese wird im wesentlichen durch die Wettbewerbsintensität determiniert, die wiederum abhängig vom Verhalten der sogenannten Wettbewerbskräfte einer Branche (Lieferanten, Kunden, direkte und neue Wettbewerber, Substitutionswettbewerb) ist.[3] Wettbewerbsvorteile, das heisst Differenzierungs- oder Kostenvorteile, sollen in möglichst attraktiven Märkten angestrebt werden. Der Blickwinkel ist somit primär auf Branchen, Wettbewerber und Kunden gerichtet.

Zentraler Kritikpunkt an der Outside-in-Perspektive ist die zu einseitige Fokussierung auf externe Einflussvariablen.[4] Sie zeigt keinen Bezugsrahmen auf, aus dem sich Handlungs- und Gestaltungsanweisungen für Strategien bezüglich der Innenwelt des Unternehmens ableiten liessen. Somit wird das Unternehmen selbst quasi als Black-Box behandelt.[5]

### 1.1.2 Inside-out-Perspektive

#### *1.1.2.1 Resource-based View*

Der *resource-based View* liegt eine inside-out-orientierte Denkhaltung zugrunde, die dem Entwickeln und effizienten Ausnutzen unternehmensspezifischer Ressourcen („firm specific assets") oberste Priorität einräumt. Der unterschiedliche Erfolg von Unternehmen ist in erster Linie auf ihre verschiedenartige Ressourcenbasis zurückzuführen.

Im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes werden nur solche materiellen und immateriellen Aktiva als Ressourcen bezeichnet, die unternehmensspezifisch sind:[6] „More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm"[7]. Die tangiblen Ressourcen werden auch als materielle und die intangiblen als immaterielle beziehungsweise „invisible assets" bezeichnet.[8] Ressourcen in Form materieller Aktiva sind beispielsweise Produktionsanlagen, Kapitalausstattung oder auch ein unternehmenspezifisches Distributionsnetz. Zu immateriellen Ressourcen zählen zum Beispiel Patente, Lizenzen, Mitarbeiterfähigkeiten, die Unternehmenskultur sowie die Reputation.[9]

---

[1] MEFFERT 1994, S. 4

[2] PORTER 1980.

[3] Siehe insbesondere PORTER 1986, 1988.

[4] RASCHE 1994, S. 3; HUNT/LAMBE 2000.

[5] WOLFSTEINER 1995, S. 40.

[6] RASCHE 1994, S. 38.

[7] WERNERFELT 1984, S. 172.

[8] ITAMI/ROEHL1987.

[9] GRANT 1991a, S. 118; WOLFRUM/RASCHE 1993, S. 66; RÜHLI 1995, S. 96f.; MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 157. PENROSE (1959, S. 24 f.) betont, dass „it is never resources themselves that are the 'inputs' to the production process, but only the services that the resources can render".

Zwei Grundannahmen der resource-based View sind hervorzuheben:[1]

1. *Prämisse der Ressourcenheterogenität:* Im Gegensatz zur Outside-in-Perspektive unterstellen die Vertreter der resource-based View eine heterogene Ressourcenausstattung zwischen den Unternehmen.
2. *Prämisse der Ressourcenimmobilität:* Während mobile Ressourcen dadurch gekennzeichnet sind, dass sie gekauft und verkauft werden können, existieren für immobile Ressourcen keine beziehungsweise nur unvollkommene Faktormärkte. Daher sind immobile Ressourcen eingeschränkt oder gar nicht übertragbar beziehungsweise handelbar.

Auf Basis dieser beiden Annahmen verfügt nach BARNEY ein Unternehmen über einen Wettbewerbsvorteil, "[...] when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitor."[2] Wenn darüber hinaus die Wettbewerber die erfolgsverursachenden Strategiefaktoren nicht duplizieren können, dann besitzt ein Unternehmen sogar einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.[3]

Unternehmensressourcen müssen bestimmte Eigenschaften aufweisen, um als Basis für Wettbewerbsvorteile zu dienen (siehe Abbildung 74).[4] Ein erfolgskritisches Merkmal ist die *Werthaltigkeit*. Zudem müssen die Ressourcen im Umfeld der aktuellen und potentiellen Wettbewerber *knapp* sein und dürfen nur *begrenzt imitierbar* sein. Letzteres bedeutet, dass sie durch ein anderes Unternehmen nicht ohne weiteres zu kopieren sind.[5] Schliesslich müssen die Ressourcen *schwer substituierbar* sein, denn eine Substitution durch andere Ressourcen droht den Wert der ursprünglichen Ressource zu mindern, weil sie dann für den Kunden keinen einzigartigen Nutzen mehr stiften.[6]

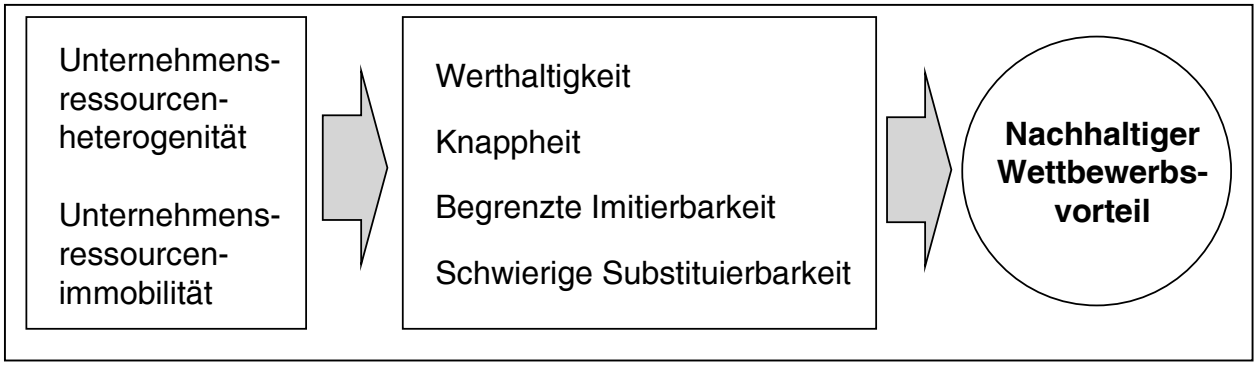



*Abbildung 74: Ressourcenanforderungen und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil*
Quelle: in Anlehnung an BARNEY 1991, S. 112.

Fasst man die einzelnen Aspekte der ressourcenorientierten Sichtweise zusammen, so basieren nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf einer oder mehreren einzigartigen Positionen

---

[1] BARNEY 1991, S.101.
[2] BARNEY 1991, S. 102.
[3] BARNEY 1991, S. 102.
[4] BARNEY 1991, S. 105 ff.; ähnlich GRANT 1991a, S. 111 ff.; GRANT 1991b, S. 123 ff.
[5] DIERICKX/COOL 1990; WILLIAMS 1992.
[6] DIERICKX/COOL 1989, S. 1509.

im Markt, die durch strategisch relevante Ressourcen abzusichern sind; Ressourcen müssen dabei der Bedrohung durch Imitation und Substitution standhalten sowie eine gewisse Unternehmensspezifität aufweisen.[1]

Die resource-based View liefert wichtige Erkenntnisse für das strategische Management, ist jedoch noch entwicklungsfähig. So ist beispielsweise ungeklärt, ob und wie wertvolle Ressourcen entstehen. Des weiteren werden nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf isolierte Ressourcen zurückgeführt; häufig sind diese jedoch erst durch die Kombination mit anderen Ressourcen produktiv, weil sie zueinander komplementär sind.[2]

#### *1.1.2.2 Competence-based View und Dynamic Capabilities-Ansatz*

Die *competence-based View* entwickelt den ressourcenorientierten Ansatz weiter und setzt dabei neue Akzente. Sie geht davon aus, dass Wettbewerbsvorteile erst durch den koordinierten Einsatz von Ressourcen in dem Unternehmen, das heisst dessen Fähigkeiten, generiert werden. Daher sehen die Vertreter der competence-based View nicht Ressourcen, sondern Fähigkeiten als zentrale Analyseeinheit an. Erst diese ermöglichen das Schaffen von Wettbewerbsvorteilen. Ressourcen sind das „Baumaterial", das von den Fähigkeiten geschickt eingesetzt wird.[3] Insbesondere die Publikationen von PRAHALAD und HAMEL[4] führten zu einer Renaissance[5] dieses letztlich auf SELZNICK[6] und PENROSE[7] zurückgehenden Ansatzes.

Der *Dynamic Capabilities-Ansatz* ist ebenso wie die competence-based View eine Weiterentwicklung der ressourcenorientierten Sicht; er greift eine evolutionstheoretische Betrachtungsweise[8] von Kompetenzen auf. Um Wettbewerbsvorteile in einem immer dynamischer und komplexer werdenden Umfeld auf- und ausbauen zu können, reicht es nach dem Dynamic Capabilities-Ansatz nicht aus, bestehende Kompetenzen zu verwerten; vielmehr müssen Unternehmen spezifische Fähigkeiten besitzen, um strategische Kompetenzen neu- und weiterzuentwickeln.[9] TEECE, PISANO und SHUEN sprechen in diesem Zusammenhang von „dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build

---

[1] RASCHE 1994, S. 90.

[2] MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 278 f.

[3] AMIT/SHOEMAKER 1993, S. 35; MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 279.

[4] PRAHALAD und HAMEL (1990, 1991) verstehen unter einer (Kern-)Kompetenz ein Bündel von Technologien und Fähigkeiten. Kompetenzen zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf explizitem und verborgenem Wissen basieren, Zugang zu neuen Märkten verschaffen, einzigartig unter Wettbewerbern sind und zu den wahrgenommen Vorzügen des Endprodukts erheblich beitragen, so dass beim Kunden Wert generiert wird.

[5] Siehe unter anderen ITAMI/ROEHL 1987; COLLIS 1991; CAMPBELL/GOOLD 1992; LADO/BOYD/WRIGHT 1992; STALK/PHILIP/SHULMAN 1992; HAMEL/HEENE 1994; SANCHEZ/HEENE/THOMAS 1996; FREILING 2000 und KING/ZEITHAML 2001.

[6] SELZNICK 1957, S. 5.

[7] PENROSE 1959, S. 75 ff.

[8] NELSON/WINTER 1982.

[9] Auf diese Grundidee wurde zwar bereits ansatzweise in den ersten Veröffentlichungen zum ressourcenorientierten Ansatz hingewiesen (PENROSE 1959; TEECE 1982; WERNERFELT 1984), sie steht aber erst in der jüngeren Vergangenheit im Mittelpunkt der Diskussion (TEECE/PISANO/SHUEN 1997).

and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments"[1]. Quantität und Qualität der Kompetenzfelder, die ein Unternehmen erschliessen kann, sind allerdings durch dessen *Entwicklungsgeschichte* limitiert.[2] Zum anderen werden sie durch sogenannte Pfadabhängigkeiten („path dependencies") eingeengt, die insbesondere auf das begrenzte „Lernpotential" jedes Unternehmens zurückzuführen sind.[3]

Insgesamt lösen sich die competence-based View und der Dynamic Capabilities-Ansatz nicht vollständig von einer ressourcenorientierten Sicht, sondern setzen vielmehr über die Ressourcenebene eine kompetenzorientierte „Metaebene", auf die sie die eigentliche Quelle von Wettbewerbsvorteilen zurückführen. Der Dynamic Capabilities-Ansatz ermöglicht zusätzlich auch eine dynamische Betrachtung. Allerdings ist anzumerken, dass der Kompetenzbegriff bisher nicht überzeugend operationalisiert wurde.[4]

#### *1.1.2.3 Knowledge-based View*

Auch die knowledge-based View ist eine eigenständige Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes, hebt aber die Besonderheit der Ressource „Wissen" hervor.

Nichttangible Ressourcen, die unsichtbar[5] und nicht greifbar[6] sind, weisen häufig strategisch relevante Eigenschaften auf. Daher werden diese Vermögenswerte herangezogen, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erklären. Die zentrale Komponente ist hierbei Wissen: So basieren beispielsweise Lizenzen und Patente auf dem Wissen der Entwickler. Auch Datenbanken können als kodiertes Wissen aufgefasst werden. Ebenso werden persönliche oder organisatorische Netzwerke durch Wissenstransfer gebildet und gepflegt. Da Wissen somit als eine wertvolle, begrenzt imitierbare und schwer transferierbare Ressource angesehen werden kann, kommt diesem eine zentrale Stellung bei der Erklärung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu.[7]

Unternehmen werden nicht länger als Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten angesehen, sondern als „body of knowledge"[8]. Die Wissensbasis eines Unternehmens trägt dazu bei, Aufgaben zu bewältigen, mit denen ein Unternehmen konfrontiert ist. Daher muss das Management das Wissens- und Aufgabensystem so abstimmen, dass ein anhaltender Wettbewerbsvorteil entsteht. Diese Koordination und Kombination von Aufgaben und Wissen definieren VON KROGH und ROOS als Kompetenzen: „The competence concept is simply the synthesis of a firm's particular task and knowledge systems (*competentia* [lat.]

---

1 TEECE/PISANO/SHUEN 1997, S. 516; zu einer Modifikation und anderen Interpretation des Dynamic Capabilities-Ansatzes siehe auch EISENHARDT/MARTIN 2000.

2 TEECE/PISANO/SHUEN 1997, S. 515.

3 TEECE/PISANO/SHUEN 1997, S. 523; siehe hierzu auch BURMANN 2001, S. 177 f.

4 MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 280 f.

5 ITAMI/ROEHL 1987.

6 HALL 1992, 1993, 1994.

7 BOOS/JARMAI 1994; VON KROGH/VENZIN 1995, S. 420; COLLIS/MONTGOMERY 1995; BIERLY/CHAKRABARTI 1996; CONNER/PRAHALAD 1996; GRANT 1996; SPENDER/GRANT 1996; LIEBESKIND 1996; NONAKA/TOYAMA/KONNO 2000.

8 SPENDER 1989, S. 185.

= agreement between task and knowledge)“[1]. „Only where there exists an agreement or fit between ‚knowledge‘ (or subject) and ‚task‘ may we speak of competence. [...] competence is both *knowledge specific* and *task specific*.“[2] Kompetenzen befähigen ein Unternehmen dazu, aufgrund seiner Wissensbasis bestimmte Tätigkeiten so auszuführen, dass deren Ergebnisse vom Kunden als nutzenstiftend wahrgenommen werden. Kompetenzen sind somit jene Fähigkeiten, mit denen das Unternehmen für den Kunden wichtige Aufgaben wahrnehmbar erfolgreich löst.[3] Je intensiver das integrierte Wissen, je komplexer die Aufgaben und je anspruchsvoller der Integrationsmechanismus dieser beiden Komponenten, desto schwieriger ist es für Wettbewerber, eine Kompetenz zu kopieren.[4]

Die knowledge-based View nimmt eine dynamische Perspektive ein, weil Wissen in sozialen Interaktionen zwischen Individuen, Gruppen, Abteilungen, Divisionen und Organisationen geschaffen wird.[5] Des weiteren liefert sie im Gegensatz zu den anderen Ansätzen eine sinnvolle und praktikable Operationalisierung des Kompetenzbegriffs. Allerdings ist Wissen ein omnipräsentes Phänomen in Unternehmen – folglich birgt der Fokus auf das Merkmal „Wissen“ die Gefahr, alles im Unternehmen als wissensrelevant zu bewerten. Die Schwierigkeit liegt darin, Wissenrelevantes von Nichtwissenrelevantem zu trennen.[6]

### 1.1.3 Integration von Outside-in- und Inside-out-Perspektive

Die beiden Perspektiven Outside-in und Inside-out schliessen einander keineswegs aus[7]; vielmehr eröffnen sich bei integrierter Nutzung beider Sichtweisen neue und fruchtbare Möglichkeiten, um strategische Managementlehre und insbesondere auch die Marketingwissenschaft voranzutreiben.

Die integrierte Perspektive wurde im Kern in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur schon immer hervorgehoben, wenn auch die verwendeten Terminologien voneinander abweichen. Nach GÄLWEILER[8] ergeben sich strategische Erfolgspotentiale aus der Gegenüberstellung von Konstellationen des Marktes und internen Faktoren eines Unternehmens. PÜMPIN spricht von strategischen Erfolgspositionen[9]: Damit bezeichnet er die durch den Aufbau von wichtigen und dominierenden Fähigkeiten in einem Unternehmen bewusst geschaffene Voraussetzung, die es diesem Unternehmen erlaubt, im Vergleich zur Konkurrenz langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen. Auch

---

1 VON KROGH/ROOS 1992, S. 424.
2 VON KROGH/ROOS 1995, S. 62 (Hervorhebungen im Original).
3 VON KROGH/ROGULIC 1997, S. 121.
4 GRANT 1997, S. 452.
5 NONAKA/TOYAMA/KONNO 2000, S. 7 ff.; VON KROGH/NONAKA/ABEN 2001, S. 426.
6 MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 283.
7 ZU KNYPHAUSEN 1993.
8 GÄLWEILER 1987.
9 PÜMPIN 1986, S. 34.

KIRSCH betont das Zusammenwirken der beiden Arten als eine strukturelle Vorbedingung für den Erfolg.[1]

Vor dem Hintergrund der knowledge-based View setzt sich der aufgabenorientierte Ansatz mit der wichtigen, allerdings bisher in der Literatur nur am Rande diskutierten Frage auseinander, welche *Arten von Kompetenzen* benötigt werden, um bestimmte Marktpotentiale nutzen zu können.

## 1.2 Grundidee des aufgabenorientierten Ansatzes

*Marktpotentiale*, *Kernaufgaben* und *Kompetenzen* sind die zentralen Konstrukte des aufgabenorientierten Ansatzes. Um bestimmte Marktpotentiale erschliessen zu können, sind von einem Unternehmen spezifische Kernaufgaben (Kundenakquisition und -bindung sowie Leistungsinnovation und -pflege) zu erfüllen, die wiederum bestimmte Kompetenzen verlangen (Outside-in-Perspektive). Oder anders formuliert: Dadurch, dass ein Unternehmen in der Lage ist, bestimmte Kernaufgaben kompetent zu erfüllen, besitzt es die grundsätzliche Fähigkeit, gewisse Marktpotentiale zu nutzen (Inside-out-Perspektive).

### 1.2.1 Marktpotential

Im Rahmen des aufgabenorientierten Ansatzes[2] wird das Konstrukt *Marktpotential* weit definiert. Darunter fallen sämtliche Bedürfnisse (siehe auch Abbildung 75), die von einem Unternehmen (beziehungsweise Geschäftsbereich) zukünftig befriedigt werden können. Zwei Aspekte sind hervorzuheben:

1. *Bedürfnisse* von (potentiellen) Kunden bilden den entscheidenden Bezugspunkt. Denn zumindest theoretisch lässt sich bei vorhandener Kaufkraft jedes Bedürfnis durch entsprechende Marketingmassnahmen in Nachfrage umwandeln. Als Bedürfnis wird in der Regel das mit dem Streben nach Beseitigung eines Mangels verbundene Gefühl verstanden; diese gängige Definition[3] geht letztlich zurück auf VON HERMANN.[4] Zu unterscheiden ist zwischen aktuellen und latenten Bedürfnissen:[5] *Aktuelle Bedürfnisse* sind derzeit vorhanden, dem Kunden bekannt und werden durch eigene Angebote oder Angebote der Konkurrenz befriedigt. *Latente Bedürfnisse* existieren ebenfalls zum betrachteten Zeitpunkt, sind allerdings für den potentiellen Kunden mit Blick auf einen bestimmten Markt noch nicht relevant und werden in Substitutionsmärkten (teilweise unvollkommen) befriedigt.

---

[1] KIRSCH 1991, S. 17.

[2] Aus einer eher produktorientierten Perspektive wird unter Marktpotential die Anzahl absetzbarer Einheiten einer Leistung auf einem bestimmten Markt, das heisst die überhaupt mögliche Aufnahmefähigkeit eines Marktes verstanden (PÜMPIN 1992, S. 21; OLFERT/RAHN 1996; NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN 1997, S. 35; MEFFERT 2000a, S. 171).

[3] BALDERJAHN 1995; WEINHOLD-STÜNZI 1991, S. 127.

[4] VON HERMANN 1870; für eine klassische, umfassende und kritische Auseinandersetzung mit dem Thema „Das Bedürfnis als absatzwirtschaftliches Problem“ siehe LISOWSKY 1968.

[5] GESCHKA/EGGERT-KIPFELSTUHL 1994.

2. Um Marktpotentiale nutzen zu können, stehen Unternehmen im *Wettbewerb* – entweder in einem eher direkten Verdrängungs- oder aber in einem eher indirekten Substitutionswettbewerb, in jedem Fall aber einem Wettbewerb um Kaufkraft.

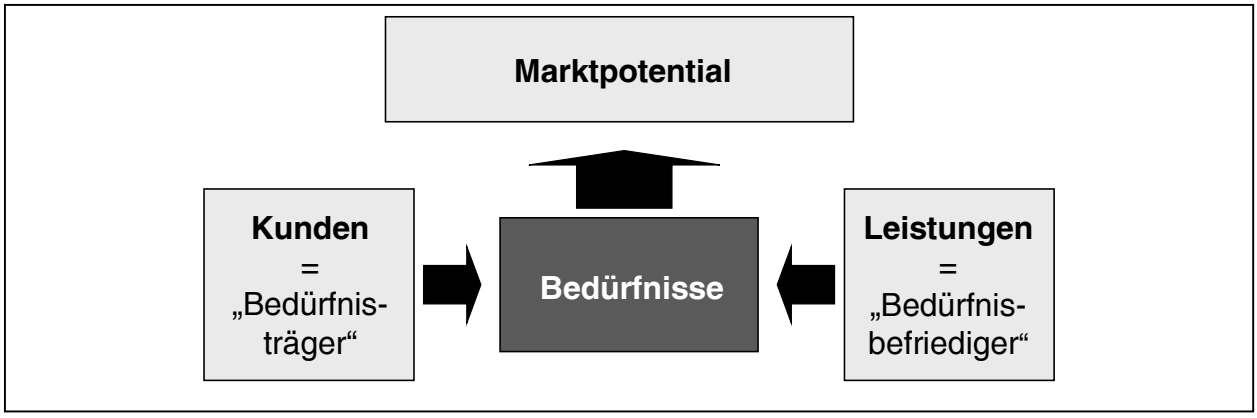



*Abbildung 75: Marktpotential und Bedürfnisse*
Quelle: TOMCZAK/REINECKE/MÜHLMEIER 2002, S. 15.

Zwei Arten von Marktpotentialen lassen sich unterscheiden: Kunden- und Leistungspotentiale.

### 1.2.2 Kundenpotentiale

Um Kundenpotentiale erfassen zu können, sind Kunden mit bestimmten Bedürfnissen zu identifizieren. Kunden können bildhaft auch als *„Bedürfnisträger“* bezeichnet werden, die sich einerseits hinsichtlich ihrer Bedürfnisse, andererseits aber in ihrer Kaufkraft unterscheiden. Die Relevanz eines Bedürfnisses differiert zum einen zwischen den Kunden und zum anderen in Abhängigkeit von der Kauf- und Konsum- beziehungsweise Verwendungssituation. So spielt zum Beispiel im Automobilmarkt das Bedürfnis nach „Fahrdynamik“ insbesondere für einen bestimmten Kundenkreis (die typischen BMW- und Porsche-Fahrer) eine zentrale Rolle; dieses ist für andere Zielgruppen (zum Beispiel Volvo- und Saab-Kunden) hingegen von eher untergeordneter Bedeutung. Auch variiert mit Blick auf einen spezifischen Kunden die Bedeutung bestimmter Bedürfnisse (Stichwort: Phänomen des „hybriden“ Kunden): So essen manche Kunden frühmorgens sehr gesundheitsorientiert (beispielsweise ein Müsli), verpflegen sich am Mittag eher convenienceorientiert (zum Beispiel mit einem Sandwich) und verhalten sich am Abend genussorientiert (Besuch eines Nobelrestaurants).

Grundsätzlich kann festgestellt werden:

- Je mehr Kunden ein Bedürfnis teilen (Anzahl der Bedürfnisträger),
- je subjektiv relevanter dieses Bedürfnis ist und
- je kaufkräftiger die jeweiligen Bedürfnisträger sind,

desto grösser ist das Kundenpotential.

Wenn lediglich die Grösse des Marktes sowie der Wunsch nach Mobilität betrachtet werden würden, wäre beispielsweise das Kundenpotential in der Volksrepublik China für

Automobile als extrem hoch einzuschätzen. Durch die insgesamt niedrige *Kaufkraft* reduziert es sich allerdings.

### 1.2.3 Leistungspotentiale

Hier geht es darum, festzustellen, welche Bedürfnisse sich durch bestimmte Leistungen oder Leistungseigenschaften potentiell befriedigen lassen. Leistungen – in der Regel Kombinationen von Sachgütern, Dienstleistungen und Rechten – lassen sich in diesem Sinne auch mit dem Begriff *„Bedürfnisbefriediger"* umschreiben. Sie sind aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften in der Lage, ein mehr oder weniger breites und tiefes Spektrum von Bedürfnissen zu befriedigen.[1]

Grundsätzlich kann jede Leistung und jeder Wert – sei er materieller oder immaterieller Natur – Gegenstand eines Bedürfnisses sein; letzteres ist in der Realität immer ein Bedürfniskomplex.[2] Der *Means-End-Chain-Ansatz*[3] erfasst dieses Phänomen anschaulich, indem er deutlich macht, dass sich aus den Eigenschaften einer Leistung (zum Beispiel einem Erfrischungsgetränk mit wenig Kalorien) verschiedene funktionale und psychosoziale Konsequenzen (Halten des Körpergewichts, gutes Aussehen, Gesundheit, Steigerung des Selbstbewusstseins) ableiten lassen, die wiederum dazu dienen (= Means), übergeordnete individuelle Wertvorstellungen (= Ends), wie beispielsweise Selbstsicherheit, Selbstachtung, zu realisieren.[4] Hierbei handelt es sich um Potentiale, die in der einzelnen Leistung beziehungsweise Leistungseigenschaft liegen, die aber durch entsprechende Massnahmen eines Unternehmens zu nutzen sind.

Das Leistungspotential ist um so grösser,

- je vielfältiger das Spektrum von mit einer Leistung befriedigbaren Bedürfnissen und
- je höher der Stellenwert ist, den die befriedigbaren Bedürfnisse im Vergleich zu anderen Bedürfnissen aufweisen.

Wie die Summe von über 99,4 Milliarden DM belegt, die in Deutschland im Jahr 2000 gesamthaft für die UMTS-Lizenzen bezahlt wurde, schätzten Unternehmen wie die Deutsche Telekom oder France Telecom die damit verbundenen Leistungspotentiale als äusserst hoch ein. Sie gehen davon aus, dass sich mit Hilfe dieser Technologie bei einer Vielzahl von Kunden eine hohe Bandbreite an Bedürfnissen befriedigen lässt.

---

[1] Die Definition von Leistungen entspricht weitgehend dem Produktbegriff von BROCKHOFF (1999, S. 13), der unter einem Produkt eine im Hinblick auf eine erwartete Befriedigung eines Kundenbedürfnisses gebündelte Menge von Eigenschaften versteht, die einen Kaufakt auslösen soll, um mit der im Tausch erlangten Gegenleistung zur Erfüllung der Anbieterziele beizutragen.

[2] LISOWSKY 1968, S. 7, 79.

[3] OLSON/REYNOLDS 1983; KUSS 1994; KUSS/TOMCZAK 2000.

[4] Zu einer ähnlichen Unterscheidung siehe LISOWSKY 1968, S. 86 ff.

### 1.2.4 Kompetenzen und Kernaufgaben

Um Marktpotentiale, das heisst Kunden- und Leistungspotentiale, nutzen zu können, benötigen Unternehmen spezifische Kompetenzen: Zum einen, um neue Potentiale zu erschliessen (*Innovation*), und zum anderen, um bereits erschlossene Potentiale auszuschöpfen (*Persistenz*). Die folgenden vier Arten von Kompetenzen stehen somit im Mittelpunkt eines marktorientierten strategischen Managements (siehe Abbildung 76):

- *Kundenakquisitionskompetenz* (Fähigkeit, Kundenpotentiale zu erschliessen),
- *Kundenbindungskompetenz* (Fähigkeit, Kundenpotentiale auszuschöpfen),
- *Leistungsinnovationskompetenz* (Fähigkeit, Leistungspotentiale zu erschliessen) und
- *Leistungspflegekompetenz* (Fähigkeit, Leistungspotentiale auszuschöpfen).

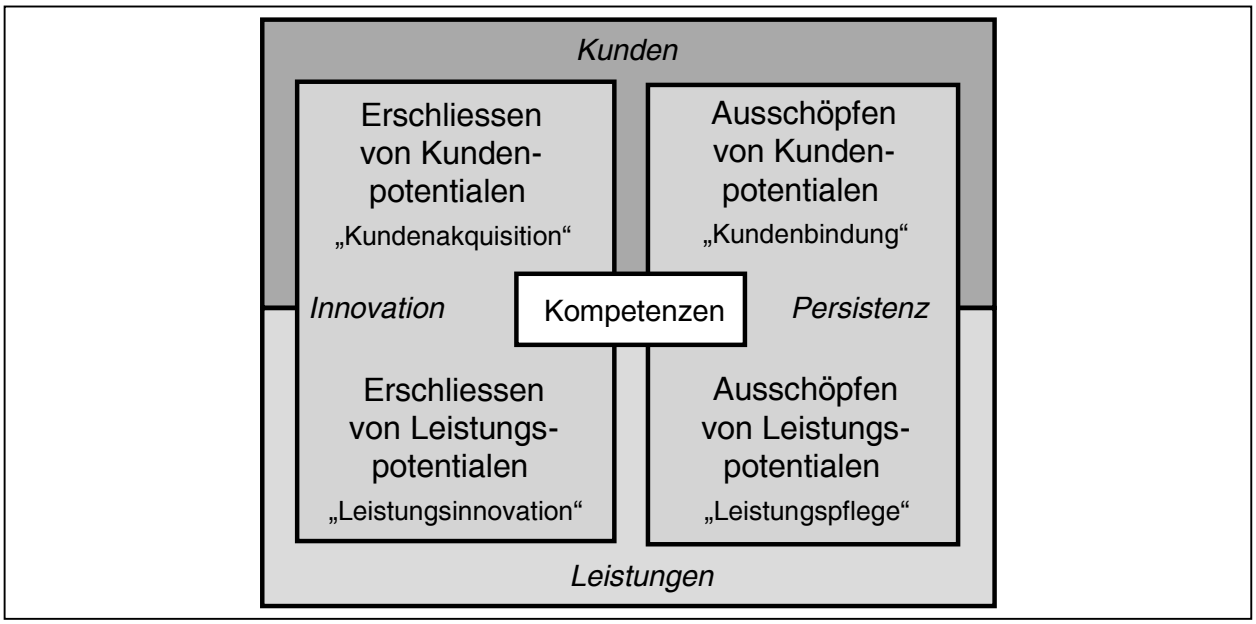



*Abbildung 76: Kompetenzen und Kernaufgaben*
Quelle: in Anlehnung an TOMCZAK/REINECKE 1999, S. 208.

Die Kernaufgaben sowie die erforderlichen Kompetenzen werden nachfolgend erläutert. Dabei sei insbesondere darauf hingewiesen, dass der derzeitige Stand der Forschung bezüglich der aufgabenspezifischen Fähigkeiten sehr unterschiedlich ist: Zu einzelnen Teilaufgaben existieren bereits differenzierte, empirisch belegte Ursache-Wirkungsketten, während es der Erkenntnisstand bei anderen Aufgaben lediglich erlaubt, gewisse Tendenzen abzuleiten, welche Fähigkeiten wichtig sein könnten. Insbesondere bezüglich der situativen Relativierung von Marketingfähigkeiten besteht noch erheblicher Forschungsbedarf.[1]

[1] Siehe hierzu ausführlich MÜHLMEIER 2003.

## 1.3 Kernaufgaben des Marketing

### 1.3.1 Umgang mit Kundenpotentialen: Kundenakquisition und -bindung

*1.3.1.1 Kundenakquisition: Erschliessen von Kundenpotentialen*

Mit dem Begriff *„Kundenakquisition“* wird die Aufgabe des Erschliessens neuer Kundenpotentiale erfasst (Integration von Kunden- und Innovationsorientierung). Dies kann geschehen, indem beispielsweise ein neuer Distributionskanal aufgebaut, eine Verkaufsförderungsaktion durchgeführt, internationalisiert oder der Aussendienst verstärkt wird. Als Benchmarks in ihrer Branche für eine vorbildliche Kundenakquisition gelten beispielsweise der Befestigungstechniker Würth, der Informationstechnologie-Anbieter Dell sowie die Citibank.[1] Zwei Grundstrategien der Kundenakquisition lassen sich unterscheiden (siehe Abbildung 77):[2]

- *Kunden der Konkurrenz abwerben* und
- *bisherige Nichtverwender beziehungsweise -verbraucher ansprechen.*

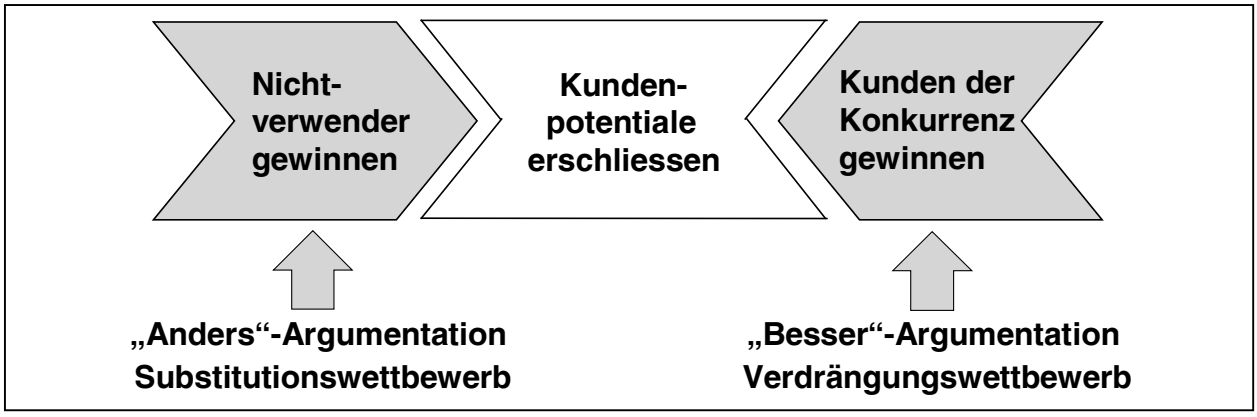



*Abbildung 77: Kundenpotentiale erschliessen*
Quelle: eigene Darstellung.

Unter *Nichtverwendern* sind Kunden zu verstehen, die bestimmte Produkte oder Dienstleistungen bisher nicht gekauft beziehungsweise noch nicht in Anspruch genommen haben. Nichtverwender weisen entweder ein latentes oder ein nicht befriedigtes aktuelles Bedürfnis bezüglich einer Leistung auf. Insgesamt steht der Anbieter bei der Ansprache von Nichtverwendern eher in einem *Substitutionswettbewerb*, bei dem es im wesentlichen darum geht, den Kunden davon zu überzeugen, dass ein für ihn mit Blick auf einen bestimmten Markt bisher latentes Bedürfnis relevant ist und bei seiner Kaufentscheidung berücksichtigt werden sollte („Anders-Prinzip“). Um latente Bedürfnisse aktivieren zu können, müssen die Umstände ermittelt werden, die bei einem Kunden ein Bedürfnis wecken. Die erforderlichen Massnahmen sind dabei unter anderem von der Innovations-

[1] TOMCZAK/REINECKE 1998.
[2] TOMCZAK/KARG 1999; KARG 2001, S. 19.

bereitschaft der angesprochenen Nichtverwender und von den Aktivierungsmassnahmen der Konkurrenz abhängig.[1] Um potentielle Kunden mit aktuellen, nicht befriedigten Bedürfnissen zu gewinnen, muss ein Anbieter versuchen, jene *Barrieren abzubauen* (zum Beispiel finanzielle Restriktionen), die den Kunden davon abhalten, den Kauf zu tätigen.

Um *Kunden der Konkurrenz* zu gewinnen, ist hingegen ein anderer Ansatz erforderlich. In gesättigten Märkten, in denen im Regelfall ein intensiver Verdrängungswettbewerb herrscht, implementieren die Wettbewerber Kundenbindungsstrategien.[2] Die Aufgabe besteht hier im wesentlichen darin, potentielle Kunden von den relativen Vorteilen der eigenen Leistungen zu überzeugen, um sie zu einem Anbieterwechsel zu bewegen („Besser- beziehungsweise Billiger-Prinzip"). Daher werden ein genaues Verständnis der Bestimmungsfaktoren der Kundenbindung und der *Wechselgründe* sowie die *Wahl des richtigen Zeitpunktes* zu kritischen Bestandteilen einer erfolgreichen Kundenakquisition.

Aus der Analyse von Erfolgsbeispielen[3] und aufgrund qualitativer Forschung im Rahmen von Managementfokusgruppen[4] lassen sich exemplarisch und ohne Anspruch auf Vollständigkeit folgende Kompetenzen herausarbeiten, die speziell das Erschliessen von Kundenpotentialen unterstützen:

- *Fähigkeit zur Risikoreduktion:* Die vom Kunden wahrgenommenen Risiken sind bei einem Erstgeschäft in der Regel höher als bei einem Wiederholungsgeschäft.[5] Um erfolgreich Kunden zu akquirieren, müssen Unternehmen in der Lage sein, unterschiedliche Risiken zu reduzieren, insbesondere *personenbezogene* Risiken (zum Beispiel beeinflussbar durch Erscheinungsbild und Auftreten des Aussendienstvertreters), *anbieterbezogene* Risiken (zum Beispiel beeinflussbar durch Markenführung und Referenzen) und *marktleistungsbezogene* Risiken (beeinflussbar durch die Komplexität der Marktleistung und des Sortiments sowie insbesondere auch durch den Innovationsgrad[6]). Um Komplexität und Risiko zu reduzieren, streben erfolgreiche Kundenakquisitionsunternehmen oft zunächst nicht danach, eine umfassende Problemlösung zu verkaufen; vielmehr versuchen sie häufig, ein Einstiegsgeschäft abzuschliessen.
- *Schlagkräftiger Verkauf*: Um immer wieder neue Kunden akquirieren zu können, ist ein eher aggressives Auftreten im Markt hilfreich („Huntermentalität"). Dadurch lassen sich die von der Konkurrenz errichteten „Barrieren" (wie beispielsweise Kundenzufriedenheit, Rabattsysteme) teilweise überwinden. Auch müssen die betroffenen Mitarbeiter häufig über eine hohe Frustationstoleranz verfügen. In der Kundenakquisition herausragende Unternehmen wie der Finanzoptimierer AWD oder das Staub-

---

[1] O'SHAUGHNESSY 1987, S. 25 ff.; KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 90 ff.
[2] DILLER 1996, S. 81; MEFFERT 2000b, S. 117; DITTRICH 2002.
[3] TOMCZAK/REINECKE 1998.
[4] TOMCZAK/REINECKE 2001.
[5] ROBINSON/FARRIS/WIND 1967.
[6] ROGERS 1995.

saugerunternehmen Vorwerk beschäftigen daher eher extrovertierte, extrinsisch motivierte Mitarbeiter, die äusserst leistungsorientiert entlohnt werden.[1]

- *Fähigkeit zur Fokussierung:* Erfolgreiche Kundenakquirierer fokussieren auf kaufentscheidende Bedürfnisse. Dies wird beispielsweise durch eine umfassende, möglichst nutzenorientierte Marktsegmentierung erleichtert.

#### *1.3.1.2 Kundenbindung: Ausschöpfen von Kundenpotentialen*

Im Mittelpunkt der Kernaufgabe *„Kundenbindung"* steht die Frage, wie sich einmal erschlossene Kundenpotentiale ausschöpfen lassen (Integration von Kunden- und Persistenzorientierung).[2] Hierzu müssen Unternehmen psychologische (Kundenzufriedenheit, Vertrauen) und faktische, das heisst technologische, rechtliche sowie ökonomische Wechselbarrieren bei selektierten Kundengruppen optimieren. Zu hervorragenden „Kundenbindern" zählen nach Einschätzung von Brancheninsidern Unternehmen wie Lego, Bosch, Allianz, Aldi und IBM.[3] Zwei grundsätzliche Ansätze sind im Feld der Kundenbindung zu unterscheiden (siehe Abbildung 78):

- *Retention* (Kunden halten): Kundenpotentiale lassen sich bereits dadurch ausschöpfen, dass kontinuierliche Wiederkäufe sichergestellt, Wechsel zur Konkurrenz vermieden oder Kunden zurückgewonnen werden. Dazu dienen sowohl eher proaktive Massnahmen, wie zum Beispiel die Erhöhung der Kundenzufriedenheit[4], als auch eher reaktive Massnahmen, wie beispielsweise ein professionelles Beschwerde-[5] oder ein systematisches Kundenrückgewinnungsmanagement[6].
- *Penetration (Kunden durchdringen)*: Kundenbeziehungen lassen sich ausbauen, indem Preisbereitschaften besser ausgenutzt, Kauffrequenzen und -intensitäten gesteigert (Erhöhung von Wiederkäufen) sowie Verbundkäufe (Folgekäufe und Cross Selling) gefördert werden. Folgekäufe können sich aufgrund direkter Kaufverbunde zwischen dem Erstprodukt und einer anderen Leistung ergeben (beispielsweise Kauf einer Barbie-Puppe und anschliessender Kauf weiterer Puppen und Accessoires). Unter Cross-Selling sind Zusatzkäufe zu verstehen (zum Beispiel Verkauf einer Lebensversicherung an einen Assekuranzkunden, der bisher lediglich Sachversicherungen wie Hausrats- und Automobilversicherungen gekauft hat).

---

1 TOMCZAK/REINECKE 2001.
2 Siehe hierzu insbesondere DITTRICH 2002.
3 TOMCZAK/REINECKE 1998.
4 Siehe hierzu DITTRICH 2002, S. 75 ff. sowie die dort zitierte Literatur.
5 STAUSS/SEIDEL 1998.
6 STAUSS 1997; HOMBURG/SCHÄFER 1999.

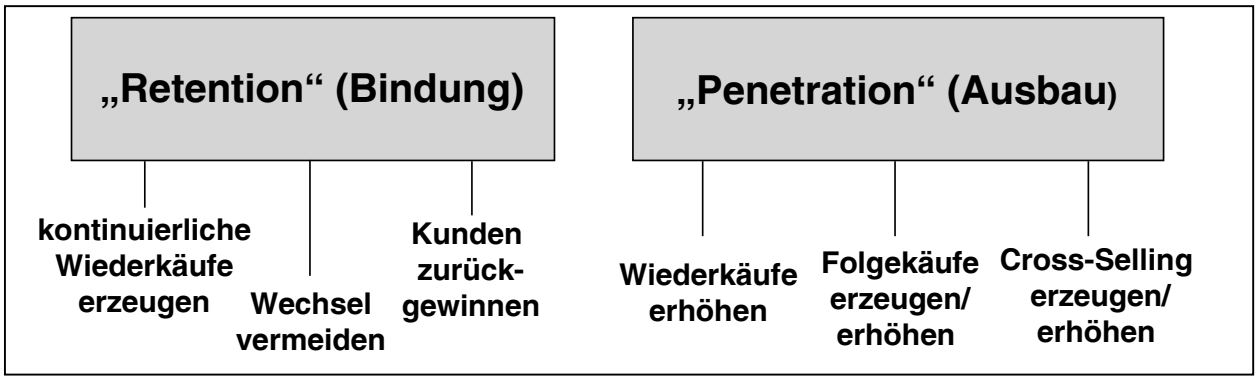



*Abbildung 78: Kundenpotentiale ausschöpfen*
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an DITTRICH 2002, S. 138.

Auch im Rahmen der Kundenbindung werden besondere Kompetenzen benötigt, um die verschiedenen Bausteine dieser Kernaufgabe erfolgreich umzusetzen. In der Marketingwissenschaft zeichnen sich diesbezüglich tendenziell gewisse Fähigkeiten ab, beispielsweise:[1]

- *Fähigkeit, aktuelle Kundeninformationen umfassend zu erfassen und zu verarbeiten:* Je besser ein Unternehmen seine Kunden kennt, desto effektiver kann es auf deren Erwartungen eingehen und sie persönlich, individuell ansprechen. Neben einer ausgesprochenen Marktforschungskompetenz (beispielsweise bezüglich Kundenzufriedenheit und der eigenen Wettbewerbsposition beim jeweiligen Kunden) gehört hierzu auch die Fähigkeit, Feedbacks der Kunden aufzunehmen, um permanent zu lernen und dadurch die Kundenbeziehung laufend zu optimieren.
- *Fähigkeit, Kunden individuell zu betreuen und regelmässig mit ihnen zu interagieren:*[2] Je individueller ein Kunde betreut wird, desto massgeschneiderter ist die Problemlösung, die er erhält. Dadurch verkleinert sich aber gleichzeitig auch der Kreis von Alternativanbietern, die ihm eine ebenbürtige Leistung offerieren können. Interaktion bedeutet, dass beide Marktpartner sowohl agieren als auch reagieren können, und zwar nicht nur während der Kaufphase, sondern im Sinne des „Buying Cycles“ auch während der Vorkauf-, Nachkauf- und Nutzungsphase.
- *Fähigkeit, Kunden in Unternehmensprozesse einzubinden* (Kundenintegration[3]): Werden die Wertschöpfungsprozesse zwischen Anbieter und Kunde aufgeteilt, so entstehen beiderseitige Bindungen auf Personen-, Leistungs- und Organisationsebene.
- *Fähigkeit, rationale und emotionale Bindungen aufzubauen*:[4] Solche Bindungen können sowohl über spezielle Kundenloyalitätsprogramme als auch über spezifische persönliche Anerkennungen aufgebaut werden.

---

[1] Siehe hierzu insbesondere DILLER 1995, S. 50 ff.; SPECHT 1996, S. 11 f.; TOMCZAK/DITTRICH 1998, S. 35 ff.; TOMCZAK/REINECKE 1998, 2001; DAY 2000.

[2] DAY 2000.

[3] KLEINALTENKAMP/FLIESS/JACOB 1996.

[4] RUST/ZEITHAML/LEMON 2000, S. 100 ff.

## 1.3.2 Umgang mit Leistungspotentialen: Leistungsinnovation und -pflege

### *1.3.2.1 Leistungsinnovation: Erschliessen von Leistungspotentialen*

Der Innovationsbegriff wird in Wissenschaft und Praxis sehr unterschiedlich verwendet. Dabei wird in der Regel unterschieden nach:[1]

- der Art der Innovation (Produkt- oder Prozessinnovation),
- der Erstmaligkeit (für den Markt oder für das Unternehmen),
- der Innovationshöhe (Basisinnovation und Verbesserungsinnovation) und
- dem Erfolg (für viele Voraussetzung, um etwas Neues als Innovation zu bezeichnen[2]).

Die Kernaufgabe *„Leistungsinnovation“* setzt sich mit dem Erschliessen von Leistungspotentialen auseinander (Integration von Leistungs- und Innovationsorientierung). Sie umfasst sämtliche Massnahmen, die ergriffen werden, um neue Problemlösungen zu kreieren und im Markt durchzusetzen. Eine Innovation muss auf einzigartigen Ressourcen beziehungsweise Fähigkeiten des Unternehmens beruhen; dies kann eine Marke (zum Beispiel Marlboro, Nivea), die Investitionsintensität in der Forschung & Entwicklung (wie beispielsweise bei SAP), eine spezifische Unternehmenskultur (zum Beispiel bei 3M) oder ein Kernprodukt (zum Beispiel der Kunststoff PTFE [Polytetrafluorethylen] der Firma Gore) sein. Führend im Bereich der Leistungsinnovation sind unter anderem der Süsswarenhersteller Ferrero, die Mannheimer-Versicherung, der Spielwarenanbieter Playmobil und die Computerfirma Hewlett Packard.[3]

Bezüglich Leistungsinnovationen erscheint eine Unterscheidung des Neuheitsgrads sowohl aus Sicht des Marktes und als auch des Unternehmens sinnvoll.[4] Marktneuheiten, im Extremfall Basisinnovationen beziehungsweise „New to the World“-Angebote, sind prinzipiell neue Problemlösungen, wobei eine Herausforderung entweder auf völlig neue Weise bewältigt oder aber ein Bedürfnis befriedigt wird, für das es bisher noch kein Konzept gab. Unternehmensneuheiten sind hingegen auch solche, die sich nur in ihrer äusseren Gestaltung oder in einer etwas modifizierten, meist verbesserten Funktionserfüllung von ähnlichen, bereits am Markt befindlichen Leistungen unterscheiden (im Extremfall Imitationen).[5] Die technische Neuerung wurde aber erstmalig vom Unternehmen genutzt, unabhängig davon, ob andere Unternehmen den Schritt vor ihm getan haben oder nicht[6].

Somit lassen sich bei dieser Kernaufgabe zwei Stossrichtungen unterscheiden (siehe Abbildung 79): Auf der einen Seite können Unternehmen wirklich *echte Marktneuheiten* entwickeln und einführen („New to the World“-Angebote), auf der anderen Seite können

---

[1] MÜLLER/SCHIENSTOCK 1978, S. 22 ff. GEIS/TWARDAWA 2001, S. 357 f.

[2] PFEIFFER ET AL. 1997, S. 13.

[3] TOMCZAK/REINECKE 1998.

[4] BOOZ ALLEN HAMILTON 1982; SCHUBERT 1991, S. 57; WILDEMANN 1998, S. 1182.

[5] NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN 1997, S. 261 f. Zum Verhältnis von Imitation und Innovation siehe ALBACH 1984, S. 165.

[6] WITTE 1973, S. 3.

sie durch *Imitationen* bereits am Markt befindliche Leistungen kopieren. Echte Innovationen basieren insbesondere auf Wissen, das sich dadurch auszeichnet, dass es implizit, persönlich sowie situations- und zeitbezogen ist und meistens durch Meister-Schüler-Beziehungen übertragen wird.[1] Die Fähigkeit zur Imitation beruht dagegen in stärkerem Masse auf Wissen, das aus logischen Ableitungen besteht; dabei wird ein grösseres Problem analytisch in strukturierte Einheiten zerlegt (Lehrbuchwissen).[2]

Die wenigsten von Unternehmen eingeführten Neuerungen sind Weltneuheiten oder auch nur neu für den jeweiligen relevanten Markt; in den meisten Fällen bezeichnen Führungskräfte etwas als Innovation, wenn es für ihr jeweiliges Unternehmen neu ist.[3] Da bei der Kernaufgabe der Leistungsinnovation das Management von Innovationsprozessen im Mittelpunkt steht, erscheint es angemessen, den Neuheitsgrad für das Unternehmen als massgebliches Abgrenzungskriterium zu wählen. Innovationen sind im Rahmen der vorliegenden Arbeit somit aus Sicht des Unternehmens neue Marktleistungen; von erfolgreichen Innovationen wird gesprochen, wenn die mit ihnen verbundenen wirtschaftlichen Ziele erreicht wurden.

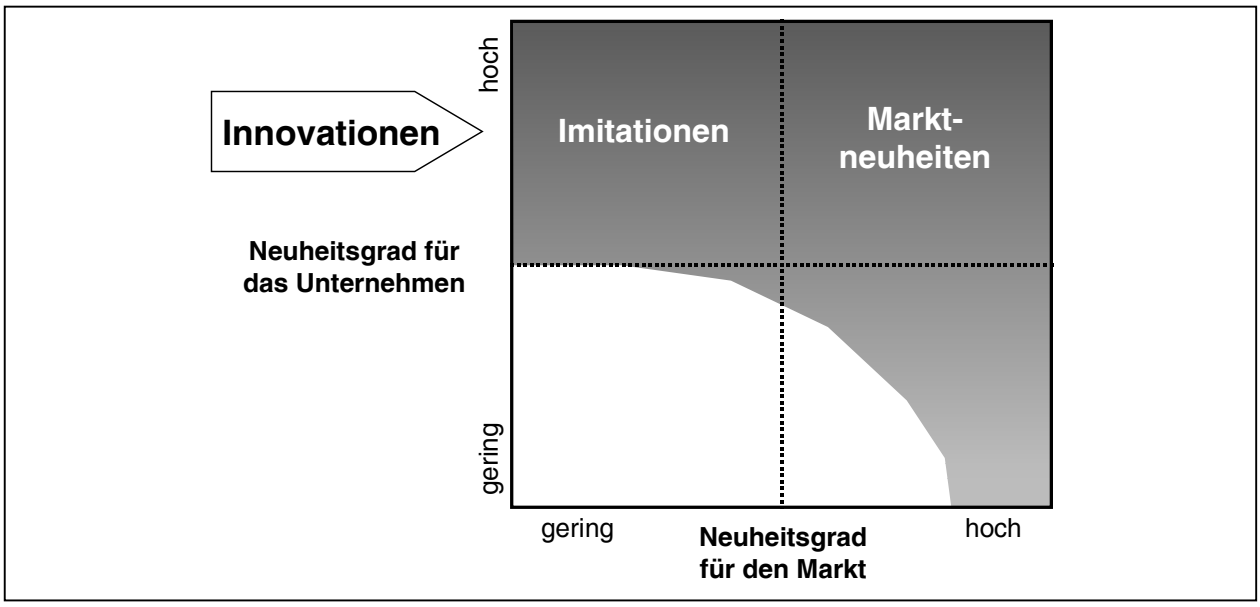



*Abbildung 79: Leistungspotentiale erschliessen*
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BOOZ ALLEN HAMILTON 1982.

Exzellente Leistungsinnovatoren wie beispielsweise Apple, Gore und 3M zeichnen sich häufig durch eine hohe Anpassungsfähigkeit und Lernorientierung, eher flache Hierarchien, Dezentralität, intensive Kooperation sowie einen partizipativen Führungsstil aus.[4] Die Mitarbeiter sind in der Regel sehr gut ausgebildet und verfügen über einen relativ hohen Grad an intrinsischer Motivation. Innovative Unternehmen sind sehr oft projekt-

---

[1] NOPPENEY 1997, S. 17 f.

[2] NOPPENEY 1997, S. 17 f.

[3] COBBENHAGEN 2000, S. 27.

[4] Einen umfassende Metaanalyse über Eigenschaften innovativer Unternehmen geben HURLEY/HULT 1998, S. 46 f.; siehe auch BURNS/STALKER 1961, S. 121.

orientiert organisiert.[1] Diese Rahmenbedingungen verstärken die Innovativität (*„Innovativeness“*) eines Unternehmens, das heisst ihren Fokus auf Innovationen.[2] Folgende exemplarische Kompetenzen (*„capacity to innovate“*[3]) können helfen, echte Innovationen hervorzubringen:[4]

- *Kreativität und Offenheit*[5] („Thinking out of the box“): Fähigkeit, neue, unbekannte Problemstellungen visionär anzugehen, Zusammenhänge ganzheitlich zu erfassen beziehungsweise Imitationschancen[6] zu erkennen; gleichzeitig ist es dabei erforderlich, einen klaren Fokus zu setzen und Komplexität zu reduzieren;
- *Risikobereitschaft*: Fähigkeit zu einem missionarischen, entschlossenen Verhalten, das bewusst Ungleichgewichte sucht und nach Möglichkeiten strebt, tradierte Konzepte schöpferisch zu zerstören und unternehmerisch zu nutzen;
- *Geschwindigkeit* („Time based competition“): Fähigkeit, sowohl bei der Leistungsentwicklung als auch der Markteinführung eine kunden- und wettbewerbsgerechte Geschwindigkeit zu gewährleisten. Dies gilt insbesondere für die Imitation und stellt hohe Anforderungen an das Informations- und Wissensmanagement.

#### *1.3.2.2 Leistungspflege: Ausschöpfen von Leistungspotentialen*

Hat ein Unternehmen mit erfolgreichen neuen Angeboten Potentiale erschlossen, so widmet sich die Kernaufgabe *„Leistungspflege“* dem Ausschöpfen dieser Potentiale (Integration von Persistenz- und Leistungsorientierung).[7] Das Ziel besteht darin, mit der jeweiligen Problemlösung möglichst lange und umfassend im Markt erfolgreich präsent zu sein (Stichwort: Verlängerung und Optimierung des Produktlebenszyklus) und somit nachhaltig Werte zu generieren. Der Gebäudesicherheitstechniker Siemens-Cerberus, der Schweizer Einzelhändler Migros, BMW, der Süsswarenhersteller Effems und Adidas sind Unternehmen, die in ihren Branchen als führend angesehen werden.[8] Zwei Ansätze stehen hierbei im Mittelpunkt (siehe Abbildung 80):[9]

---

[1] COBBENHAGGEN 2000, S. 203. COBBENHAGGEN (2000, S. 212) konnte allerdings keine wesentlichen kulturellen Unterschiede zwischen erfolgreichen und erfolglosen Innovatoren feststellen.

[2] HURLEY/HULT 1998, S. 44.

[3] BURNS/STALKER 1961.

[4] Zu diesen Fähigkeiten siehe LORENZ 1985; WILDEMANN 1998, S. 1182 ff.; BLEICHER 1999, S. 396 f.; COBBENHAGEN 2000, S. 260; SCHEWE 2000, S. 69 ff.; weitere Fähigkeiten bei AMIT/SHOEMAKER 1993, S. 33 ff.

[5] DRUCKER 1985, S. 72.

[6] SCHEWE 2000, S. 69.

[7] TOMCZAK/REINECKE/KAETZKE 2000.

[8] TOMCZAK/REINECKE 1998.

[9] KAETZKE/TOMCZAK 2000, S. 19.

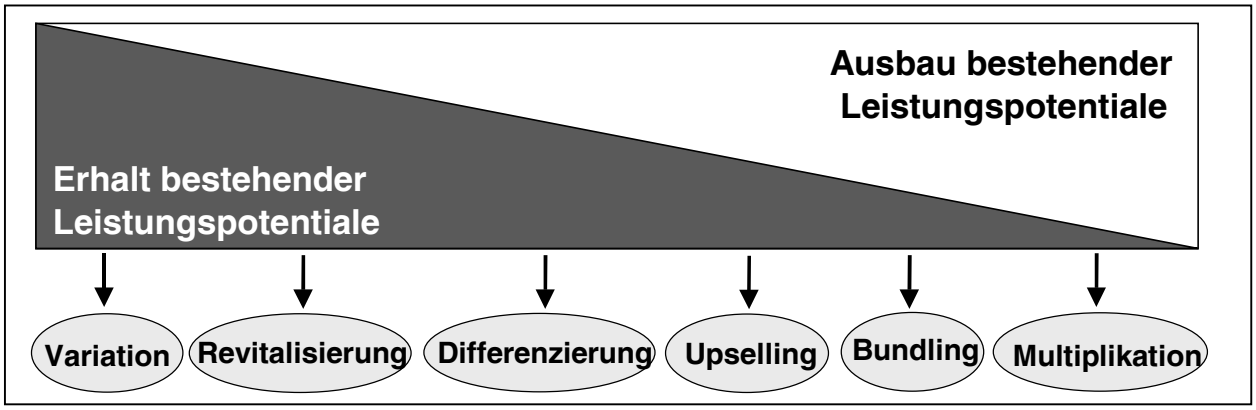



*Abbildung 80: Ausschöpfen von Leistungspotentialen*
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an TOMCZAK/REINECKE/KAETZKE 2000, S. 19.

- *Erhalt von Leistungspotentialen:* Variation und Revitalisierung sind Möglichkeiten für ein Unternehmen, um eine bestehende Leistung zu erhalten. Bei der *Variation* handelt es sich um marginale Adaptionen und Ablösung der bereits am Markt eingeführten Leistung, wobei die Leistung jedoch weitgehend unverändert bleibt (zum Beispiel Weiterentwicklung des Volkswagen Golfs).[1] Werden vorhandene Werte wiederbelebt, so spricht man von *Revitalisierung*. Dadurch lassen sich je nach Ausgangslage der bisherigen Leistung und nach den angestrebten Zielen Leistungspotentiale nicht nur erhalten, sondern sogar ausbauen (zum Beispiel New Beetle von Volkswagen).
- *Ausbau von Leistungspotentialen:* Differenzierung, Upselling, Bundling und Multiplikation sind Optionen, um Leistungspotentiale auszubauen. Bei der *Differenzierung* sollen Verkäufe ähnlicher (zusätzlicher) Leistungen erzeugt beziehungsweise erhöht werden. So werden neben der bereits am Markt befindlichen Version einer Leistung weitere Versionen (Varietäten) dieser Leistung eingeführt (zum Beispiel die unterschiedlichen Typen der BMW 3er-Reihe)[2]. Beim *Upselling* wird versucht, die Wertschöpfung zu erhöhen, indem anstelle von bisher verkauften Grundversionen teurere Varianten abgesetzt werden (beispielsweise Ersetzen von Nivea-Créme durch die höherwertige Nivea-Gesichtscréme). Demgegenüber hat das *Bundling* zum Ziel, Verkäufe dadurch zu erhöhen, dass bereits eingeführte Produkte mit komplementären Produkten oder mit (Zusatz-)Dienstleistungen kombiniert werden. Diese Option basiert auf dem Leistungssystem-Ansatz.[3] Bei der *Multiplikation* werden bestehende Lei-

[1] Zu Abgrenzungen der Begriffe Modifikation, Variation und Differenzierung siehe beispielsweise BÜSCHKEN/VON THADEN 2000, S. 555.

[2] Wenn es sich hierbei um eine derart umfangreiche Veränderung gegenüber der ursprünglichen Leistung handelt, so dass der Leistungskern neu definiert wird, dann kann die Variation einer Leistung unter Umständen bereits als Leistungsinnovation bezeichnet werden. Ob eine Leistung als gänzlich neu oder als veränderte Version genannt wird, hängt nach Ansicht zahlreicher Autoren entscheidend von der Kundensicht ab (HERRMANN 1998, S. 535 f.).

[3] BELZ 1991; BELZ ET AL. 1997, S. 14 ff.

stungskonzepte wiederholt und systematisch auf neue Märkte angewendet (zum Beispiel Verbreitung des Fastfood-Konzeptes von McDonald's in aller Welt).[1]

Das Ausschöpfen von Leistungspotentialen erfordert spezifische Fähigkeiten; unter anderem können folgende Kompetenzen hilfreich sein:[2]

- *Fähigkeit zur Optimierung:* Im Rahmen der Leistungspflege stehen Persistenz und Nachhaltigkeit im Vordergrund. Um diese Aufgabe bestmöglich zu bewältigen, werden insbesondere analytische Fähigkeiten und Spezialistenwissen benötigt.
- *Ordnungskompetenz:* Leistungspotentiale lassen sich in ruhigen, kontrollierten Situationen effektiver ausschöpfen. Daher wird diese Kernaufgabe durch Fähigkeiten unterstützt, die Beherrschbarkeit und Ordnung erleichtern.
- *Standardisierungskompetenz:* Leistungspflege ist auch darauf ausgerichtet, die Effizienz vertrauter Tätigkeiten zu verbessern sowie Synergien und somit Economies of scales zu erzielen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass höchst unterschiedliche, oft auch konkurrierende Kompetenzen benötigt werden, um die einzelnen Kernaufgaben erfolgreich zu bewältigen (siehe Abbildung 81). Bei den aufgeführten Kompetenzen handelt es sich jeweils, der wissensorientierten Definition folgend, um eine Abstimmung und Verknüpfung von Wissen und Aufgaben. So setzt beispielsweise die Kompetenz „Kreativität" zum einen voraus, dass ein Individuum über das Wissen verfügt, Ideen, Methoden und Leistungen zu entwickeln, die neu und nutzenstiftend sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen sind. Zudem muss das Individuum für die Entwicklung dieser Ideen, Methoden und Leistungen Kenntnisse besitzen, welche Informationen oder Materialien in welcher Form eingesetzt werden sollen. Des weiteren muss dieses Wissen mit komplexen Aufgaben verknüpft werden, damit eine Kreativitätskompetenz entsteht. Denn nur bei komplexen Aufgaben kann sich dieses Wissen durch eine grössere Motivation, höhere Zufriedenheit und eine höhere Produktivität voll entfalten.[3]

In diesem Zusammenhang sei aber ausdrücklich auf den exemplarischen Charakter der genannten Fähigkeiten hingewiesen. Aufgrund der komplexen Struktur von Wissen ist es zumindest mit Hilfe der derzeit verfügbaren Methoden nicht möglich, alle Fähigkeiten zu eruieren, die in der jeweiligen Situation dazu führen, dass eine Kernaufgabe überdurchschnittlich erfüllt wird.[4] Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass Fähigkeiten

---

[1] TOMCZAK/REINECKE/KAETZKE 2000; siehe hierzu von KROGH/CUSUMANO 2001, die diese Strategie mit den Begriffen „Skalieren" und „Duplizieren" charakterisieren.

[2] Analog BLEICHER 1999, S. 393 ff.; siehe auch BÜSCHKEN/VON THADEN 2000, S. 569 ff.

[3] CUMMINGS/OLDHAM 1997; ZIMMER 2001.

[4] VON KROGH/VENZIN 1995, S. 420 ff. sowie die dort zitierte Literatur. Eine Herausforderung für die Wissenschaft besteht in einem solchen Fall von Komplexität zum einen darin, typische Kompetenz- und Wissensmuster zu erkennen (ULRICH 1981); zum anderen sollten differenziertere Methoden und Messinstrumente entwickelt werden, um Fähigkeiten und Wissen adäquat zu erfassen und zu operationalisieren. Diesen Themen widmet sich insbesondere das Forschungsgebiet des Wissensmanagements (siehe insbesondere NONAKA/TAKEUCHI 1995, PROBST/RAUB/ROMHARDT 1997 und VON KROGH/ICHIJO/NONAKA 2000).

zum Teil auf unternehmensindividuellen Entwicklungen beruhen und in komplexe Strukturen eingebettet sind; Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen Fähigkeit beziehungsweise Wissen und Wettbewerbsvorteil sind häufig sogar dem Unternehmen selbst nicht bekannt. Gerade dies führt aber dazu, dass sie schwer imitierbar sind und somit überhaupt zu Wettbewerbsvorteilen führen.

| Kern-aufgabe | Philo-sophie | erforderliche Kompetenzen (Beispiele) | Beispiele |
|---|---|---|---|
| Kundenak-quisition | „Win the customer“ | • Risikoreduktionsfähigkeit<br>• schlagkräftiger Verkauf, Huntermentalität<br>• Fähigkeit zur Fokussierung | Vorwerk, AWD |
| Kunden-bindung | „Care for the customer“ | • Fähigkeit, Kundeninformationen zu erfassen und zu verarbeiten<br>• Beratungs- und Interaktionsfähigkeit<br>• Fähigkeit zur Kundenintegration<br>• Fähigkeit, Bindungen aufzubauen | IBM, MLP, The Ritz Carlton |
| Leistungs-innovation | „Leave for new shores“ | • Kreativität, Offenheit<br>• Risikobereitschaft<br>• Geschwindigkeit | Apple, 3M, Gore |
| Leistungs-pflege | „Optimize your solution“ | • Fähigkeit zur Optimierung<br>• Ordnungskompetenz<br>• Fähigkeit zur Standardisierung | Procter & Gamble, McDonald’s |

*Abbildung 81: Exemplarische Kompetenzen zur Erfüllung der Kernaufgaben*
Quelle: in Anlehnung an TOMCZAK/REINECKE/MÜHLMEIER 2002, S. 25.

Grundsätzlich sieht sich jedes Unternehmen zwei Herausforderungen gegenüber: Zum einen geht es darum, Kompetenzen zu entwickeln, um die einzelnen Kernaufgaben bestmöglich erfüllen zu können (siehe hierzu Abschnitt 1.4). Zum anderen muss im Zentrum des Bemühens die *Integration* der vier Kernaufgaben stehen. Ziel ist somit ein optimales *Kernaufgabenprofil* (siehe hierzu Abschnitt 1.5).

## 1.4 Abstimmung von Marktpotentialen und Kompetenzen

Ob – und falls ja, welche – Massnahmen ergriffen werden, um bestimmte Kunden zu akquirieren oder zu binden beziehungsweise neue Leistungen einzuführen oder in den Relaunch bestehender Leistungen zu investieren, hängt davon ab, wo die knappen Ressourcen eines Unternehmens am effektivsten und effizientesten eingesetzt werden können.

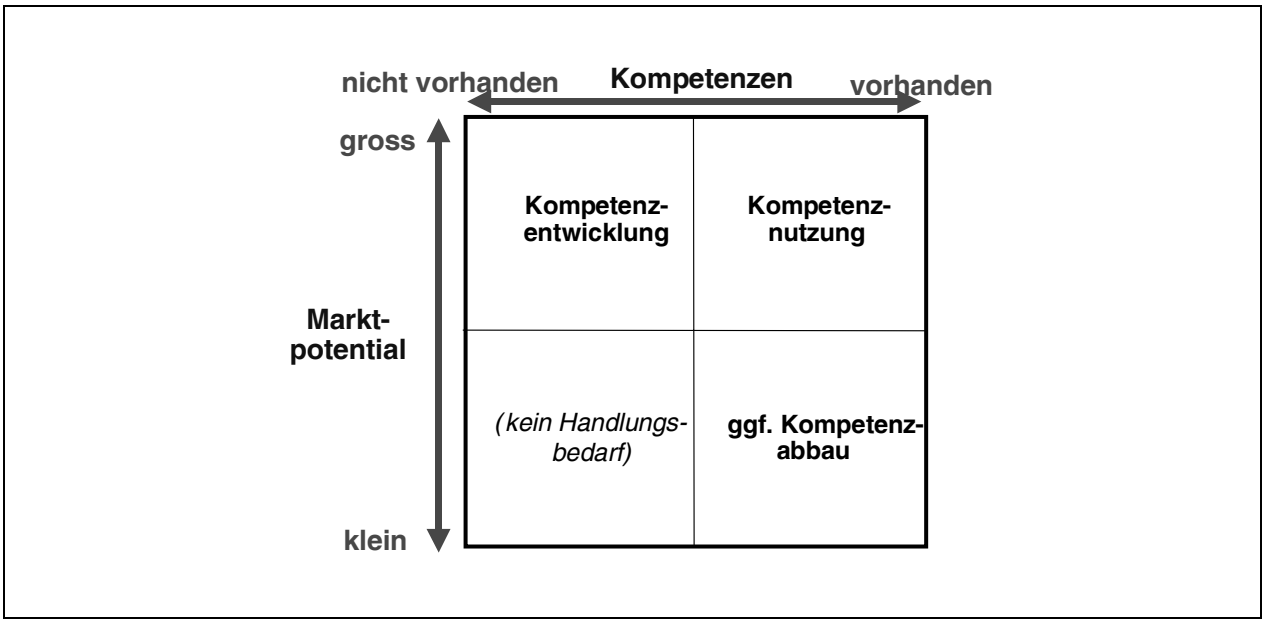



*Abbildung 82*: Marktpotential-Kompetenzen-Matrix
Quelle: TOMCZAK/REINECKE/MÜHLMEIER 2002, S. 26.

Mit anderen Worten: *Marktpotentiale beziehungsweise Kernaufgaben einerseits und Kompetenzen* andererseits sind miteinander abzustimmen. Diese Forderung stützt sich unter anderem auf zentrale Erkenntnisse aus dem Bereich des Wissensmanagements: So sehen VON KROGH und ROOS[1] die zentrale Aufgabe des Managements darin, einen bestmöglichen Ausgleich zwischen dem Wissens- und dem Aufgabensystem zu finden; diese sind so zu verbinden, dass ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil entsteht, durch den Marktpotentiale besser als von der Konkurrenz erschlossen werden können.

Die in der Abbildung 82 wiedergegebene *Marktpotential-Kompetenzen-Matrix* erfasst die möglichen Optionen, denen sich ein Unternehmen gegenübersieht. Grundsätzlich sind Mittel dort einzusetzen, wo vorhandene Kompetenzen auf ein möglichst grosses Marktpotential treffen (Kompetenznutzung). Vor dem Hintergrund sich dynamisch wandelnder Märkte und anspruchsvoller Wertsteigerungsziele müssen Unternehmen zusätzliche Kompetenzen aufbauen, um identifizierte Marktpotentiale nutzen zu können (Kompetenzentwicklung).[2] Im Sinne eines effizientes Mitteleinsatzes ist es aber auch erforderlich, (vorhandene) Kompetenzen abzubauen (oder gar nicht erst zu entwickeln), für die kein Marktpotential mehr vorhanden ist. Im folgenden werden zur Illustration einige Beispiele für Kompetenznutzung und -entwicklung genannt.

*Kompetenznutzung*

- Der führende europäische Hotelkonzern Accor nutzt seine insbesondere in Frankreich entwickelten Kundenakquisitionskompetenzen beim Erschliessen des deutschen Economy-Hotelleriemarktes (IBIS, ETAP Hotels, Formule 1).

---

[1] VON KROGH/ROOS 1992, 1995.
[2] MEFFERT/BURMANN 2000.

- Mit einer Erweiterung des Versicherungssortiments um Spar- und Anlageprodukte nutzt die Zürich-Versicherung ihre Kundenbindungskompetenz, die im wesentlichen auf der Beziehungspflege der Aussendienstmitarbeiter basiert.
- 3M nutzt die eigene Innovationskompetenz in so unterschiedlichen Feldern wie Gesundheitsfürsorge, Büromaterial, Elektronik und Kommunikation, Transport.
- Die Differenzierung des Smart-Grundmodells ist eine Nutzung der über Jahrzehnte gewachsenen Leistungspflegekompetenz von Daimler-Chrysler.

*Kompetenzentwicklung*

- Hilti, ein global tätiges Unternehmen im Bereich der Befestigungs- und Abbautechnik, verfügt über eine ausgesprochene Kundenakquisitionskompetenz, die insbesondere auf dem direkten Vertrieb beruht. Mit der Einführung eines Shop-in-Shop-Konzepts in amerikanischen Verkaufszentren (Home Depots) entwickelt Hilti diese Kompetenz weiter.
- IBM rundete seine traditionelle Kundenbindungskompetenz ab, indem dieses Unternehmen ein Global Account Management realisierte, um seine Kunden dadurch weltweit bestmöglich bedienen zu können.
- Die Eröffnung sogenannter Golden Arch-Hotels durch McDonald's in der Schweiz[1] und die damit verbundene Erweiterung der Leistungspalette ist ein Beispiel für die Entwicklung beziehungsweise den Aufbau von Leistungsinnovationskompetenz.
- Das Kaffeegastronomieunternehmen Starbucks kooperiert seit dem Frühjahr 2001 mit lokalen Vertriebsorganisationen in Kontinentaleuropa.[2] Dadurch soll das in den USA sehr erfolgreiche Konzept nach Europa exportiert und entsprechend adaptiert werden; die Fähigkeit zur Leistungspflege wird weiterentwickelt.

Um fehlende Kompetenzen zu beschaffen und die angestrebten Ziele zu erreichen, stehen grundsätzlich die folgenden Möglichkeiten offen:[3]

- *Interne Entwicklung* (asset accumulation): Vorhandene eigene Kompetenzen werden auf- beziehungsweise ausgebaut.
- *Kooperative Entwicklung* (asset sharing): Die grundlegende Idee besteht darin, sich auf eigene Kernkompetenzen zu konzentrieren, sich aber den Zugriff auf die Kompetenzen Dritter (beispielsweise die Stärken spezialisierter Unternehmen) zu sichern. Dies kann mit Hilfe von Tochter- und Schwestergesellschaften oder über den Aufbau strategischer Kooperationen (horizontale Kooperationsrichtung) beziehungsweise strategischer Netzwerke (vertikale oder diagonale Kooperationsrichtung) erfolgen.[4]

---

[1] WIGDOROVITS 2001.
[2] BÜRGI 2001.
[3] VERDIN/WILLIAMSON 1994, S. 84.
[4] SYDOW 1992, BACKHAUS/MEYER 1993, RÖSSL 1994.

- *Externe Entwicklung* (asset acquisition): Via Fusionen und Akquisitionen werden fehlende Kompetenzen beschafft.

Welcher Weg des Zugangs zu wählen ist, hängt stark von der Branchenspezifität, der Handelbarkeit der Kompetenzen sowie den relativen Kosten des Erwerbs ab.[1]

## 1.5 Kernaufgabenprofile zur Integration der Kernaufgaben

Für ein erfolgreiches Marketingmanagement reicht es nicht aus, auf der Ebene der einzelnen Kernaufgaben Kompetenzen aufzubauen, zu nutzen und zu entwickeln. Dies könnte zu *suboptimalen Lösungen* führen. Vielmehr ist eine Abstimmung der vier Kernaufgaben erforderlich.

In Abbildung 83 werden die vorgestellten Optionen, die grundsätzlich zur Verfügung stehen, um Wachstum und Gewinn zu erzielen, zusammenfassend dargestellt. Für ein Unternehmen wird es im Regelfall aufgrund mangelnder Kompetenzen nicht möglich sein, in jeder Situation sämtliche Optionen zu wählen. Um Marktpotentiale daher systematisch nutzen zu können, ist eine integrierte Ausrichtung des Handelns an den vier Kernaufgaben erforderlich.

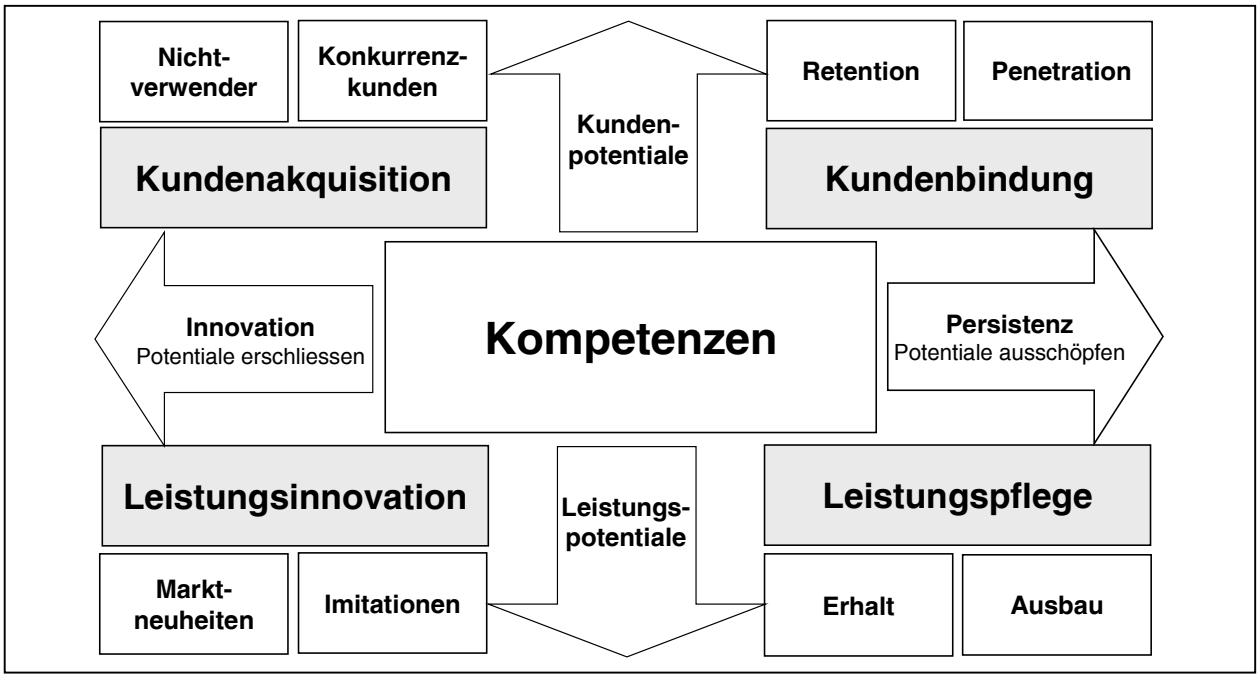



*Abbildung 83: Aufgabenorientierte Wachstums- und Gewinnoptionen*
Quelle: TOMCZAK/REINECKE/MÜHLMEIER 2002, S. 28.

Die zentrale Herausforderung besteht somit darin, basierend auf einer Analyse von Marktpotentialen einerseits und der eigenen Kompetenzen andererseits jenes *Kernaufgabenprofil* zu identifizieren und dem unternehmerischen Handeln zugrunde zu legen, das die höchste Wertgenerierung ermöglicht. Mit anderen Worten: In welcher der vier

[1] VERDIN/WILLIAMSON 1994, S. 84.

Kernaufgaben soll ein Unternehmen Kompetenzvorteile aufbauen, um dadurch Wettbewerbsvorteile im Markt zu erzielen? Im folgenden werden einige Kernaufgabenprofile beispielhaft erläutert (siehe Abbildung 84).

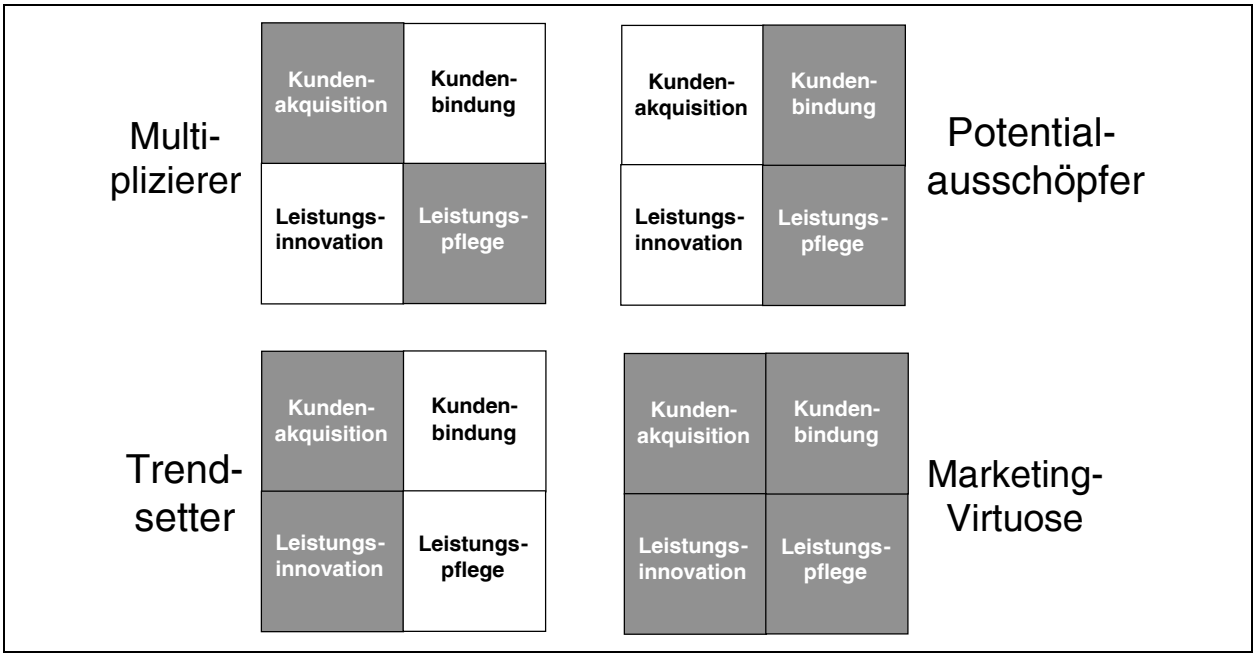



*Abbildung 84: Typologiebeispiele unterschiedlicher Kernaufgabenprofile*
Quelle: TOMCZAK/REINECKE/MÜHLMEIER 2002, S. 29.

In neuen und innovativen Märkten stehen insbesondere Kundenakquisition und Leistungsinnovation im Vordergrund; daraus ergibt sich das Kernaufgabenprofil eines *Trendsetters*, der gleichzeitig Kunden- und Leistungspotentiale erschliessen möchte. Der Grenznutzen des Marketingbudgets liegt in einer solchen Situation bei diesen beiden Kernaufgaben wesentlich höher als bei Kundenbindung und Leistungspflege. So setzten zum Beispiel Mobilfunkanbieter ihre Marketingressourcen Ende der neunziger Jahre insbesondere für die Kundenakquisition ein. Gleichzeitig investierten sie massgeblich in den Ausbau ihres Netzdienstes und gingen Marketingkoalitionen mit Hardware- und Dienstleistungsunternehmen ein, um attraktive Leistungspakete zu schnüren. Die Preisgestaltung wurde stark differenziert und auf potentielle Benutzergruppen zugeschnitten, um Neukunden zu gewinnen. So entwickelten die Anbieter des E-plus-Netzes in Deutschland spezifische Leistungsangebote für die Kundengruppe „Computerfreaks“. Dagegen investierten neue Anbieter anfangs nicht wesentlich in Massnahmen der Kundenbindung; sie wurde primär über vertragliche und technische Barrieren sichergestellt. Auch von einer massgeblichen Leistungspflege konnte noch nicht die Rede sein. Für einen langfristigen Erfolg ist es notwendig, entweder als echter Trendsetter immer wieder neue Leistungen anzubieten oder aber zu einem geeigneten Zeitpunkt den Schwerpunkt allmählich von der Kundenakquisition auf die Kundenbindung zu verlagern. Aufgrund der zunehmenden Marktsättigung zeichnet sich letzteres im europäischen Mobilfunkmarkt bereits ab.

Ein zum Trendsetter spiegelbildliches Kernaufgabenprofil verfolgen die *Potentialausschöpfer*. Diese konzentrieren sich auf vorhandene Kunden- und Leistungspotentiale und

optimieren ihre Marketingmassnahmen so, dass diese Potentiale nachhaltig ausgeschöpft werden. Beispiele für Potentialausschöpfer im Telefonfestnetzmarkt sind die ehemaligen nationalen Telefongesellschaften wie die Deutsche Telekom oder die schweizerische Swisscom; diese Unternehmen verfügen über einen grossen Kundenstamm und bieten eine breite Leistungspalette an. Da die Märkte liberalisiert wurden, müssen sie zum einen verhindern, dass attraktive Kunden (Unternehmen, private Vieltelefonierer) zur Konkurrenz wechseln; andererseits müssen sie ihre vorhandenen Leistungsangebote an die geänderten Marktverhältnisse anpassen und beispielsweise durch neue Dienstleistungen aktualisieren und verbessern (detailliertere Rechnungen, Ausschöpfen der Möglichkeiten der ISDN-Technologie).

Der *Multiplizierer* legt seine Schwerpunkte auf die Instrumente Kundenakquisition und Leistungspflege. Typisches Beispiel hierfür sind internationale Franchisegeber wie McDonald's. Ihr Ziel ist es, das Potential einer erfolgreichen Idee weltweit auszuschöpfen; dazu müssen neue Kundenpotentiale erschlossen werden, wie folgende Aussage des CEO von McDonald's belegt: „The 120 countries in which we operate represent 95 percent of the world's purchasing power. Yet, we feed less than 1 percent of the world's population on any given day."[1] So eröffnete McDonald's gemäss eigener Pressemitteilungen innerhalb des Zeitraums von 1995 bis 2000 weltweit 10'408 Restaurants (total 28'707); gut alle vier Stunden wuchs das McDonald's-Filialnetz somit um eine Niederlassung. Franchisegeber wie McDonald's fokussieren eindeutig auf die Kernaufgaben Kundenakquisition und Leistungspflege; dies zeigt auch die Arbeitsteilung mit den Franchisenehmern: Der Franchisegeber ist für die Kundenakquisition (Werbung) und Leistungspflege (Qualitätsmanagement, Schulungen, Bereitstellen und Weiterentwickeln von Know-how, Positionierung usw.) verantwortlich. Kundenbindung ist in erster Linie Ergebnis des operativen Geschäfts („Marketing brings customers in, operations brings them back.").

Einige Unternehmen verzichten darauf, einzelne Kernaufgaben hervorzuheben; vielmehr streben sie danach, alle vier Kernaufgaben gleichzeitig intensiv zu verfolgen. Ein Beispiel eines solchen *Marketingvirtuosen* oder Marketingmehrkämpfers ist das Unternehmen Swatch.[2] Swatch entwickelt permanent neue Marktleistungen (Uhren, Telekommunikationsprodukte, Automobile), erschliesst mit bestehenden und neuen Angeboten laufend neue Kundenpotentiale im (internationalen) Markt, betont die Kundenbindung (Angebot von Zubehör, Fördern des Sammeltriebs, Erhöhen der Preisbereitschaft durch höherwertige Marktleistungen) und pflegt die Marke Swatch wie auch die einzelnen Sortimente durch ständige Aktualisierung und eine Markenpositionierung, die kommunikativ hervorragend umgesetzt wird.

---

[1] GREENBERG 2001, S. 3.

[2] Zu Swatch siehe ausführlich SCHULTZ 1999a.

Die erläuterten Kernaufgabenprofile dienen lediglich als Beispiele. Theoretisch sind alle 16 Kombinationsmöglichkeiten der vier Kernaufgaben als Kernaufgabenprofil in der Realität denkbar.

Allerdings erscheint es zweckmässig, zwischen einem derzeitigen Ist-Profil und einem angestrebten Soll-Kernaufgabenprofil zu unterscheiden:

- *Ist-Kernaufgabenprofil:* In welchen Kernaufgaben verfügt ein Unternehmen zu einem gegebenen Zeitpunkt über Kompetenzvorteile gegenüber dem Wettbewerb?
- *Soll-Kernaufgabenprofil:* In welchen Kernaufgaben sollen in Zukunft Kompetenzvorteile gegenüber dem Wettbewerb erzielt werden?

Diese zwei Profile werden in vielen Fällen nicht deckungsgleich sein. So ist es möglich, dass ein Unternehmen im Bereich der Kundenbindung gegenüber dem Wettbewerb über Kompetenzvorteile verfügt, aber das sich bietende Marktpotential unterdurchschnittlich ist – beispielsweise weil der Kundenstamm des Unternehmens aufgrund einer unterentwickelten Kundenakquisitionskompetenz sehr klein ist, so dass die Fähigkeiten im Bereich der Kundenbindung nicht ausreichend zur Geltung kommen können. Ein Kompetenzvorteil allein ist daher noch nicht ausreichend, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

Bei der *Festlegung des Soll-Kernaufgabenprofils* muss daher das derzeitige Kernaufgabenprofil mit den Marktpotentialen abgeglichen werden (siehe hierzu die in Abschnitt 1.4 dargestellte Marktpotential-Kompetenzen-Matrix). Im Zentrum der Überlegungen stehen folgende Fragen: Wo bieten sich dem Unternehmen – unter Berücksichtigung seiner derzeitigen Ressourcenstruktur – die grössten Marktpotentiale? Bezüglich welcher Kernaufgaben müssen Fähigkeiten verteidigt, ausgebaut oder neu entwickelt werden? In welche Kernaufgaben beziehungsweise Fähigkeiten soll somit investiert werden?

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Im Zentrum des aufgabenorientierten Ansatzes steht die *Frage, wie Unternehmen strategische Wettbewerbsvorteile erzielen, indem sie ihre Kompetenzen bestmöglich auf die sich bietenden Marktpotentiale abstimmen.*

Dieser Frage wurde daher im Rahmen der Studie „Marketing Performance Measurement“ nachgegangen; sie liefert erste zentrale empirische Ergebnisse für die Definition und Umsetzung erfolgreicher Kernaufgabenprofile.

# 2 Empirische Befunde zum aufgabenorientierten Ansatz

Im Rahmen der internationalen empirischen Studie „Marketing Performance Measurement“ wurden unter anderem folgende zentrale Forschungsfragen analysiert:

1. Welche Kernaufgabenprofile existieren in der Realität?
2. Welche Kernaufgabenprofile erweisen sich als überdurchschnittlich erfolgreich?

Diese Fragen werden nachfolgend zunächst mit Hilfe von Hypothesen konkretisiert und danach empirisch überprüft. Die Ergebnisse liefern wichtige Erkenntnisse für die Gestaltung eines aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems.

## 2.1 Hypothesenbildung

### 2.1.1 Kernaufgabenprofile in der Realität: Hypothesenbildung

Zunächst stehen *deskriptive Analysen* im Mittelpunkt: Welche Kernaufgabenprofile existieren in der Realität? Lassen sich gewisse Profilmuster erkennen?

Grundsätzlich sind 16 verschiedene Kernaufgabenprofile denkbar (vier Kernaufgaben mit den Merkmalsausprägungen „Kompetenzvorteil vorhanden“ beziehungsweise „kein Kompetenzvorteil vorhanden“ = $2^4$). Auch wenn die vier Kernaufgaben inhaltlich zusammenhängen, so bedingt ein Kompetenzvorteil in einer Kernaufgabe weder einen Vorteil in einer anderen Kernaufgabe noch schliesst er ihn aus. Daraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

*Forschungshypothese 1:* „Alle theoretisch möglichen Kernaufgabenprofile lassen sich in der Realität nachweisen.“

Im Rahmen des aufgabenorientierten Ansatzes sind Kompetenzvorteile Voraussetzungen für das Erzielen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Aus ökonomischer Sicht ist der Aufbau von Kompetenzen mit hohem Aufwand verbunden. Daher lässt sich vermuten, dass sich die meisten Unternehmen auf Kompetenzvorteile in einer Kernaufgabe fokussieren.

*Forschungshypothese 2:* „Die meisten Unternehmen verfügen in maximal einer Kernaufgabe über einen Kompetenzvorteil.“

### 2.1.2 Kernaufgabenprofil und Erfolg: Hypothesenbildung

Aufschlussreicher als die reine Deskription von Kernaufgabenprofilen ist die Frage, welche der empirisch ermittelten Kernaufgabenprofile tatsächlich erfolgreich sind: Welche Zusammenhänge zwischen unternehmerischem Erfolg einerseits und Kompetenzvorteilen in bestimmten Kernaufgaben andererseits lassen sich feststellen?

Grundsätzlich lassen sich in diesem Zusammenhang drei Quellen identifizieren, um theoretisch geleitete Fragen an die Realität zu stellen:

1. Aus dem aufgabenorientierten Ansatz, insbesondere aus dem erforderlichen Zusammenspiel von Kompetenzvorteilen und Marktpotentialen, lassen sich Hypothesen bezüglich erfolgreicher Kernaufgabenprofile ableiten.
2. Das Formulieren wettbewerbsüberlegener Geschäftsmodelle ist ein traditionelles Forschungsgebiet der Betriebswirtschaftslehre. Zahlreiche Forscher haben diesbezüglich

Zusammenhänge formuliert und zum Teil auch empirisch belegt.[1] Die von diesen Autoren entwickelten Geschäftsmodelle lassen sich mit Hilfe der vier Kernaufgaben modellieren und hinsichtlich ihres betriebswirtschaftlichen Erfolgs überprüfen.

3. Ferner ist es möglich, insbesondere die von TREACY und WIERSEMA[2] entwickelten Hypothesen bezüglich wettbewerbsüberlegener Kompetenzmuster weiterzuentwikkeln und auf den aufgabenorientierten Ansatz zu übertragen.

#### *2.1.2.1 Aus dem aufgabenorientierten Ansatz abgeleitete Hypothesen*

Dem aufgabenorientierten Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass Kompetenzvorteile in einer Kernaufgabe die Basis für Wettbewerbsvorteile und somit für den betriebswirtschaftlichen Erfolg sind. Daraus leitet sich folgende Hypothese ab, die mit Hilfe mehrerer Teilhypothesen operationalisiert wird.

*Forschungshypothese 3:* „Kompetenzvorteile in einer Kernaufgabe gehen mit betriebswirtschaftlichem Erfolg einher."

*Forschungshypothesen 3.1-3.4:* „Unternehmen, die in der Kernaufgabe Kundenakquisition/Kundenbindung/Leistungsinnovation/Leistungspflege einen Kompetenzvorteil aufweisen, sind insgesamt erfolgreicher als jene, die in dieser Kernaufgabe keinen Kompetenzvorteil zu verzeichnen haben."

Zentrale Konstrukte des aufgabenorientierten Ansatzes sind einerseits die Marktpotentiale, andererseits die Kompetenzen eines Unternehmens, um diese Potentiale zu erschliessen und auszuschöpfen. Grundsätzlich lassen sich somit *zwei Perspektiven bei der Formulierung von Kernaufgabenprofilen* unterscheiden:

Zum einen können sich Unternehmen auf *Kernkompetenzen konzentrieren.* Sie fokussieren sich auf eine Kernaufgabe und versuchen, in diesem Bereich ihre Überlegenheit gegenüber dem Wettbewerb zu nutzen und auszubauen. KOTLER unterstützt dieses Modell: „No company can be good at everything. First, companies have limited funds and must decide where to concentrate them. Second, choosing to be good at one thing may reduce the possibility of being good at something else."[3] Unternehmen, die diesen Ansatz verfolgen, können beispielsweise alle nicht erfolgsentscheidenden Wertschöpfungstätigkeiten auslagern, um sich somit bewusst auf Kernkompetenzen zu beschränken.[4] Demnach ergibt sich folgende Forschungshypothese:

*Forschungshypothese 4: „Unternehmen, die sich fokussieren und lediglich in einer Kernaufgabe über Kompetenzvorteile verfügen, sind überdurchschnittlich erfolgreich."*

---

[1] MILES/SNOW 1978, TREACY/WIERSEMA 1995.
[2] TREACY/WIERSEMA 1995.
[3] KOTLER 1999, S. 55.
[4] TÖPFER 1998, S. 45.

Andererseits kann auch entgegengesetzt argumentiert werden. So erscheint es attraktiv, möglichst viele Wachstums- und Gewinnmöglichkeiten gleichzeitig zu realisieren. Um *alle Marktpotentiale zu nutzen*, können Unternehmen versuchen, alle vier Kernaufgaben gleichzeitig zu bewältigen („Mehrkämpfer"). Ein Unternehmen, das in allen Bereichen Kompetenzvorteile aufweist, kann schneller reagieren und effektiver etwaige Wachstumsmöglichkeiten nutzen. Daraus leitet sich die folgende, der Forschungshypothese 4 entgegenstehende Hypothese ab:

*Forschungshypothese 5:* „Unternehmen, die in allen vier Kernaufgaben über Kompetenzvorteile verfügen, sind überdurchschnittlich erfolgreich."

Die Forschungshypothese 6 bringt die Strategie, möglichst viele Marktpotentiale gleichzeitig zu nutzen, in abgeschwächter Form zum Ausdruck.

*Forschungshypothese 6:* „In je mehr Kernaufgaben Kompetenzvorteile bestehen, desto erfolgreicher ist das Unternehmen."

### *2.1.2.2 Modellieren und Überprüfen betriebswirtschaftlicher Geschäftsmodelle*

Vor dem Hintergrund des hier aufgezeigten Spannungsfeldes ist zu fragen, ob sich weitere generalisierbare Regeln für das Formulieren von Kernaufgabenprofilen erkennen lassen. In der Literatur werden zahlreiche Modelle erörtert, die eine ähnliche Ausrichtung wie der aufgabenorientierte Ansatz aufweisen und die zum Teil sogar das gleiche Forschungsziel verfolgen. Zu nennen sind hier insbesondere die Ansätze von MILES und SNOW[1], TREACY und WIERSEMA[2] sowie Weiterentwicklungen beziehungsweise Anwendungen von SLATER, OLSON und REDDY[3] sowie HAGEL und SINGER[4]. Die von diesen Autoren erarbeiteten Geschäftsmodelle liefern (erste) wertvolle Hinweise zur Formulierung wettbewerbsüberlegener Kernaufgabenprofile. Daher werden die von diesen Autoren entwickelten Geschäftsmodelle mit Hilfe der vier Kernaufgaben operationalisiert und die Grundaussagen der verschiedenen Modelle als empirisch zu überprüfende Forschungshypothesen formuliert.

#### *Ansatz von MILES und SNOW*

Das von MILES und SNOW[5] entwickelte Modell beschäftigt sich im wesentlichen mit der Frage, wie sich Unternehmen ihrer Umwelt anpassen. Umwelt wird in diesem Kontext als ein Netz äusserer Einflüsse und Beziehungen bezeichnet, in das jedes Unternehmen eingebettet ist. Vier Unternehmenstypen werden identifiziert: Defender, Prospector, Reactor und Analyzer. Jeder dieser Typen verfolgt eine andere Strategie, um auf die Um-

---

[1] MILES/SNOW 1978; siehe SLATER/OLSON 2001 für eine Gegenüberstellung der von MILES und SNOW dargestellten klassischen Strategietypen und den Marketingstrategien.

[2] TREACY/WIERSEMA 1995.

[3] SLATER/OLSON/REDDY 1997.

[4] HAGEL/SINGER 1999.

[5] MILES/SNOW 1978.

welt zu reagieren, und verfügt über eine spezifische, auf die Strategie abgestimmte Technologie-, Struktur- und Prozesskonfiguration.[1]

Der *Defender* zeichnet sich im Produkt-/Marktbereich durch die hervorstechenden Merkmale „enge Marktdefinition“ und „Stabilität“ aus. Des weiteren strebt er intensiv danach, die technologische Effizienz zu erhöhen. Defender wachsen typischerweise, indem sie den vorhandenen Markt durchdringen. Prozessinnovation hat somit Vorrang vor der Produktinnovation. In der Terminologie des aufgabenorientierten Ansatzes entspricht der Defender somit weitgehend dem Potentialausschöpfer, der Kompetenzvorteile in den Kernaufgaben der Kundenbindung und der Leistungspflege aufweist.

*Forschungshypothese 7:* „Potentialausschöpfer, das heisst Unternehmen, die in den Kernaufgaben Kundenbindung und Leistungspflege Kompetenzvorteile aufweisen, sind überdurchschnittlich erfolgreich.“

Ein *Prospector* reagiert auf seine gewählte Umwelt beinahe konträr zum Defender. Die Hauptfähigkeit des Prospectors richtet sich auf das Finden und Auswerten neuer Produkt- und Marktmöglichkeiten. Er strebt permanent danach, der erste bei der Entwicklung neuer Produkte zu sein. In der Regel ist das Tätigkeitsfeld des Prospectors breit angelegt und befindet sich im Gegensatz zum Defender, dessen Produkt-/Marktbereich eng und stabil ist, kontinuierlich in einem Entwicklungszustand. Dies verlangt eine hohe Flexibilität. Im Rahmen des aufgabenorientierten Ansatzes kann der Prospector als Potentialerschliesser beziehungsweise Trendsetter aufgefasst werden; diese weisen Kompetenzvorteile in den Kernaufgaben Kundenakquisition und Leistungsinnovation auf.

*Forschungshypothese 8:* „Trendsetter, das heisst Unternehmen, die in den Kernaufgaben Kundenakquisition und Leistungsinnovation Kompetenzvorteile aufweisen, sind überdurchschnittlich erfolgreich.“

Der *Analyzer* kombiniert Eigenschaften des Prospector- und Defendertypus. Einerseits bewegt sich der Analyzer auf neue Produkte und Märkte zu, wobei nur die erfolgreichsten Produkt- und Marktinnovationen von hervorragenden Prospector-Unternehmen mittels Imitationen übernommen werden. Andererseits wird gleichzeitig der grösste Teil der Einnahmen mit einer stabilen Produktpalette und einem festen Kundenstamm erzielt. Der Analyzer entspricht dem Mehrkämpfer, der Kompetenzvorteile in allen Kernaufgaben aufweist. Die entsprechende Hypothese entspricht der Forschungshypothese 5.

Schliesslich ist noch der *Reactortypus* zu erwähnen. Während die anderen drei Typen über ein eigenes Reaktionsmuster auf Umweltbedingungen verfügen, die jeweils stabil und konsistent sind, ist das Anpassungsmuster an die Umwelt des Reactors widersprüchlich und schwankend, so dass dieser Typus auf Dauer kaum lebensfähig sein wird. Er ist nicht in der Lage, effektiv zu reagieren. Eine konsistente Strategie-Struktur-Beziehung fehlt. Ein solcher Typus entspricht somit einem profillosen Unternehmen, das in keiner der vier Kernaufgaben einen echten Kompetenzvorteil aufbauen konnte.

---

[1] MILES/SNOW 1986, S. 28 ff.

*Forschungshypothese 9:* „Profillose Unternehmen, das heisst Unternehmen, die in keiner Kernaufgabe einen Kompetenzvorteil aufweisen, sind unterdurchschnittlich erfolgreich."

*Geschäftsmodelle nach TREACY und WIERSEMA und deren Weiterentwicklungen*

Um auf dem Markt erfolgreich zu agieren, muss ein Unternehmen nach TREACY und WIERSEMA[1] erstens ein einzigartiges Leistungsversprechen (value proposition) abgeben, zweitens ein neues operatives Geschäftsmodell aufbauen und drittens seine Nutzenstrategien (value disciplines) trotz unablässiger Veränderungen und Verbesserungen konsequent verfolgen. Diese Überlegungen basieren auf dem Gedanken, dass in jedem Markt drei Kundentypen existieren: Kunden, die Innovationen bevorzugen; Kunden, die anstatt neuer Leistungen zuverlässige Leistungen präferieren, und Kunden, deren individuellen Wünschen und Bedürfnissen möglichst gut entsprochen werden soll. Daraus lassen sich insgesamt drei Nutzenstrategien ableiten, die operatives Geschäftsmodell und Leistungsversprechen erfolgreich miteinander verbinden: Operational Excellence, Product Leadership und Customer Intimacy.

*Operational Excellence*-Unternehmen bieten solide Leistungen, die ohne grossen Aufwand zu den geringsten Gesamtkosten ausgeliefert werden. Ihre Prozesse sind optimiert und rationalisiert, so dass sie eine möglichst hohe Effizienz erreichen. So ist es ihnen möglich, Leistungen zu einem niedrigen Preis, aber angemessener Qualität anzubieten.

*Product Leadership*-Unternehmen treiben hingegen die Entwicklung von Produkten fortwährend voran und bringen kontinuierlich Marktleistungen hervor, die den Stand der Technik neu definieren. Sie legen ihren Fokus auf die Kernprozesse Innovation, Produktentwicklung und Marktsondierung.

*Customer Intimacy*-Unternehmen haben ihr Management auf Kundennähe ausgerichtet. Ihr Leistungsversprechen besteht darin, ausgewählten Kunden die beste Problemlösung und somit umfassende Unterstützung zu bieten. Customer Intimacy-Unternehmen beschäftigen sich permanent damit, ihre Leistungen an spezifische Kundenanforderungen anzupassen – unter Gewährleistung moderater Preise. Für sie zählt nicht der Ertrag einer individuellen Transaktion, sondern der Nutzen einer langfristigen Beziehung.

TREACY und WIERSEMA betonen, dass ein Unternehmen zum einen in einer der drei Disziplinen nach Höchstleistung streben sollte, zum anderen aber auch bemüht sein muss, in den zwei anderen Disziplinen keine signifikanten Wettbewerbsnachteile zuzulassen.

SLATER, OLSON und REDDY[2] fügten den drei Geschäftsmodellen noch das Geschäftsmodell des *Brand Champion* hinzu. Dieses betont wie das Customer Intimacy-Geschäftsmodell die Kundenperspektive, setzt jedoch auf den Massenmarkt. Eine starke Marke kann aus Sicht des Kunden das Risiko reduzieren, enttäuschende und schlechte

---

[1] TREACY/WIERSEMA 1995. KAPLAN und NORTON (2001, S. 78 ff.) greifen bei der Weiterentwicklung ihres Konzepts der Balanced Scorecard auf diese Nutzenstrategien zurück.

[2] SLATER/OLSON/REDDY 1997.

Leistungen zu erwerben. Des weiteren ermöglicht sie einem Unternehmen, teure und uneffektive Preispromotionen zu vermeiden, wenn durch die Marke wichtige Informationen gut und schnell kommuniziert werden. Entscheidend bei diesem Geschäftsmodell sind der Aufbau und die Pflege des Markenwertes inklusive Marktsegmentierung sowie -analyse, die Positionierung und die Pflege guter Distributionskanalbeziehungen.

| Geschäftsmodell | Ansatz | Kompetenzvorteile | Beispiele |
|---|---|---|---|
| **Operational Excellence** | • Economies of Scale<br>• niedrigster Preis<br>• Effizienz | Leistungspflege | Wal Mart, Aldi, McDonald's |
| **Customer Intimacy** | • Economies of Scale<br>• Kundennähe<br>• beste Problemlösung für den Kunden | Kundenakquisition<br>Kundenbindung | IBM, Dell, MLP |
| **Product Leadership** | • innovativste Leistung<br>• Preispremium<br>• Time based-Competition | Leistungsinnovation<br>Leistungspflege | Intel, 3M, Apple |
| **Brand Champion** | • Markenwert<br>• Kundennähe auf Massenmärkten<br>• Distribution | Kundenakquisition<br>Kundenbindung<br>Leistungspflege | Procter & Gamble, Adidas, Unilever |

*Abbildung 85: Geschäftsmodelle und entsprechende Kernaufgabenprofile*
Quelle: in Anlehnung an TREACY/WIERSEMA 1995; SLATER/OLSON/REDDY 1997; HAGEL/SINGER 1999.

Werden die Aussagen der vorgestellten Ansätze zusammenfassend betrachtet, so lassen sich die im folgenden vorgestellten Schlussfolgerungen ziehen (siehe Abbildung 85):

- Im wesentlichen kann man basierend auf dem Ansatz von TREACY und WIERSEMA unterschiedliche *Typen* potentiell erfolgreicher Geschäftsmodelle erkennen: Product Leadership, Operational Excellence und Customer Relationship (Intimacy). SLATER, OLSON und REDDY fügen den Brand Champion hinzu.
- Um ein Geschäftsmodell erfolgreich im Markt durchzusetzen, werden *spezifische Kompetenzen* benötigt. Um solche Kompetenzen herausbilden zu können, ist es erforderlich, sich auf eines der *Geschäftsmodelle* zu fokussieren.[1]
- Die Geschäftsmodelle lassen sich in die „Terminologie" des aufgabenorientierten Ansatzes übertragen. So erfordert das Geschäftsmodell Operational Excellence einen Kompetenzvorteil in der Kernaufgabe Leistungspflege. Product Leader müssen dagegen überdurchschnittlich gut in der Kernaufgabe der Leistungsinnovation sein, wäh-

[1] Siehe insbesondere HAGEL/SINGER 1999.

rend Customer Intimacy-Unternehmen Kompetenzvorteile bezüglich Kundenakquisition und -bindung aufzuweisen haben. Brand Champions sollten sowohl den Umgang mit Kundenpotentialen (Kundenakquisition und Kundenbindung) als auch die Kernaufgabe Leistungspflege überdurchschnittlich gut beherrschen.

- Um erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ein Geschäftsmodell *exzellent* umsetzen. Ferner dürfen sie in den jeweils anderen Kompetenzfeldern (beziehungsweise Kernaufgaben) keine Wettbewerbsnachteile aufweisen.[1]

Aus diesen Aussagen lassen sich folgende Forschungshypothesen ableiten:

*Forschungshypothese 10:* „Das Geschäftsmodell ‚Product Leadership' führt zu überdurchschnittlichem Erfolg. Unternehmen, die in Leistungsinnovation und Leistungspflege einen Kompetenzvorteil und keinen Kompetenznachteil in den anderen Kernaufgaben haben, sind überdurchschnittlich erfolgreich."

*Forschungshypothese 11:* „Das Geschäftsmodell ‚Operational Excellence' führt zu überdurchschnittlichem Erfolg. Unternehmen, die in Leistungspflege einen Kompetenzvorteil und keinen Kompetenznachteil in den anderen Kernaufgaben haben, sind erfolgreicher als alle anderen."

*Forschungshypothese 12:* „Das Geschäftsmodell ‚Customer Intimacy' führt zu überdurchschnittlichem Erfolg. Unternehmen, die in Kundenakquisition und -bindung einen Kompetenzvorteil und keinen Kompetenznachteil in den anderen Kernaufgaben haben, sind überdurchschnittlich erfolgreich."

*Forschungshypothese 13:* „Das Geschäftsmodell „Brand Championship" führt zu überdurchschnittlichem Erfolg. Unternehmen, die in Kundenakquisition und -bindung sowie in Leistungspflege einen Kompetenzvorteil und keinen Kompetenznachteil in der Leistungsinnovation haben, sind überdurchschnittlich erfolgreich."

#### *2.1.2.3 Ableiten von Analogien aus Geschäftsmodellansätzen*

Wie bereits erwähnt, weisen TREACY und WIERSEMA darauf hin, dass ein Unternehmen mindestens in einer Disziplin einen Wettbewerbsvorteil haben, in den anderen aber mindestens gleichauf sein muss. Übertragen auf den aufgabenorientierten Ansatz führt dies – unabhängig von den von diesen Autoren entwickelten Geschäftsmodellen – zu folgender Analogie, die als „Dominanzhypothese" bezeichnet werden kann:

*Forschungshypothese 14 (Dominanzhypothese):* „Unternehmen, die in mindestens einer Kernaufgabe über Kompetenzvorteile verfügen und in den anderen Kernaufgaben zumindest keine Kompetenznachteile aufweisen, sind überdurchschnittlich erfolgreich."

Ferner ist die der Dominanzhypothese zugrundeliegende Basisannahme zu überprüfen, ob Kompetenznachteile in irgendeiner Kernaufgabe grundsätzlich zu unterdurchschnittli-

---

[1] TREACY/WIERSEMA 1995.

chem Erfolg führen. Oder ist es möglich, unterdurchschnittliche Fähigkeiten in einer Kernaufgabe dadurch zu kompensieren, dass man dafür nicht nur in einer, sondern sogar in mehreren anderen Kernaufgaben über Kompetenzvorteile verfügt? Die Hypothesen 15 und 16 drücken diese Sachverhalte empirisch überprüfbar aus.

*Forschungshypothese 15:* „In je mehr Kernaufgaben ein Unternehmen Kompetenznachteile aufweist, desto weniger erfolgreich ist ein Unternehmen."

*Forschungshypothese 16 (Kompensationshypothese):* „Unternehmen, die in einer Kernaufgabe über Kompetenznachteile, dafür aber in mindestens zwei anderen Kernaufgaben über Kompetenzvorteile verfügen, sind überdurchschnittlich erfolgreich."

Nachfolgend werden die formulierten Hypothesen empirisch getestet. Die empirischen Befunde werden diskutiert und Anhaltspunkte für ein auf dem aufgabenorientierten Ansatz basierendes Performance Management-System abgeleitet.

## 2.2 Hypothesenüberprüfung

Die nachfolgenden empirischen Ergebnisse basieren auf der Studie „Marketing Performance Measurement".[1] In die Auswertungen flossen die Antworten jener 418 Führungskräfte ein, die sich in der Schweiz (n = 236) und in Deutschland (n =182) an der Befragung beteiligt haben.[2]

### 2.2.1 Kernaufgabenprofile in der Realität: Hypothesenüberprüfung

#### *2.2.1.1 Häufigkeit von Kernaufgabenprofilen*

Zunächst soll ein Überblick darüber gegeben werden, mit welchen unterschiedlichen Kernaufgabenprofilen Unternehmen[3] den Markterfolg suchen und finden (siehe Abbildung 86). Die Operationalisierung der Kernaufgabenprofile erfolgte über die Messung von *Kompetenzvorteilen* bezüglich der jeweiligen Kernaufgaben. Dazu mussten die befragten Führungskräfte einschätzen, ob ihre Fähigkeiten bezüglich der einzelnen Kernaufgaben Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege schlechter oder besser als jene der relevanten Hauptwettbewerber sind.[4]

---

[1] Zur ausführlichen Darstellung der Forschungsmethodik sowie der Anlage der Studie siehe S. 29 ff.

[2] Da sich die konjunkturellen Rahmenbedingungen in den Vereinigten Staaten von Amerika und Europa zur Zeit der Durchführung der empirischen Befragung stark voneinander unterschieden, wurde bewusst darauf verzichtet, die Datensätze der amerikanischen Unternehmen in die Analyse einzubeziehen. Dies war nicht zuletzt auch wegen der ausreichenden absoluten Grösse der europäischen Stichprobe möglich.

[3] Nachfolgend wird aus sprachlichen Gründen immer der Begriff „Unternehmen" verwendet, auch wenn sich die empirischen Ergebnisse in vielen Fällen auf selbständige Geschäftsbereiche beziehen.

[4] Hierzu wurde eine siebenstufige Ratingskala verwendet. Bezogen auf die gesamte Stichprobe beträgt der Median bei der Kernaufgabe Kundenakquisition vier und bei den anderen drei Kernaufgaben Kundenbindung, Leistungsinnovation und -pflege fünf. Es wurden lediglich jenen Unternehmen Kompetenzvorteile in einer Kernaufgabe zugebilligt, die sich besser als der Median eingeschätzt hatten.

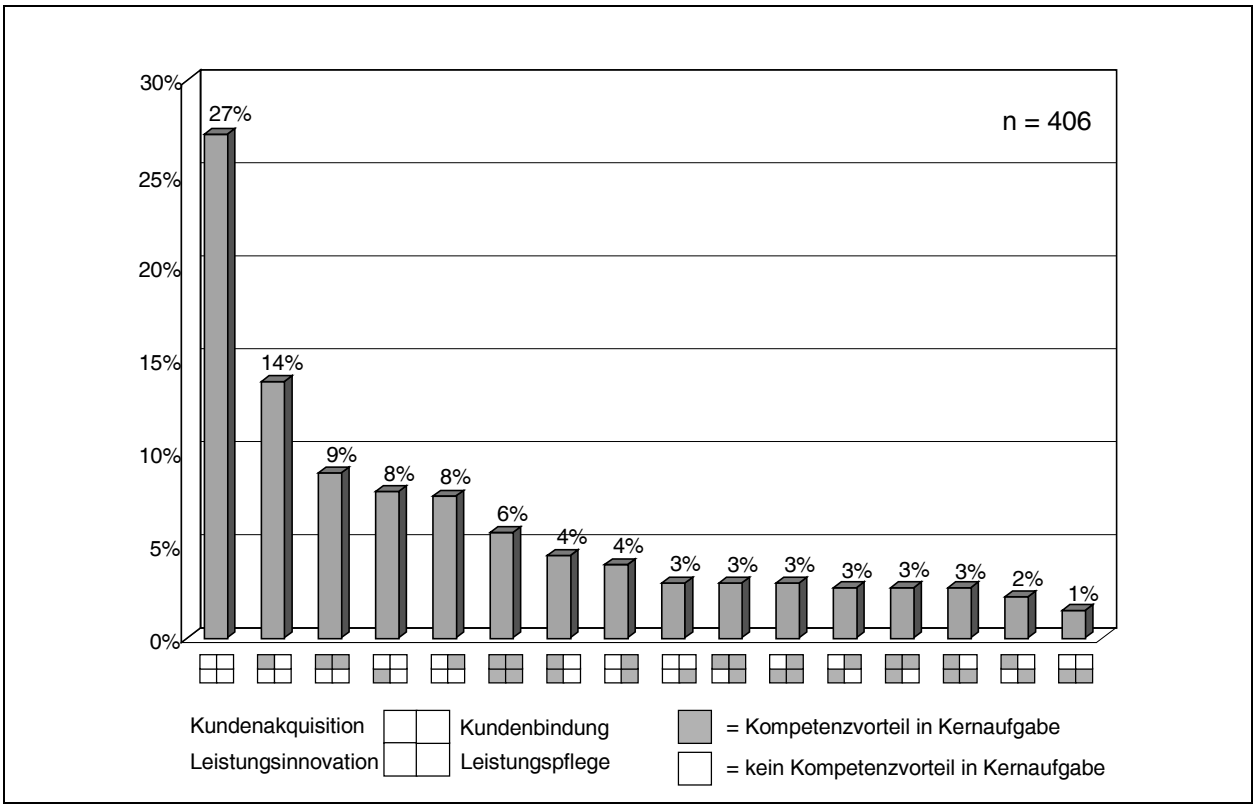



*Abbildung 86: Empirische Häufigkeit der Kernaufgabenprofile*
Quelle: TOMCZAK/MÜHLMEIER/REINECKE 2002, S. 41.

*Forschungshypothese 1:* „Alle theoretisch möglichen Kernaufgabenprofile lassen sich in der Realität nachweisen."

Theoretisch sind 16 (= $2^4$) verschiedene Kernaufgabenprofile denkbar. Aus Abbildung 86 geht hervor, dass sich für jedes dieser möglichen Kernaufgabenprofile in der Realität Beispiele finden lassen. Andererseits zeigt sich aber auch eindeutig, dass einige Kernaufgabenprofile wesentlich häufiger als andere auftreten. So agieren immerhin 14 Prozent aller Unternehmen als „Kundenakquirierer", 9 Prozent haben gleichzeitig Kompetenzvorteile in der Kundenakquisition und der -bindung. Hervorzuheben ist ferner, dass immerhin zirka 6 Prozent der Unternehmen in der Lage sind, das Kernaufgabenprofil eines „Mehrkämpfers" im Markt durchzusetzen.

*Forschungshypothese 2:* „Die meisten Unternehmen verfügen in maximal einer Kernaufgabe über einen Kompetenzvorteil."

Insgesamt geben gut 40 Prozent der Unternehmen an, in mehr als einer der vier Kernaufgaben dem Wettbewerb überlegen zu sein. 60 Prozent verfügen in maximal einer Kernaufgabe über einen Kompetenzvorteil. Die Forschungshypothese 2 wird mit einem Chiquadrat-Anpassungstest überprüft. Die Gegenhypothese $H_0$ ("Gleichverteilung") kann bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von 0,01 bei einer Überschreitungswahrscheinlichkeit von 0,000 abgelehnt werden. Die Hypothese ist somit zu bestätigen.

Die fokussierten Kernaufgabenprofile (Kompetenzvorteil in einer Kernaufgabe) sind mit Ausnahme des Leistungspflegers (3 Prozent) stark vertreten: 14 Prozent geben an, aus-

schliesslich bezüglich Kundenakquisition der Konkurrenz überlegen zu sein. Je 8 Prozent weisen entweder nur in der Kernaufgabe der Leistungsinnovation oder der Kundenbindung überdurchschnittliche Fähigkeiten auf.

#### *2.2.1.2 Typische Kernaufgabenprofile*

Aufgrund der hohen Zahl unterschiedlicher Kernaufgabenprofile wurde eine Gruppierung mit Hilfe einer Clusteranalyse durchgeführt.[1] Als Clustervariablen dienten die Kompetenzvorteile bezüglich der vier Kernaufgaben.[2] Da die vorliegenden Clustervariablen als metrisch skaliert angesehen werden können und vergleichbar[3] sind, wird als *Proximitätsmass* beziehungsweise als Distanzmass die Quadrierte Euklidische Distanz gewählt.[4] Die aus dem ersten Schritt gewonnene Distanzmatrix bildet den Ausgangspunkt der Clusteralgorithmen, die eine Zusammenfassung der Unternehmen zum Ziel haben.[5]

Bei der Wahl des *Fusionierungsverfahrens*[6] wurde auf das Ward-Verfahren zurückgegriffen,[7] zumal die dafür erforderlichen Voraussetzungen gegeben waren.[8] Sowohl das Den-

---

[1] Die folgende Clusteranalyse wurde mit dem Statistikprogramm SPSS Version 10.1 durchgeführt.

[2] Fehlende Variablenwerte führten zu einem Ausschluss des jeweiligen Datensatzes aus der Clusteranalyse.

[3] Die Vergleichbarkeit der Clustervariablen ist eine wichtige Voraussetzung für die Anwendung der Quadrierten Euklidischen Distanz (BOCK 1974, S. 36). Da bei der Erhebung aller Clustervariablen eine siebenstufige Skala mit gleichen Abständen und Masseinheiten zugrunde gelegt wurde, ist die Vergleichbarkeit gewährleistet.

[4] Diese gehört zur Gruppe der $L_1$-Distanzen. Hierbei wird eine Gleichgewichtung der Clustervariablen gewährleistet (STEINHAUSEN/LANGER 1977, S. 77 ff.). Die Quadrierung der Euklidischen Distanz hat zur Folge, dass grosse Differenzwerte zwischen den Merkmalen stärker gewichtet werden als kleine (BACHER 1996, S. 222). Hierdurch ist eine schärfere Trennung der sich ergebenden Cluster zu erwarten (TOMCZAK/REINECKE/MÜHLMEYER/KARG 1998, Anhang II, S. 46). Zudem erscheint eine Anwendung der Quadrierten Euklidischen Distanz hier als sinnvoll, da als Fusionierungsalgorithmus die Methode nach WARD eingesetzt wird. In der Literatur wird empfohlen, dieses Proximitätsmass bei Anwendung des Ward-Verfahrens heranzuziehen (STEINHAUSEN/LANGER 1977, S. 77 ff.).

[5] BACKHAUS ET AL. 2000, S. 348.

[6] Das Single-Linkage-Verfahren ("nearest neighbour") und das Complete-Linkage-Verfahren ("furthest neighbour") wurden aufgrund ungeeigneter Eigenschaften nicht gewählt. Das Single-Linkage-Verfahren tendiert aufgrund des kontrahierenden Algorithmus dazu, wenige grosse Gruppen zu bilden, denen viele kleine gegenüberstehen; ausserdem neigt es zur Kettenbildung (BACKHAUS ET AL. 2000, S. 365). Die Eigenschaft der Kettenbildung ermöglicht es, Ausreisser aufzuspüren (SCHEIBLER/SCHNEIDER 1978, S. 21). In diesem Fall konnten jedoch mit Hilfe des Verfahrens keine Ausreisser identifiziert werden. Die Complete-Linkage-Methode ist ein dilatierendes Verfahren; es tendiert dazu, die Objekte verstärkt in etwa gleich grosse Cluster zusammenzufassen. Allerdings neigt es dazu, kleine Gruppen geringen Umfangs zu bilden (BACKHAUS 2000, S. 365).

[7] Siehe zum Ward-Verfahren beispielsweise WARD 1963. Ziel dieses Verfahrens ist es, einen möglichst geringen Zuwachs der Fehlerquadratsumme (Varianzkriterium) bei der Fusion zweier Cluster herbeizuführen (KLEMM 1995, S. 26). Dieses konservative Verfahren weist weder Tendenzen zur Dilatation noch zur Kontraktion auf. Zumeist findet es sehr gute Partitionen und ordnet die Elemente „richtig" den Gruppen zu (BERGS 1981, S. 96 f.). Ferner bildet es etwa gleich grosse, sehr homogene Gruppen. Somit kann das Ward-Verfahren als ein sehr guter Fusionierungsalgorithmus angesehen werden (SCHEIBLER/SCHNEIDER 1978, S. 23; MILLIGAN 1981, S. 400; BACKHAUS ET AL. 2000, S. 366), wenn bestimmte Annahmen vorausgesetzt werden können.

[8] So muss die Verwendung eines Distanzmasses ein sinnvolles Kriterium zur Ähnlichkeitsmatrix darstellen. Ferner müssen die Variablen metrisch skaliert und unkorreliert sein; auch darf die Datenbasis keine Ausreisser enthalten. Des weiteren sollte zu erwarten sein, dass die Elementzahl in jeder Gruppe etwa gleich gross ist und dass die Gruppen ungefähr die gleiche Ausdehnung besitzen (BACKHAUS ET AL. 2000, S. 365 f.).

dogramm[1] als auch der Screeplot[2] deuten darauf hin, dass hier die adäquate Clusteranzahl bei sechs Clustern liegt.

Zur Überprüfung der Trennschärfe der sechs ermittelten Cluster wird eine Diskriminanzanalyse[3] über die clusterbildenden Variablen durchgeführt. Die Klassifikationsmatrix zeigt, dass 86 Prozent der anhand der Clusteranalyse gruppierten Unternehmen korrekt klassifiziert wurden. Bei zufälliger Einordnung der Unternehmen in die sechs Gruppen wäre dagegen (unter Vernachlässigung der unterschiedlichen Gruppengrössen) eine Trefferquote von 16,7 Prozent zu erwarten.

Anhand der Mittelwerte in den Clustern sowie des Gesamtmittelwertes in den einzelnen Kernaufgaben lassen sich die sechs Cluster wie folgt beschreiben (siehe Abbildung 87):

In *Cluster 1* befinden sich Unternehmen, die im Durchschnitt in allen vier Kernaufgaben Kompetenzvorteile gegenüber allen übrigen Unternehmen der Gesamtstichprobe aufweisen *(„Allrounder").* Die Unternehmen des *Clusters 2* weisen tendenziell auf der Persistenzseite Kompetenzvorteile auf, also bezüglich Kundenbindung und Leistungspflege. Sie können als *„Potentialausschöpfer*" bezeichnet werden. *Cluster 3* fasst Unternehmen zusammen, die grösstenteils in jeder der vier Kernaufgaben einen Kompetenznachteil aufweisen *(„Profillose").* In *Cluster 4* befinden sich Unternehmen, die im Durchschnitt über einen Kompetenzvorteil in der Kernaufgabe Leistungsinnovation verfügen, in den anderen Kernaufgaben jedoch nicht („*Leistungsinnovatoren").* Unternehmen des *Clusters 5* zeigen tendenziell einen Kompetenzvorteil sowohl bezüglich Kundenakquisition als auch bezüglich Kundenbindung, jedoch nicht auf der Leistungsseite („Kundenfokussierer"). Die Unternehmen der letzten Gruppe, *Cluster 6,* zeichnen sich dadurch aus, dass sie in allen Kernaufgaben ausser in der Kundenbindung im Durchschnitt über einen Kompetenzvorteil verfügen *(„leistungsgetriebene Kundenakquirierer").*

Die mit Hilfe der Clusteranalyse identifizierten Kernaufgabenprofile bestätigen die Ergebnisse der deskriptiven Analysen: Diagonalprofile sind sehr selten, während die Profile des Allrounders und des Profillosen einerseits sowie des Potentialausschöpfers und des Kundenfokussierten andererseits als typisch gelten können. Ferner ist auch das Kernaufgabenprofil des Leistungsinnovators charakteristisch.

---

[1] Das Dendogramm zeigt die hierarchische Gruppierungsfolge und gibt Hinweise bezüglich der Heterogenität einer Clusterlösung (GREEN/TULL 1982, S. 422; BOCK 1974, S. 357 f.).

[2] Das Screeplot ist ein Koordinatensystem, in dem die Fehlerquadratsumme gegen die Anzahl der Cluster abgetragen wird. Die Clusteranzahl, bei der die Fehlerquadratsumme am stärksten fällt („Ellenbogen"), wird gewählt (BACKHAUS ET AL. 2000, S. 375).

[3] Die Diskriminanzanalyse wurde ebenfalls mit dem Statistikprogramm SPSS Version 10.1 durchgeführt.

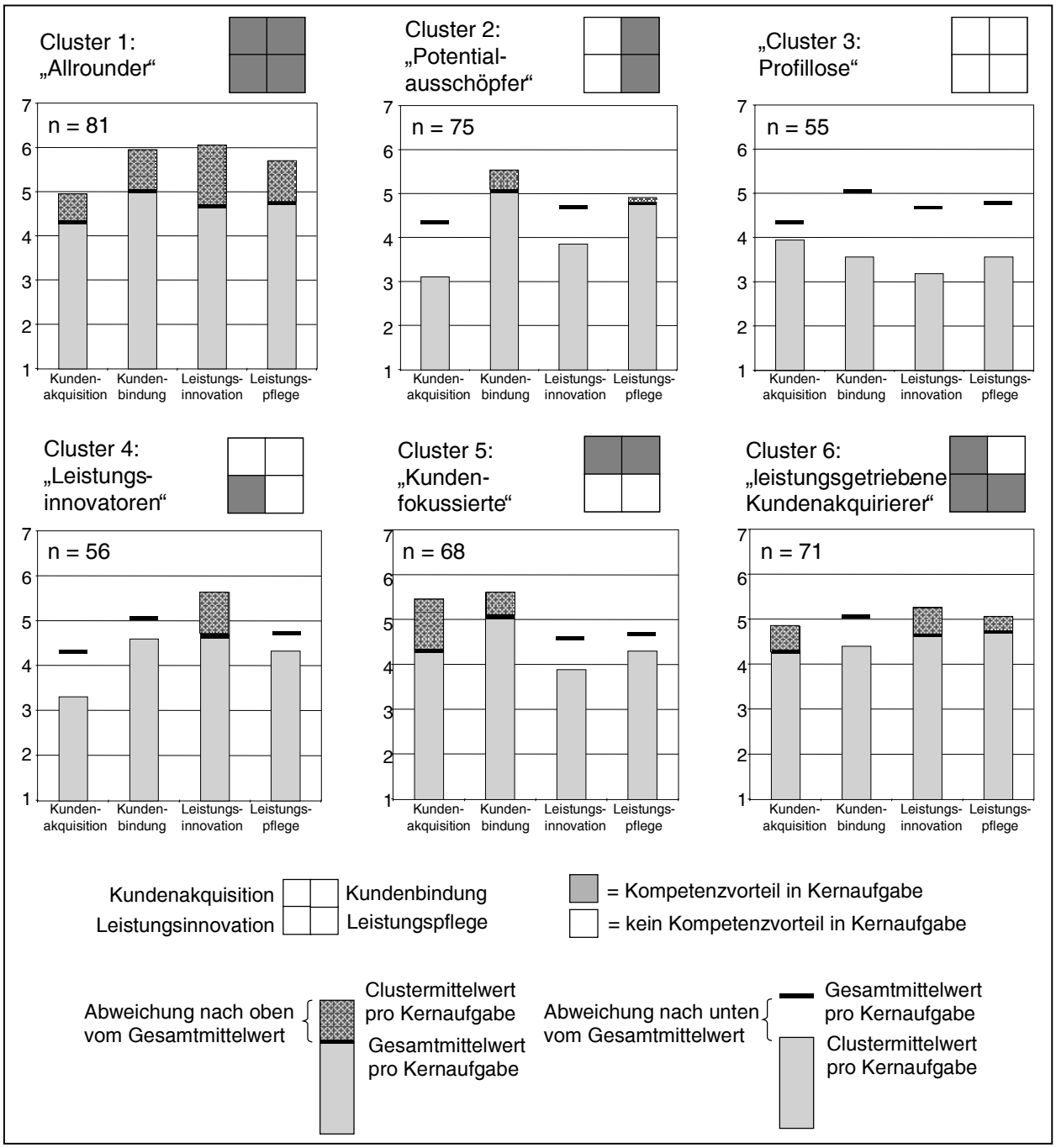



*Abbildung 87: Identifizierte Kernaufgabenprofile*
Quelle: eigene Berechnungen.

### 2.2.2 Kernaufgabenprofil und Erfolg: Hypothesenüberprüfung

Ein wichtiges Ziel der empirischen Studie war es, den Zusammenhang zwischen Erfolg und Kernaufgabenprofilen zu analysieren. Die Operationalisierung des Erfolgs erfolgte wiederum aufgrund des bereits dargestellten Balanced Scorecard-Erfolgsindex.[1]

Abbildung 88 gibt die ermittelten Erfolgsmasse der einzelnen Kernaufgabenprofile wieder. Bereits ohne Einsatz statistischer Instrumente lässt sich daraus vermuten,

[1] Siehe hierzu ausführlich S. 166 ff.

- dass zum einen ein Zusammenhang zwischen Kernaufgabenprofilen und Erfolg vorhanden ist, und
- dass zum anderen sogar ein Zusammenhang besteht zwischen dem unternehmerischen Erfolg und der Anzahl von Kernaufgaben, in denen Unternehmen einen Kompetenzvorteil aufweisen.

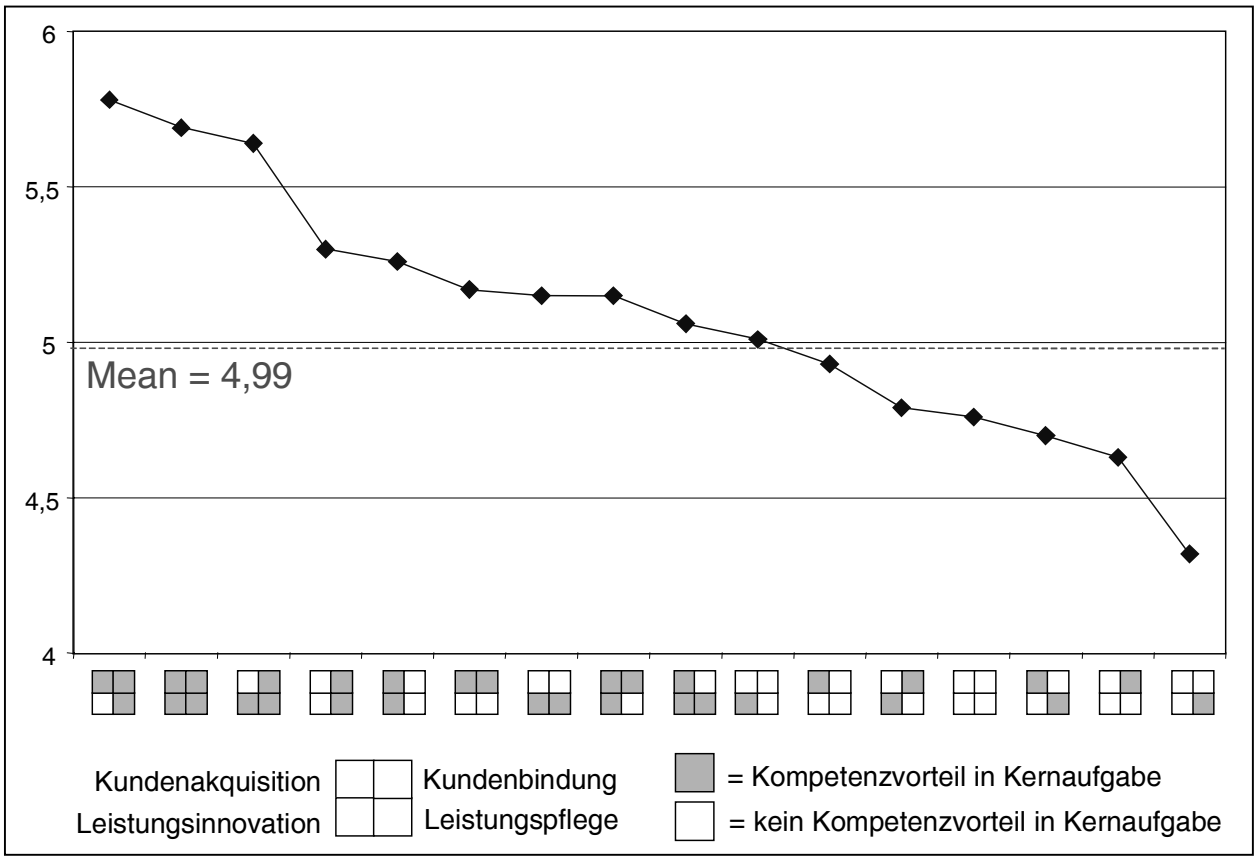



*Abbildung 88: Zusammenhang zwischen Kernaufgabenprofil und Erfolg (n = 389)*
Quelle: eigene Berechnungen.

Diese Zusammenhänge werden gemäss der in Abschnitt 2.1.2 formulierten Forschungshypothesen überprüft.[1]

*Forschungshypothese 3:* „Kompetenzvorteile in einer Kernaufgabe gehen mit Erfolg einher."

Zur Überprüfung der Forschungshypothesen 3.1 bis 3.4 (Kompetenzvorteile in Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation beziehungsweise Leistungspflege) wird die Stichprobe jeweils zweigeteilt: einerseits in Unternehmen, die in der jeweiligen

[1] Die statistischen Berechnungen wurden mit SPSS Version 10.1, durchgeführt. Die Hypothesentests basieren in der Regel auf Mittelwertvergleichen von Teilstichproben, wobei wiederum bei fehlender Normalverteilung der Mann-Whitney-U-Test herangezogen wurde (siehe hierzu die Ausführungen auf S. 142).

Kernaufgabe einen Kompetenzvorteil aufweisen, sowie andererseits in Unternehmen, die in der genannten Kernaufgabe nicht über einen Kompetenzvorteil verfügen.[1]

Die Gegenhypothesen $H_0$ 3.1-3.4 werden bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von sowohl 0,05 als auch 0,01 mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,000 bei $H_0$ 3.1 (Kundenakquisition), 3.3 (Leistungsinnovation) und 3.4 (Leistungspflege) sowie von 0,001 bei $H_0$ 3.2 (Kundenbindung) hochsignifikant abgelehnt. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmenserfolg und Kompetenzvorteile in einer der Kernaufgaben (Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation oder Leistungspflege) miteinander einhergehen.

Als nächstes wird die *Forschungshypothese 4* überprüft: „Unternehmen, die ausschliesslich in einer Kernaufgabe über Kompetenzvorteile verfügen, sind überdurchschnittlich erfolgreich." Mit einer Überschreitungswahrscheinlichkeit von 0,009 bei einem Signifikanzniveau von 0,01 kann die entsprechende Gegenhypothese $H_0$ (Gleichverteilung) abgelehnt werden (Mann-Whitney-U-Test). Der Mittelwertvergleich zeigt allerdings, dass die Forschungshypothese 4 sich dennoch nicht bestätigten lässt; vielmehr trifft das Gegenteil zu: „Unternehmen, die ausschliesslich in einer Kernaufgabe über Kompetenzvorteile verfügen, sind unterdurchschnittlich erfolgreich."

*Forschungshypothese 5:* „Unternehmen, die in allen vier Kernaufgaben über Kompetenzvorteile verfügen, sind überdurchschnittlich erfolgreich."

Die statistische Gegenhypothese kann bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von 0,01 mit einer Überschreitungswahrscheinlichkeit von 0,000 hochsignifikant abgelehnt werden (Mann-Whitney-U-Test). Ein erfolgreiches Agieren am Markt scheint folglich insbesondere für die „Mehrkämpfer" gewährleistet zu sein, das heisst für jene Unternehmen, die über Kompetenzvorteile in allen Kernaufgaben verfügen.

Somit stellt sich grundsätzlich die Frage, ob sogar eine Rangfolge bezüglich Kompetenzvorteilen und Erfolg nachweisbar ist, das heisst in Form einer „je mehr, desto mehr"- oder einer „je mehr, desto weniger"-Beziehung. Daher ist es im nächsten Schritt sinnvoll, die *Forschungshypothese 6* („In je mehr Kernaufgaben Kompetenzvorteile bestehen, desto erfolgreicher ist das Unternehmen.") zu untersuchen. Dazu werden zunächst die Unternehmen in der Stichprobe nach Anzahl der Kompetenzvorteile getrennt und jeweils zu einer Teilstichprobe zusammengefasst. Um die *Forschungshypothese 6* zu überprüfen, wird der Jonckheere-Terpstra-Test[2] herangezogen, weil aufgrund des Q-Q-Plots, des Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors-Tests beziehungsweise des Shapiro-Wilk's-Tests die Annahme einer Normalverteilung nicht gerechtfertigt erscheint. Mit einer Überschreitungswahrscheinlichkeit von 0,000 kann die Nullhypothese bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von 0,01 abgelehnt werden. Anhand der Boxplots (siehe Abbildung 89)

---

[1] Kompetenzvorteile wurden lediglich jenen Unternehmen zugebilligt, die sich bezüglich der jeweiligen Kernaufgabe besser als der Median einschätzten.

[2] GIBBONS/CHAKRABORTI 1992, S. 314 ff.

sieht man im nachhinein auch recht deutlich die positive Rangfolge zwischen der Anzahl der Wettbewerbsvorteile und dem Erfolg eines Unternehmens.

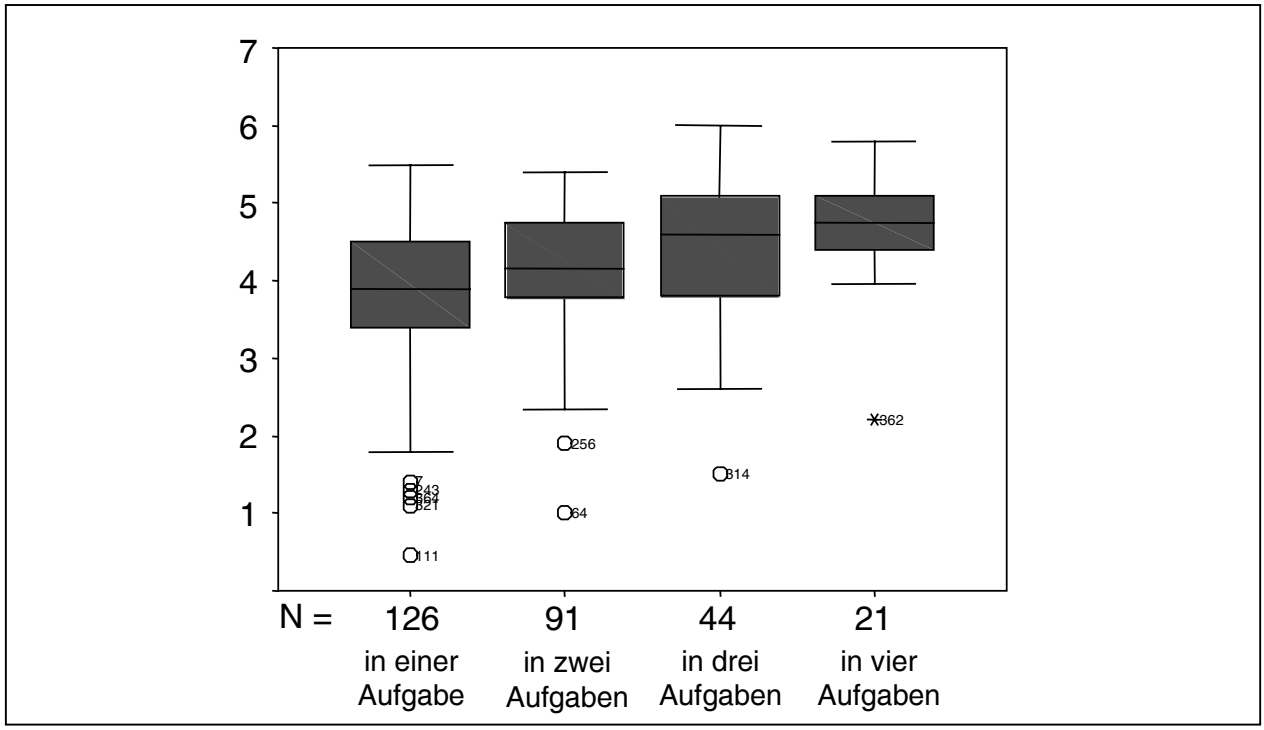



*Abbildung 89: Anzahl Kompetenzvorteile und Unternehmenserfolg*
Quelle: eigene Berechnungen.

Somit kann ausdrücklich als empirisch bestätigt festgehalten werden, dass Kompetenzvorteile in den Kernaufgaben und Unternehmenserfolg miteinander einhergehen. Je mehr Kernaufgaben ein Unternehmen besser als die Konkurrenz erfüllt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass es erfolgreich ist.

Nachfolgend werden die mit Hilfe der vier Kernaufgaben operationalisierten Geschäftsmodelltypen von MILES und SNOW überprüft (Defender, Prospector, Profilloser) (Mann-Whitney-U-Test):

*Forschungshypothese 7:* „Unternehmen, die in den Kernaufgaben Kundenbindung und Leistungspflege Kompetenzvorteile aufweisen (Potentialausschöpfer beziehungsweise Defender), sind überdurchschnittlich erfolgreich."

*Forschungshypothese 8:* „Unternehmen, die in den Kernaufgaben Kundenakquisition und Leistungsinnovation Kompetenzvorteile aufweisen (Trendsetter beziehungsweise Prospector), sind überdurchschnittlich erfolgreich."

*Forschungshypothese 9:* „Unternehmen, die in keiner Kernaufgabe einen Kompetenzvorteil aufweisen (profillose Unternehmen), sind unterdurchschnittlich erfolgreich."

Sowohl die Gegenhypothesen $H_0$ 7 als auch $H_0$ 8 können mit einer Überschreitungswahrscheinlichkeit von 0,133 beziehungsweise 0,322 nicht abgelehnt werden, wodurch die Forschungshypothesen 7 und 8 sich nicht bestätigt lassen. Weder Potentialausschöpfer (bei MILES und SNOW: Defender) noch Trendsetter beziehungsweise Prospector können somit als überdurchschnittlich erfolgreich angesehen werden.

Wie aufgrund der bestätigten Forschungshypothese 6 bereits zu vermuten war, unterscheiden sich allerdings die Unternehmen ohne jeglichen Kompetenzvorteil in einer Kernaufgabe bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von 0,01 signifikant von den übrigen Unternehmen der Gesamtstichprobe (empirischer p-Wert 0,003). Die Hypothese 10 kann somit bestätigt werden.

Wie sieht dies analog für die Geschäftsmodelle von TREACY und WIERSEMA sowie deren Weiterentwicklungen aus? Nachfolgend werden die Forschungshypothesen 10 bis 13 überprüft.

*Forschungshypothese 10:* „Unternehmen, die in Leistungsinnovation und Leistungspflege einen Kompetenzvorteil haben, aber keinen Kompetenznachteil in den anderen Kernaufgaben (Product Leadership), sind überdurchschnittlich erfolgreich."

*Forschungshypothese 11:* „Unternehmen, die in Leistungspflege einen Kompetenzvorteil haben, aber keinen Kompetenznachteil in den anderen Kernaufgaben (Operational Excellence), sind erfolgreicher als alle anderen."

*Forschungshypothese 12:* „Unternehmen, die in Kundenakquisition und -bindung einen Kompetenzvorteil haben, aber keinen Kompetenznachteil in den anderen Kernaufgaben (Customer Intimacy), sind überdurchschnittlich erfolgreich"

*Forschungshypothese 13:* „Unternehmen, die in Kundenakquisition und -bindung sowie in Leistungspflege einen Kompetenzvorteil haben, aber keinen Kompetenznachteil in der Leistungsinnovation (Brand Championship), sind überdurchschnittlich erfolgreich."

Alle vier Gegenhypothesen $H_0$ können hochsignifikant (empirischer p-Wert = 0,000; vorgegebenes Signifikanzniveau = 0,01) abgelehnt werden (Mann-Whitney-U-Test). Da der Erfolgsindex bei den Unternehmen aller vier Geschäftsmodelle jeweils höher als bei den anderen Unternehmen der Stichprobe war, scheinen die von TREACY und WIERSEMA sowie SLATER, OLSON und REDDY identifizierten und hier mit Hilfe der vier Kernaufgaben operationalisierten Geschäftsmodelle tatsächlich mit überdurchschnittlichem betriebswirtschaftlichen Erfolg einherzugehen.

Als nächstes wird überprüft, ob sich die von TREACY und WIERSEMA entwickelte Forderung, dass Kompetenznachteile grundsätzlich zu vermeiden sind, auf den aufgabenorientierten Ansatz übertragen lässt. Dazu wird die *Forschungshypothese 14*, die sogenannte *Dominanzhypothese*, überprüft. Diese besagt, dass es mit Erfolg einhergeht, wenn ein Unternehmen mindestens in einer der vier Kernaufgaben einen Kompetenzvorteil hat und in den anderen drei Aufgaben zumindest keinen Kompetenznachteil aufweist.

Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,000 kann bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von 0,01 die entsprechende Gegenhypothese $H_0$ abgelehnt werden (Mann-Whitney-U-Test). Somit bewährt sich die Dominanzhypothese.

Im folgenden werden auch Kompetenznachteile bezüglich einzelner Kernaufgaben in die Analyse einbezogen. Analog zur Forschungshypothese 6 stellt sich hier wiederum die Frage, ob eine Rangfolge festzustellen ist, das heisst entweder eine „Je mehr, desto mehr"- oder eine „Je mehr, desto weniger"-Beziehung. Untersucht man die *Forschungshypothese 15* („In je mehr Kernaufgaben Kompetenznachteile bestehen, desto weniger erfolgreich ist das Unternehmen.") mit der statistischen Gegenhypothese $H_0$, so ist letztere bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von 0,05 mit einem empirischen p-Wert von 0,01 abzulehnen.[1] Betrachtet man die Boxplots (siehe Abbildung 90), so offenbaren diese recht deutlich eine negative Rangfolge zwischen der Anzahl der Kompetenznachteile und dem Erfolg eines Unternehmens. Kompetenznachteile in einer oder mehreren Kernaufgaben gehen somit mit einer niedrigeren Erfolgswahrscheinlichkeit einher.

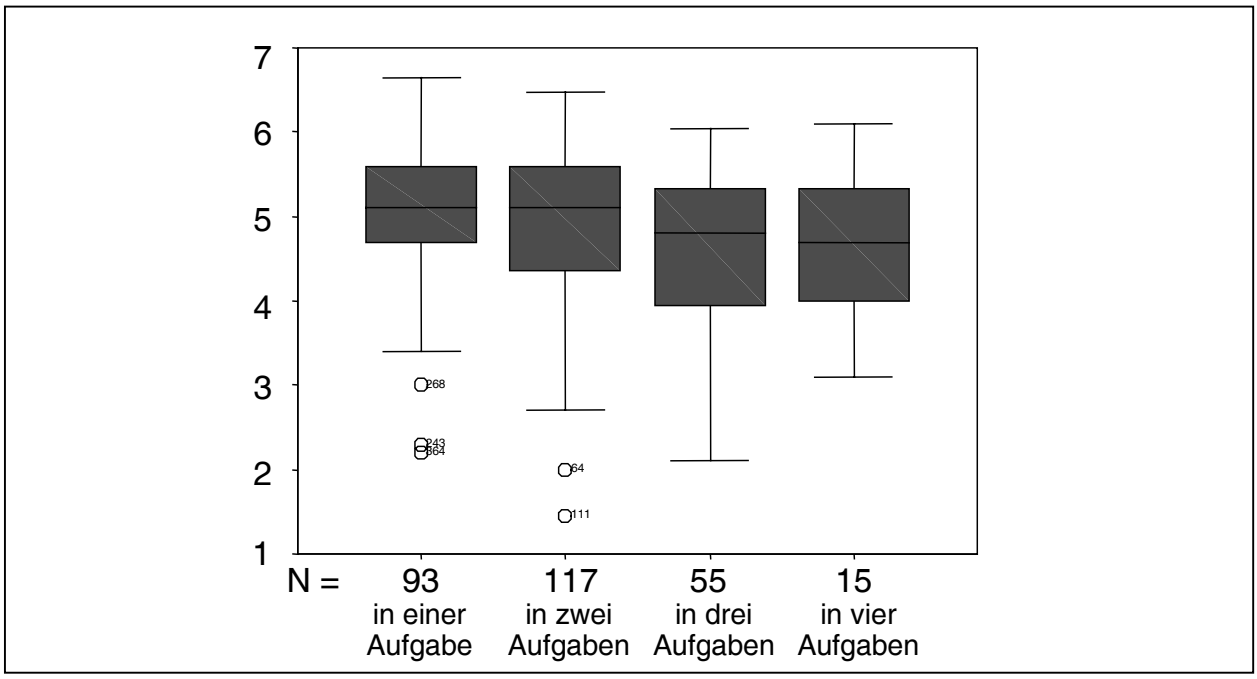



*Abbildung 90: Kompetenznachteile und Erfolg*
Quelle: eigene Berechnungen.

In einem letzten Schritt wird untersucht, ob sich Kompetenznachteile durch andere Kompetenzvorteile kompensieren lassen. Die *Forschungshypothese 16 (Kompensationshypothese)* lautet: „Unternehmen, die in einer Kernaufgabe über Kompetenznachteile, dafür aber in mindestens zwei anderen Kernaufgaben über Kompetenzvorteile verfügen, sind überdurchschnittlich erfolgreich."

Bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von 0,05 kann die entsprechende Gegenhypothese $H_0$ nicht abgelehnt werden (Mann-Whitney-U-Test). Die Irrtumswahrscheinlichkeit weist einen Wert von 0,083 auf. Das heisst, dass sich die Kompensationshypothese beim gewählten Signifikanzniveau nicht bewährt. Folglich ist davon auszugehen, dass eine Überlegenheit in mindestens zwei Kernaufgaben die Unterlegenheit in zumindest einer Kernaufgabe nicht kompensieren kann.

[1] Anwendung des Jonckheere-Terpstra-Test aufgrund fehlender Normalverteilung.

## 2.3 Implikationen der empirischen Ergebnisse

Alle theoretisch möglichen Kernaufgabenprofile liessen sich in der Realität nachweisen. Allerdings wurde deutlich, dass manche Profile häufiger als andere vorkommen. Dies zeigt, dass Kernaufgabenprofile nicht zufällig und willkürlich sind, sondern dass die Kernaufgaben in einer inhaltlichen Beziehung zueinander stehen.

Ferner konnte ein Zusammenhang zwischen unternehmerischem Erfolg und den Kompetenzvorteilen von Unternehmen gezeigt werden. In je mehr Kernaufgaben ein Unternehmen über Kompetenzvorteile gegenüber seinen Wettbewerbern verfügt, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zu den erfolgreicheren Unternehmen zählt. Dieses Ergebnis untermauert die „knowledge-based view", die Wettbewerbsvorteile und somit Performanceunterschiede insbesondere auf unterschiedliche Wissensbasen und Aufgaben sowie letztlich auf unterschiedliche Kompetenzen eines Unternehmens zurückführt.

Die empirischen Auswertungen belegen ferner, dass es nicht ausreicht, Potentiale entweder nur zu erschliessen oder auszuschöpfen, um erfolgreich zu sein. Die dazugehörigen Kernaufgabenprofile des Potentialausschöpfers und beziehungsweise -erschliessers haben sich im allgemeinen nicht als überdurchschnittlich erfolgreich erwiesen. Dagegen liess sich nachweisen, dass die von TREACY und WIERSEMA aufgestellten Geschäftsmodelle Product Leadership, Customer Intimacy und Operational Excellence grundsätzlich überdurchschnittlich häufig mit unternehmerischem Erfolg einhergehen.[1] Allerdings konnten im Rahmen der empirischen Studie erfolgreiche Kernaufgabenprofile identifiziert werden, die keinem der Geschäftsmodelle dieser beiden Autoren entsprechen, beispielsweise erfolgreiche „Mehrkämpfer" oder Unternehmen mit Kompetenzvorteilen in Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege.

Die empirischen Ergebnisse unterstreichen, dass grundsätzlich keinerlei Kompetenznachteile vorliegen dürfen, damit sich Fähigkeitsvorteile in bestimmten Kernaufgaben überhaupt im unternehmerischen Erfolg niederschlagen können. Unabhängig von der eigenen Strategie sollte ein Unternehmen somit grundsätzlich in allen vier Kernaufgaben zumindest über branchendurchschnittliche Fähigkeiten verfügen.

Die empirische Analyse hat sich insgesamt als wertvoll erwiesen, um die theoretischen Konstrukte des aufgabenorientierten Ansatzes zu überprüfen und zu präzisieren.

---

[1] In diesem Zusammenhang sei aber darauf hingewiesen, dass die dargestellten Geschäftsmodelle zwar mit Hilfe von Kernaufgabenprofilen des aufgabenorientierten Ansatzes modelliert wurden; die Grundaussagen des aufgabenorientierten Ansatzes sind allerdings nicht identisch mit den Geschäftsmodellen von TREACY und WIERSEMA. Vielmehr handelt es sich bei letzteren um Spezialfälle. So erfordern in der Terminologie des aufgabenorientierten Ansatzes beispielsweise die Kernaufgaben Kundenakquisition und -bindung unterschiedliche Kompetenzen: Gute Kundenbinder müssen somit nicht zwangsläufig erfolgreiche Kundenakquirierer sein und umgekehrt. Das Geschäftsmodell „Customer Intimacy" ist daher nur eines von mehreren möglichen Kernaufgabenprofilen.

## 2.4 Fazit

Der aufgabenorientierte Ansatz ist ein Beitrag der Marketingtheorie zur Weiterentwicklung der Inside-out-Perspektive, insbesondere der knowledge-based View. Im Kern beschäftigt sich der aufgabenorientierte Ansatz mit spezifischen *Kompetenzen*, die ein Unternehmen benötigt, um *Marktpotentiale* besser als der Wettbewerb erschliessen oder ausschöpfen zu können.

Es wurde gezeigt und empirisch belegt, dass sich auf dem theoretischen Fundament des aufgabenorientierten Ansatzes strategische Geschäftsmodelle formulieren lassen, die mit überdurchschnittlichem Markterfolg einhergehen. Die empirischen Ergebnisse belegen eindrücklich einen Zusammenhang zwischen Kompetenzvorteilen in den vier Kernaufgaben (Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege) und betriebswirtschaftlichem Erfolg. Diese ermittelten Zusammenhänge sind als operationsanalytische Hinweise für Marketingkennzahlensysteme äusserst wertvoll. Der empirisch belegbare Erfolg der jeweiligen Kernaufgabenprofile ermöglicht es, das Marketingcontrolling und etwaige Kennzahlensysteme darauf abzustimmen.

Als Beitrag zur knowledge-based View und somit auch zur ressourcenorientierten Sicht steht der aufgabenorientierte Ansatz allerdings nicht als Gegensatz zu klassischen industrieökonomischen Ansätzen, sondern strebt vielmehr nach einer Synthese der scheinbaren Gegenpole „Inside-out“ und „Outside-in“.[1] Entscheidend für langfristigen Erfolg ist aber die Tatsache, dass aus wissensorientierter Sicht bestimmte Verknüpfungen von Wissens- und Aufgabensystemen und damit letztlich bestimmte Kompetenzen erforderlich sind, um mit dieser Wettbewerbsstrategie auch tatsächlich Wettbewerbsvorteile zu realisieren und diese langfristig zu halten.[2] Wettbewerbsvorteile können nicht einfach auf dem freien Markt gekauft werden, sondern sind vielmehr begründet in den unternehmensspezifischen Wissens- und Aufgabensystemen. Daher ist es für marktorientierte Unternehmen wichtig, ihre eigene Wissens- und Kompetenzbasis permanent weiterzuentwickeln, um eine erfolgreiche langfristige Expansionsstrategie umzusetzen.[3] Nur so können sie die eigene Überlebensfähigkeit sichern sowie Unternehmenswert schaffen.

# 3 Grundzüge einer aufgabenorientierten Marketingplanung

Nachfolgend soll der Prozess einer aufgabenorientierten Marketingplanung sowie dessen Einbindung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung kurz geschildert werden.[4] Auch wenn das eigentliche Planungssystem nicht im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht, so erleichtert ein solcher Überblick die Darstellung der

---

[1] Beispielsweise lassen sich die erforderlichen Wettbewerbsvorteile eines Multiplizierers wie McDonald’s durchaus industrieökonomisch begründen: Sie basieren auf Kostenvorteilen durch Lerneffekte sowie auf Economies of Scale und Scope (PORTER 1980, 1986, 1988; BOSTON CONSULTING GROUP 1976).

[2] VON KROGH/ROOS 1992.

[3] VON KROGH/CUSUMANO 2001.

[4] Siehe zu den nachführenden Ausführungen ähnlich und ausführlich KUSS/TOMCZAK 2002, S. 15 ff.

Querbeziehungen zwischen der Marketingplanung und dem dazugehörigen Ziel- und Kennzahlensystem. Beide Aspekte sind für ein integriertes Marketing Performance Management von zentraler Bedeutung. Abbildung 91 gibt einen Überblick über Ablauf und Zusammenhänge der Marketingplanung. Diese lässt sich in drei Bereiche gliedern:




*Abbildung 91: Der Prozess der Marketingplanung im Überblick*

Quelle: eigene Darstellung in enger Anlehnung an KUSS/TOMCZAK 2002, S. 16.

Die *marktorientierte Unternehmensplanung* basiert auf allgemeinen Zielen und Grundsätzen des Unternehmens sowie Informationen über dessen Umwelt, Branchen, einzelne Märkte und die Position des Unternehmens in diesem Umfeld. Das Ergebnis der Planungsphase sind Entscheidungen über die verschiedenen Geschäftsfelder (beispielsweise Markteintritt, angestrebtes Wachstum, Rückzug aus dem Markt) und damit verbundene Festlegungen hinsichtlich strategischer Grundausrichtungen (zum Beispiel „technisch führender Anbieter sein", „preiswerter Massenanbieter sein") und zeitlicher Aspekte (beispielsweise Markteintritt als Pionier).

Im Mittelpunkt der Überlegungen der vorliegenden Arbeit steht jedoch die *marktorientierte Geschäftsfeldplanung*. Diese bezieht sich nicht mehr auf die Gesamtheit von Geschäftsfeldern (Mix), sondern erfolgt für jedes Geschäftsfeld separat. Hier werden die jeweiligen Wachstums-, Gewinn- und Sicherheitsziele detailliert, das Kernaufgabenprofil konkretisiert und die Positionierungsziele (das heisst die angestrebte Wahrnehmung der Produkte im Wettbewerbsumfeld von Seiten der Kunden) festgelegt.

Bei der Festlegung des Kernaufgabenprofils ist zu bestimmen, mit welcher Intensität die vier zur Verfügung stehenden Kernaufgaben (Kundenakquisition, -bindung, Leistungsinnovation und -pflege) als Wachstums- und Gewinnquellen genutzt werden sollen. Die Entscheidung für ein bestimmtes Kernaufgabenprofil hängt dabei einerseits von den Marktpotentialen, andererseits von den eigenen Kompetenzen ab.[1]

Bei der Formulierung der *Positionierungsziele* wird festgelegt, wie bei einer bestimmten Kundengruppe ein definierter Wettbewerbsvorteil erzielt werden soll. Sie enthalten Aussagen über Kunden- und Marktsegmente, Bedürfnisse, Konkurrenzvorteile sowie die grundsätzliche Gestaltung des Leistungsangebots.[2]

Aufgabe der *Positionierungsstrategie*[3] ist es, den Weg zu bestimmen, der im Markt und im Wettbewerb eingeschlagen werden soll, um die jeweiligen Positionierungsziele zu erreichen. Sie setzt an einer Analyse der jeweiligen Ausgangssituation an, deren zentrales Ergebnis die Ist-Positionierung des jeweiligen Angebots darstellt. Ziel ist es, darauf aufbauend eine Soll-Positionierung im Markt durchzusetzen, mit der sich die angestrebten ökonomischen Marketingziele wie Deckungsbeiträge, Umsätze und Marktanteile einerseits sowie das jeweilige Kernaufgabenprofil andererseits realisieren lassen. Eine Positionierungsstrategie konkretisiert die Verhaltensweisen gegenüber Kunden sowie Wettbewerbern. Oder anders ausgedrückt: Sie gibt abgeleitet aus den Positionierungszielen und dem Kernaufgabenprofil Richtlinien für den Einsatz des Marketingmix vor.

Bei der *Planung des Marketingmix* stehen die klassischen vier Marketinginstrumente (Marktleistungsgestaltung, Preisgestaltung, Kommunikation beziehungsweise Marktbearbeitung und Distribution) sowie die komplexe Herausforderung des Zusammenfügens

---

[1] Siehe hierzu S. 198 ff.

[2] TOMCZAK/REINECKE 1995, S. 501.

[3] Siehe hierzu ähnlich, aber mit anderer Terminologie HAEDRICH/TOMCZAK 1996, S. 99 f.

verschiedener Einzelinstrumente und -massnahmen zu einem integrierten Marketingmix im Mittelpunkt. Orientiert an der jeweiligen Positionierungsstrategie sind in einem ersten Schritt die Einsatzschwerpunkte und -grundsätze des Marketingmix zu bestimmen. In einem zweiten Schritt werden im Zuge einer Detailplanung die einzelnen Instrumentalbereiche des Marketingmix in Abstimmung mit den Kernaufgaben und der Positionierung sowohl einzeln als auch integriert geplant.

Der dargestellte idealtypische Planungsprozess ist nicht streng sequentiell abzuarbeiten. Vielmehr handelt es sich um einen iterativen, vernetzten und dynamischen Prozess, in dessen Verlauf Vorgaben, Ziele, Strategien und Massnahmen immer wieder verändert und permanent weiter konkretisiert werden müssen.

# 4 Funktionen eines aufgabenorientierten Marketingcontrollings

Marketingcontrolling wurde im Rahmen dieser Arbeit als Sicherstellen der Rationalität, das heisst von Effektivität und Effizienz, einer marktorientierten Unternehmensführung definiert.[1] Des weiteren wurde herausgearbeitet, dass Marketingplanung und Marketingcontrolling eng miteinander verwoben sind: Man kann „Erreichtes (Vergangenheitsdaten) nicht (vollständig) beurteilen, wenn man Gewolltes (Handlungsziel) nicht kennt."[2] Änderungen des Planungsprozesses haben Implikationen auf das Controlling.

Nachfolgend werden Ansatzpunkte gezeigt, wie mit Hilfe des aufgabenorientierten Ansatzes die dargestellten vier zentralen Herausforderungen des Marketingcontrollings zur Sicherstellung eines wirksamen Führungszyklus bewältigt werden können:[3]

1. die Informationsversorgung,
2. die Stärkung der Reflexion im Rahmen der Willensbildung,
3. die Sicherstellung der Wirksamkeit des Führungszyklus mittels Kontrollen sowie
4. die Verbindung des Führungszyklus mit der Kompetenz- und Anreizgestaltung.

Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, welche Funktionen Kennzahlen und Kennzahlensystemen im Rahmen eines aufgabenorientierten Marketingcontrollings zukommen.

## 4.1 Aufgabenorientierte Informationsversorgung

Die Kernaussage des aufgabenorientierten Ansatzes lautet, dass Unternehmen strategische Wettbewerbsvorteile erzielen, indem sie bestmöglich ihre Kompetenzen auf die sich bietenden Marktpotentiale abstimmen. Somit ist es erforderlich, dass eine aufgabenorientierte Informationsversorgung

---

[1] Siehe hierzu ausführlich S. 54 ff. in Teil A dieser Arbeit.
[2] MAUL 2000, S. 532.
[3] Siehe hierzu ausführlich S. 54 ff.

1. potential- und somit bedürfnisorientiert ist,
2. markt- und strategiegerecht ist, das heisst insbesondere die jeweilige Markt- und Konkurrenzsituation berücksichtigt, sowie
3. kompetenz- und wissensgerichtet ist und somit die unternehmensspezifischen Ressourcen und Fähigkeiten berücksichtigt.

Auf diese drei Aspekte wird im folgenden eingegangen; sie machen es erforderlich, insbesondere Vorsteuergrössen in die Informationsversorgung zu integrieren, die eine gewisse Frühwarn- beziehungsweise Frühaufklärungsfunktion übernehmen können.

*zu 1. Potentialorientierte Informationsversorgung*

Im Rahmen des aufgabenorientierten Ansatzes wurde zwischen Leistungs- und Kundenpotentialen beziehungsweise Marktpotentialen unterschieden. Das Marketingcontrolling muss somit einerseits Informationen über die Grösse, andererseits über die Veränderungen solcher Potentiale zur Verfügung stellen.

Eine solche Bewertung ist insbesondere erforderlich, um die wichtigsten langfristigen Auswirkungen von Marketingstrategien zu erfassen und um kurzfristige Ergebnismanipulationen zu vermeiden. AMBLER drückt dies wie folgt aus: “You cannot measure the future. What you can do, just as accounting has always done in other areas, is to assess the state of the firm’s assets at the beginning and end of each period and adjust short-term results for any differences.”[1] Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen dabei unter anderem die Grössen Kunden- und Markenwert.

*zu 2. Markt- und strategiebezogene Informationsversorgung*

Die Marketingstrategie spiegelt sich im aufgabenorientierten Ansatz insbesondere im Kernaufgabenprofil wider, also in der Art und Weise, wie Unternehmen mit Kunden- und Leistungspotentialen umgehen.

Unternehmen werden je nach Ressourcenausstattung, Fähigkeiten und (Konkurrenz-)Situation unterschiedliche Kernaufgabenprofile verfolgen, das heisst, sie werden andere Kernaufgaben priorisieren.

Unterschiedliche Marktstrategien benötigen andere Informationen und stellen spezifische Anforderungen an die Informationskoordination. So zeigte SIMONS in einer auf die Strategietypen von MILES und SNOW[2] bezogenen Studie, dass Controllingsystem und Unternehmensstrategie voneinander abhängen.[3] Die in einem relativ stabilen Produktbereich tätigen Defender verfügen in der Regel über ein zentralisiertes, hierarchieorientiertes Kontrollsystem. SIMONS fand heraus, dass sie interessanterweise ihr Controllingsystem

---

[1] AMBLER 1999a, S. 707.

[2] MILES/SNOW 1978; siehe hierzu auch S. 207 f.

[3] SIMONS 1987.

weniger intensiv einsetzen; er stellte sogar eine negative Beziehung zwischen Unternehmenserfolg und Merkmalen wie engen Budgetkontrollen und Ergebnisüberwachung fest. Dagegen bevorzugten die durch eine hohe Produktinnovationsrate gekennzeichneten Prospectors Ergebniskennzahlen sowie Kontrollsysteme, die kurze, schnelle und horizontale Feedbackschleifen gewährleisten.[1] Erfolgreiche Prospectors legen gemäss SIMONS im Vergleich zu den Defendern höheren Wert auf Vorhersagedaten; sie setzen engere Budgetziele und überwachen Ergebnisse intensiver.[2]

Übertragen auf den aufgabenorientierten Ansatz bedeutet dies, dass beispielsweise ein Potentialausschöpfer ein anderes Marketingcontrolling- und somit anderes Kennzahlensystem als ein Trendsetter benötigt. Das Kernaufgabenprofil prägt somit das Marketingcontrollingsystem.

Strategieorientierung bedeutet aus Marketingsicht ferner immer eine *umfassende Kunden- und Konkurrenzorientierung*.[3] Kunden- und Konkurrenzinformationen sind somit im Rahmen der Informationsversorgung explizit zu berücksichtigen. Marketingkennzahlen sind daher – wenn immer möglich und wirtschaftlich vertretbar – aus Kundensicht zu erheben und vorzugsweise im Vergleich zur Konkurrenz darzustellen. 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“.

*zu 3. Wissens- und kompetenzorientierte Informationsversorgung*

MEFFERT kritisiert, dass traditionelle Steuerungsgrössen die immateriellen Unternehmenswerte und -fähigkeiten nicht oder unzureichend im Zusammenhang mit dem langfristigen Unternehmenserfolg abschätzen; er fordert daher: „Ein zukunftsfähiges Steuerungssystem muss neben der Erfassung dieser Erfolgspotentiale sowie klassischer finanzieller Kennzahlen auch die Erneuerung und das Monitoring von Unternehmensprozessen unterstützen.“[4]

Der auf der knowledge-based View aufbauende aufgabenorientierte Ansatz bietet die Möglichkeit, sowohl solche immateriellen Aspekte zu berücksichtigen als auch eine Prozessorientierung zu gewährleisten. Dazu ist es notwendig, die entscheidenden Marketingfähigkeiten beziehungsweise jenes Wissen zu messen, das erforderlich ist, um die Kernaufgaben zu erfüllen. Solche kompetenz- beziehungsweise wissensorientierten Aspekte dienen im Rahmen der Informationsversorgung auch als Vorsteuergrössen.

---

[1] MILES/SNOW 1978, S. 63 (Hervorhebung im Original).

[2] Diese Ergebnisse von SIMONS sind kompatibel mit ASBYS Gesetz der erforderlichen Varietät: Unternehmen, die mit hoher Unsicherheit konfrontiert sind, werden ihr Controllingsystem stark einsetzen (ASBY 1956). HONG (1996) erklärt diese kontraintuitive, aber robuste empirische Erkenntnis (siehe auch KHANDWALLA 1972, S. 275 und KAMM 1980) 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.

[3] Siehe hierzu die Ausführungen in Teil A auf S. 40 ff.

[4] MEFFERT 1998, S. 721.

*Zusammenfassend* lässt sich festhalten, dass eine aufgabenorientierte Informationsversorgung potential-, markt- und kompetenzorientiert sein sollte.

## 4.2 Stärkung der Reflexion im Rahmen der Willensbildung durch Einbindung in die wertorientierte Unternehmensführung

Die vier Kernaufgaben sind die zentralen Werttreiber des Marketing. Daher ist bei der Antwort auf die Frage „Welchen Wertbeitrag liefern Marketing und Verkauf im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung?“ an diesen Treibern anzusetzen. Koppelgrösse zwischen Marketing und einer wertorientierten Unternehmensführung sind somit die (derzeitigen und künftigen) Käufe von (vorhandenen und neuen) Marktleistungen, die Kunden bei einem Unternehmen tätigen.

In Teil A dieser Arbeit wurde gezeigt, dass ein Rationalitätsengpass im Marketing häufig in einer zu geringen Gewichtung von Reflexion gegenüber der Intuition besteht.[1] Ferner hat die Diskussion der Shareholder Value-Ansätze beziehungsweise Werttreiberhierarchien[2] gezeigt, dass diese dazu beitragen können, die Reflexion im Rahmen der Willensbildung zu verstärken.[3]

Wird die Unternehmensstrategie am Shareholder Value ausgerichtet, so hat dies keine Neudefinition des Marketing zur Folge. Dennoch kommt es zu einer gewissen Erweiterung und Akzentverschiebung (Abbildung 92), weil Ansprüche der Shareholder die zentrale Messlatte für die Effektivität einer Marketingstrategie werden.

Das Marketingzielsystem wird somit insbesondere um *geldflussorientierte Kenngrössen erweitert*. Neben traditionellen finanziellen Grössen wie Umsatz und Ertrag kommt dabei den Faktoren Zeit und Risiko ein besonderes Gewicht zu. Verfolgt ein Unternehmen das Ziel, den Shareholder Value zu erhöhen, so hat es grundsätzlich mehrere Möglichkeiten, um Hebelwirkungen zu erzielen: Das Unternehmen kann Kosten reduzieren, Preisprämien erzielen, Wettbewerbsbarrieren aufbauen, positive Auswirkungen auf die Produktivität anderer Ressourcen initiieren sowie Manager mit Optionen (Entscheidungsmöglichkeiten) ausstatten.[4] All diese Massnahmen wirken sich letztlich auf die Geldflüsse des Unternehmens aus; sie beeinflussen diese über folgende Treiber:[5]

- Erhöhung des Cash-flows (höhere Einnahmen, geringere Ausgaben),
- Senkung von Risiken bezüglich des Erzielens von Cash-flows (niedrigere Volatilität und geringe Verletzbarkeit von Geldflüssen reduzieren Kapitalkosten),

---

[1] Siehe S. 56.
[2] Siehe hierzu S. 96 ff. in Teil A dieser Arbeit.
[3] WEBER/KNORREN 1998, S. 8.
[4] SRIVASTAVA/SHERVANI/FAHEY 1998, S. 6.
[5] RAPPAPORT 1986; SRIVASTAVA/SHERVANI/FAHEY 1998, S. 9.

- Beschleunigung von Cash-flows (Zeitanpassungen und Risiken reduzieren den Wert späterer Geldflüsse),
- Erhöhung des Restwerts einer Investition[1] (beispielsweise Restlaufzeit eines Patents).

| | **Traditionelle Annahmen** | **Erweiterte Annahmen** |
|---|---|---|
| Ziel und Zweck des Marketing | Kundennutzen schaffen | Potentiale erschliessen und ausschöpfen, um Shareholder Value zu schaffen |
| Marketing-Stakeholder | Kunden, Konkurrenten, Partner | Shareholder und potentielle Investoren |
| Wahrnehmung von Kunden, Marktleistungen und Kanälen | Objekte, die von Marketingmassnahmen betroffen sind | Aktiva, die gepflegt und ausgeschöpft werden müssen |
| Verhältnis zwischen Marketing und Finanz/Controlling | positive Marktergebnisse führen zu positiven finanzwirtschaftlichen Ergebnissen | Schnittstelle Marketing – Finanzwesen/Controlling muss systematisch gestaltet werden |
| Inputvariablen von Marketinganalysen | Verständnis von Kunden und Märkten | finanzielle Konsequenzen von Marketingentscheidungen |
| Beteiligte an Marketingentscheidungen | primär Marketingführungskräfte, ggf. unter Einbezug anderer Funktionsbereiche | alle Führungskräfte ohne Rücksicht auf Funktion oder Position |
| Gestaltungsbereiche des Marketing | Marketingmix | Umgang mit Kunden- und Leistungspotentialen |
| Entscheidungsdurchsetzung | input- und prozessbezogene Anweisungen | zielorientierte Anweisungen, intensive Feedbackdiskussion |
| Bewertung von Marketingtätigkeiten | Ausgaben beziehungsweise Aufwand | cash-flow-beeinflussende Strategien, generierter Mehrwert |
| Messbereiche | Marktergebnisse, Marktleistungen, Kunden, Kanäle, Partner, Konkurrenten | finanzwirtschaftliche Auswirkungen der intangiblen Werte (Kunden- und Markenwert) |
| Kennzahlen | Umsätze, Deckungsbeiträge, Marktanteile, Kundenzufriedenheit, Umsatzrentabilität | Shareholder Value, abdiskontierte Cash-flows |

*Abbildung 92: Annahmen bezüglich eines am Shareholder Value orientierten Marketing*
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an SRIVASTAVA/SHERVANI/FAHEY 1998, S. 3.

Marketing und Verkauf sind traditionell (zu) stark umsatzgetrieben[2]; Risiken bezüglich zukünftiger Cash-flows oder die Geschwindigkeit, mit der Cash-flows erzielt werden,

[1] Dieser Treiber kann vernachlässigt werden, wenn kein zeitlich begrenzter Horizont gewählt wird.

[2] CHURCHILL und MULLINS (2001, S. 141) warnen beispielsweise, dass es selbst bei hohen Margen nicht immer eine attraktive Wachstumsoption ist, mit neuen Grosskunden hohen Umsatz zu erzielen; aus Liquiditätsgründen ist es entscheidend, den Zeitpunkt des Geldflusses zu berücksichtigen. Auch können „heimliche Marketingkosten" (RÜTSCHI 1979) durch Zinskosten entstehen, wenn der Verkauf den Kunden grosszügige Zahlungsziele einräumt.

standen bisher nicht im Mittelpunkt. Diese Werttreiber sind jedoch nicht zu vernachlässigen.[1] Daher setzen führende Unternehmen zunehmend sogenannte “velocity metrics” ein, um die langfristige Tragfähigkeit der Quellen ihrer Wettbewerbsvorteile zu messen.[2]

Im Sinne einer stärkeren Betonung der Reflexion sind im Rahmen des Marketingcontrollings daher die Aspekte *Zeitwert des Geldes* und *Risiko* stärker zu gewichten. Abbildung 93 zeigt, wie sich der Umgang mit Kunden- und Leistungspotentialen – also das Management der vier Kernaufgaben – auf *alle* Treiber des Shareholder Value auswirkt. Die Darstellung ist nicht abschliessend, kann aber dabei helfen, wertsteigernde, bisher vernachlässigte Strategien zu identifizieren.

So hilft beispielsweise ein antizyklisches Produktportfolio dabei, die Volatilität von Cash-flows zu reduzieren, weil die Geldflüsse negativ miteinander korrelieren. Dies reduziert Risiken und somit Kapitalkosten und erhöht damit den Unternehmenswert. Eine ähnliche Strategie verfolgt Procter & Gamble: Dauerniedrigpreise sollen hohe Preis- und Absatzschwankungen[3] aufgrund einer unsteten Rabattgewährung vermeiden. Dadurch werden Cash-flow-Schwankungen und somit Kapitalkosten reduziert.[4]

Bei der Leistungsinnovation streben inzwischen zahlreiche Unternehmen danach, den Zeitraum „time to market“ zu verkürzen. Allerdings berücksichtigen sie häufig nicht ausreichend die Barrieren der Marktakzeptanz, so dass Produktadoption und -diffusion und damit auch Cash-flows verzögert werden.[5]

Der Umgang mit Kunden- und Leistungspotentialen beeinflusst somit den Unternehmenswert massgeblich. Die vier Kernaufgaben im Marketing eignen sich hervorragend, um eine Brücke zwischen dem leistungswirtschaftlichen Bereich des Marketing und dem finanzwirtschaftlichen Konzept des Shareholder Value zu bauen. Ein an den Kernaufgaben orientiertes Marketingkennzahlensystem hilft dabei, dass sich alle operativen Marketingmassnahmen auch am unternehmerischen Mehrwert ausrichten. Dadurch wird die Reflexion im Rahmen der Willensbildung gestärkt.

---

[1] So kann beispielsweise ein Marketingziel darin bestehen, Zahlungsströme vorzuverlegen (KÖHLER 1993, S. 289).
[2] SRIVASTAVA/SHERVANI/FAHEY 1999, S. 179.
[3] Siehe zu diesem sogenannten „Peitscheneffekt“ auch BOUTELLIER/LACH 2000, S. 116.
[4] SRIVASTAVA/SHERVANI/FAHEY 1999, S. 176.
[5] SRIVASTAVA/SHERVANI/FAHEY 1999, S. 175; siehe hierzu insbesondere auch ROGERS 1995.

| | Cash-flow beschleunigen | Cash-flow erhöhen | Risiken reduzieren | Restwert erhöhen |
|---|---|---|---|---|
| **Kunden-potentiale erschliessen** (Kunden-akquisition) | • Kooperationen<br>• Franchising/ Lizensierung<br>• schnellere Kunden-bedienung<br>• Reduktion von Informations- und Entscheidungszeiten<br>• Erhöhung der Bereitschaft zum Probekauf | • Bundling-angebote<br>• Nichtverwender gewinnen<br>• niedrigere Akquisitionskosten<br>• Ausschöpfung der Preisbereitschaft durch Target Pricing | • Risikodelegation an Agenten<br>• Netzwerkvertrieb<br>• Reduktion von Debitorenrisiken durch bessere Kundenselektion<br>• Reduktion potentieller Kundenfluktuation durch bessere Kundenselektion<br>• Erhöhung der Planungssicherheit durch bessere Marktinformationen | • Ausdehnung des Kundenstamms |
| **Kunden-potentiale ausschöpfen** (Kunden-bindung) | • schnellere Problemlösungsentwicklung<br>• Mitgliedsbeiträge/ Grundgebühren<br>• schnellere Bestellabwicklung (JIT)<br>• Mengenrabatte<br>• Reduktion von Informations- und Entscheidungszeiten | • Cross Selling<br>• Kundendurchdringung<br>• Folgekäufe<br>• Abschöpfung höherer Preisbereitschaft<br>• individuellere Kundenlösungen mit höherem Mehrwert<br>• Bundling-angebote<br>• Erhöhung der Eigenleistung des Kunden<br>• Member get Member<br>• Kundenrückgewinnung<br>• Abbau unrentabler Kunden<br>• Senkung der Kosten der Kundenbindungsmassnahmen | • Leasing<br>• Abonnements<br>• kontinuierliche Wiederkäufe garantieren (Systemgeschäft)<br>• Wechselkosten erhöhen<br>• Kundenschulung<br>• Vermeidung von Kundenabwanderung<br>• Reduktion von Debitorenrisiken durch bessere Kundenselektion<br>• antizyklisches Cross-Selling<br>• Reduktion von Nachkaufdissonanzen<br>• Vermeidung von Klumpenrisiken durch differenzierte Kundenportfolios<br>• Erhöhung der Planungssicherheit durch bessere Kundeninformationen | • höhere faktische und emotionale Bindung der Kunden des Kundenstamms<br>• Qualität des Kundenstamms<br>• Vertrauen<br>• Commitment<br>• Reputation<br>• Verwertbarkeit relationaler Ressourcen |

| | Cash-flow beschleunigen | Cash-flow erhöhen | Risiken reduzieren | Restwert erhöhen |
|---|---|---|---|---|
| **Leistungspotentiale erschliessen** (Leistungsinnovation) | • frühzeitigere Trenderkennung<br>• schnellere Entwicklung von Problemlösungen/ Reduktion des Time to market<br>• Erhöhung der Diffusionsgeschwindigkeit durch bessere Marktinformation<br>• Penetrationspreisstrategie | • Skimmingpreispolitik durch ausgeprägtere Innovationshöhe<br>• Reduktion der Entwicklungs- und Einführungskosten<br>• gezielte Förderung von Netzeffekten | • Pilotprojekte<br>• höhere Anzahl an Innovationsprojekten (Vermeiden von Klumpenrisiken)<br>• Sicherstellung von Innovationsschutz/ Patenten<br>• Planung von Produktwechseln<br>• höhere Synergien im Projekt-/Produktportfolio<br>• Technologieallianzen<br>• Einplanung von Verbundvorteilen/ Systemeffekte<br>• Erhöhung der Planungssicherheit durch bessere Marktinformationen | • Technologiepotentiale (z. B. Restlaufzeit von Patenten) |
| **Leistungspotentiale ausschöpfen** (Leistungspflege) | • Erhöhung der Aktualität der Leistungen<br>• schnellere Produktwechsel<br>• Multiplikation/ Wiederverwertung von Komponenten<br>• Lizensierung | • höhere Produktdifferenzierung<br>• Produktvariationen/-differenzierungen<br>• Bundling<br>• Trading up<br>• Premiumpreise<br>• Kostenreduktion durch Baukastensystem/einfacheres Design<br>• Effizienzsteigerungen durch Markenführung<br>• Economies of Scale<br>• Elimination unprofitabler Produkte | • Systemverbund<br>• Revitalisierung<br>• antizyklisches Produktportfolio<br>• Reduktion von Konflikten mit Distributionspartnern<br>• kontinuierliche Preisgestaltung<br>• nachfragegetriebene flexible Produktion<br>• Outsourcing in Zeiten unsicherer Nachfrage<br>• Nutzung von Synergien im Produktportfolio<br>• Erhöhung der Planungssicherheit durch bessere Marktinformationen | • Markenwert<br>• Distributionssystem |

*Abbildung 93: Einfluss der Kernaufgaben auf Treiber des Shareholder Value (Beispiele)*
Quelle: eigene Darstellung unter Rückgriff auf SRIVASTAVA/SHERVANI/FAHEY 1998 sowie STAHL/MATZLER/HINTERHUBER 2001, S. 366 f.

## 4.3 Sicherstellen der Wirksamkeit des Führungszyklus: Überwachen der Kernaufgaben und des Kernaufgabenprofils

Im Teil A dieser Arbeit wurden drei Ansatzpunkte für das Marketingcontrolling herausgearbeitet, mit denen die Wirksamkeit des Führungszyklus sichergestellt werden kann: Erstens ein verstärkter Fokus auf ergebnisorientierte Vorgaben, zweitens ein effizienter Einsatz richtiger Kontrollmassnahmen und drittens ein Fokus auf die Strategieumsetzung. Der aufgabenorientierte Ansatz setzt an allen drei Aspekten an.

*zu 1. Ergebnisorientierte Vorgaben bezüglich Kernaufgaben und Aufgabenprofil*

Im Mittelpunkt der aufgabenorientierten Marketingplanung steht das unternehmensspezifische Kernaufgabenprofil, das die strategische Richtung vorgibt, ohne jedoch bereits die Form eines programmierten Marketingkonzepts mit detaillierten instrumentellen Vorgaben einzunehmen.

Solch ein Kernaufgabenprofil dient als Umbrella-Strategie: Das Top-Management legt die grundsätzlichen Richtlinien fest (beispielsweise, dass sich das Unternehmen darauf spezialisieren sollte, neue Hochtechnologieprodukte mit hohen Margen für bisherige Kundengruppen zu entwickeln) und überlässt die Detaillierung dem operativ verantwortlichen Management.[1] SLATER und NARVER drücken die Idee einer Umbrella-Strategie wie folgt aus: „Because top managers often do not have firsthand experience with strategies or activities that build customer value, they must create an environment in which change can occur without specifically decreeing what that change will be.“[2]

Die wichtigsten Eckwerte der aufgabenorientierten Marketingplanung – beispielsweise Kundenakquisitions- und Kundenbindungsziele sowie Vorgaben für durchzuführende Produktinnovationen – können im Sinne einer Hoshin-Planung[3] an das operative Marketingmanagement weitergeleitet werden: Strategische Aussagen lassen sich zu Projekten bündeln (beispielsweise Kundenbindungsprogramme, Planungen für Produktwechsel), die direkt in die operative Planung einfliessen. Dadurch kann die Marketingstrategie ihre Leitlinienfunktion erfüllen, ohne Freiräume für die einzelnen Marketinginstrumente bereits im voraus unnötig einzuschränken. Im Unterschied zu klassischen Marketingkonzepten wird aufgrund der klaren Operationalisierung sichergestellt, dass die wichtigsten strategischen Ziele auch eindeutig und überprüfbar vorgegeben werden. Ergebnisvorgaben bezüglich der Kernaufgaben stehen somit stärker im Mittelpunkt; instrumentelle Input- und Prozessvorgaben werden dagegen geringer gewichtet.

Eindeutige Ergebnisvorgaben helfen auch, jene horizontalen Koordinationsprobleme abzuschwächen, die ihre Ursache in strategischer Unsicherheit haben. So helfen sie bei-

---

[1] MINTZBERG 1987, S. 70 f.;
[2] SLATER/NARVER 1994, S. 25.
[3] WEBER 1999, S. 152 ff.

spielsweise, Dissens zwischen Marketing und Verkauf darüber zu vermeiden, ob Massnahmen eher auf Neukunden oder auf Stammkunden zu richten sind.

*zu 2. Aufgabenorientierte Marketingkontrollen*

Die vier Kernaufgaben sind prozessbezogen und als Werttreiber eindeutig operationalisierbar. Diese Eigenschaften führen dazu, dass sie sich besonders gut als Basis für Marketingkontrollen eignen. Solche Kontrollen berücksichtigen insbesondere Synergieeffekte zwischen den Marketinginstrumenten und vermeiden Suboptimierungen, die durch eine getrennte Evaluation von Effektivität und Effizienz von Teilfunktionen wie beispielsweise Werbung und Verkauf entstehen würden.[1] Die vier Kernaufgaben ermöglichen dagegen sinnvolle, prozessbezogene Systemabgrenzungen. Sie sind dadurch besser operationalisierbar und mit Hilfe von Kenngrössen mess- und kontrollierbar.

*zu 2. Implementierung durch kombinierten Top-down- und Bottom-up-Ansatz*

Ein aufgabenorientiertes Marketingcontrolling muss eine umfassende Strategieimplementierung gewährleisten, das heisst eine Umsetzung des angestrebten Kernaufgabenprofils mit Hilfe der Marketinginstrumente. Dennoch ist es erforderlich, dass der Informationsfluss nicht nur top-down, sondern auch bottom-up gestaltet wird. Daher reicht es nicht aus, sich ausschliesslich auf die vier Kernaufgaben zu fokussieren.

Hier lässt sich auf Elemente des Konzepts der selektiven Kennzahlen[2] zurückgreifen. So kann ein Gegenüberstellen strategiebezogener, aufgaben- und somit potentialorientierter Kennzahlen einerseits und operativer, marketinginstrumentbezogener Grössen andererseits Diskussionen auslösen, bei denen Ursache-Wirkungszusammenhänge im Mittelpunkt stehen. *Deduktive* und *induktive* Elemente müssen daher miteinander verbunden werden, damit ein Marketingkennzahlensystem den Anforderungen der Realität gerecht werden kann.

Ein integriertes Marketingcontrollingsystem kann demnach ergänzende *stellenspezifische Sichtweisen* zulassen, beispielsweise für Brand oder Key Account Manager. Interdependenzen werden dadurch bewusst gefördert und regen zur Diskussion und somit zur Abstimmung an.

## 4.4 Aufgabenorientierte Kompetenz- und Anreizgestaltung sowie Einbindung ins Unternehmenscontrolling

Eine aufgabenorientierte Marketingplanung schlägt sich in der Regel auch in der Definition von Stellen sowie bezüglich der Abgrenzung und Koordination von Zuständigkeiten

---

[1] Solange Systemabgrenzungen nicht eindeutig sind, ist es nicht sinnvoll, isolierte Marketingkontrollen durchzuführen: „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." (BONOMA/CLARK 1988, S. 40)

[2] WEBER ET AL. 1997; siehe hierzu ausführlich S. 102 ff.

nieder. So können einzelne Funktionen gewisser Kernaufgaben an Spezialisten delegiert werden, beispielsweise an Kundenbindungsverantwortliche oder Neuproduktmanager. Um Effektivität und Effizienz umfassend sicherzustellen, ist es unerlässlich, dass die *Personalführungsysteme* mit den ergebnisorientierten Vorgaben des Kernaufgabenprofils beziehungsweise der einzelnen Kernaufgaben abgestimmt werden. Ferner sind bei der Personalselektion insbesondere jene Kompetenzen oder Wissenselemente zu berücksichtigen, die erforderlich sind, um die jeweiligen Aufgaben bestmöglich zu erfüllen.

Schnittstellen zwischen einem aufgabenorientierten Marketingcontrolling und dem *unternehmensweiten Controlling*, beispielsweise auch zu Kennzahlen- und Berichtssystemen wie einer Balanced Scorecard oder einem Total Quality Management-Ansatz, lassen sich insbesondere über die Definition der Werttreiber gestalten.

*Fazit:* Die Diskussion der in Teil A dieser Arbeit geschilderten zentralen Herausforderungen im Marketingcontrolling hat gezeigt, dass ein verstärkter, aufgabenorientierter Einsatz von Marketingkennzahlen zahlreiche Ansatzpunkte zur Lösung solcher Herausforderungen bietet (siehe hierzu zusammenfassend Abbildung 94).

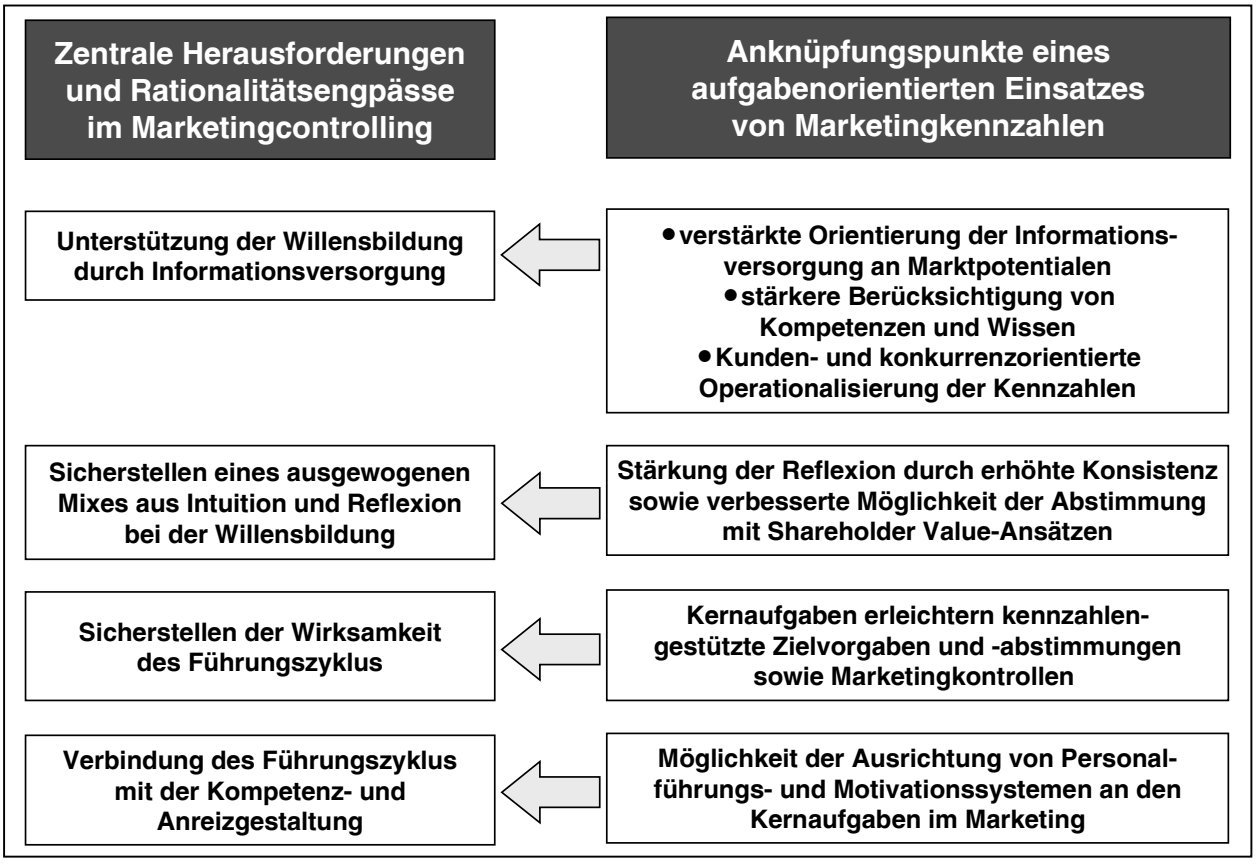



*Abbildung 94: Ansatzpunkte eines aufgabenorientierten Marketingkennzahleneinsatzes*
Quelle: eigene Darstellung.

# 5 Zusammenfassung und Fazit

Der aufgabenorientierte Ansatz entwickelt die Inside-out-Perspektive im Rahmen der Marketingtheorie weiter. Dabei setzt er sich mit spezifischen *Kompetenzen* auseinander, die ein Unternehmen benötigt, um *Marktpotentiale* besser als der Wettbewerb erschliessen oder ausschöpfen zu können.

Mit Hilfe des aufgabenorientierten Ansatzes lassen sich strategische Geschäftsmodelle definieren, die dazu dienen, überdurchschnittlichen Markterfolg zu erzielen. Die empirischen Ergebnisse belegen eindrücklich einen Zusammenhang zwischen Kompetenzvorteilen in den vier Kernaufgaben (Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege) und dem betriebswirtschaftlichen Erfolg.

Dem vom jeweiligen Unternehmen zu definierenden Kernaufgabenprofil kommt im Rahmen der Marketingplanung eine zentrale Leitlinienfunktion zu. Aus dem Kernaufgabenprofil ergeben sich einerseits Vorgaben für die Gestaltung der Marketinginstrumente, andererseits für die Entwicklung der erforderlichen Wissens- und Kompetenzbasis.

Ein aufgabenorientiertes Marketingcontrolling unterstützt die Sicherstellung von Effektivität und Effizienz im Rahmen des gesamten Willensbildungs- und -durchsetzungsprozesses. Aufgrund einer ausgeprägten Kennzahlenorientierung ist es in der Lage, die Reflexion im Rahmen der Willensbildung zu verstärken (Stichwort: Shareholder Value-Orientierung). Ferner werden erforderliche ergebnisorientierte Marketingkontrollen sowie die horizontale und vertikale Koordination im Marketing erleichtert. Ein an den Kernaufgaben orientiertes Marketingcontrolling erleichtert die Abstimmung mit dem gesamtunternehmerischen Controllingsystem und hilft, durch Personalanreiz- und -selektionsmechanismen sicherzustellen, dass die erforderlichen Kompetenzen und das notwendige Wissen vorhanden sind und effektiv eingesetzt werden.

Im folgenden Teil dieser Arbeit wird der Aufbau eines Marketingkennzahlensystems dargestellt, das auf die Anforderungen der geschilderten aufgabenorientierten Marketingplanung zugeschnitten ist.

# Teil D: Aufbau eines idealtypischen aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems

Aufgrund des operationsanalytischen Forschungsziels der vorliegenden Arbeit wird nachfolgend ein idealtypischer Vorschlag für ein Marketingkennzahlensystem entwickelt. Bei diesem Entwurf wurde danach gestrebt,

1. die im Teil A dieser Arbeit erläuterten Anforderungen an Kennzahlen- und Marketingcontrollingsysteme bestmöglich zu berücksichtigen;
2. die aufgrund der empirischen Studie analysierten Rahmenbedingungen und Restriktionen bezüglich des Einsatzes von Marketingkennzahlen sowie der ermittelten Zusammenhänge (Teil B) einzubeziehen;
3. den aufgabenorientierten Ansatz (Teil C) konsequent als theoretisches Fundament zu integrieren.

Insbesondere die theoretische Fundierung unterscheidet den Entwurf grundlegend von den meisten bisherigen Marketingkennzahlensystemen. Aufgrund einer sehr engen Koppelung mit der Marketingstrategie und -planung sowie der empirischen Fundierung auf Basis des aufgabenorientierten Ansatzes wird danach gestrebt, nicht nur formale, sondern auch inhaltliche Handlungsanweisungen abzuleiten. Somit handelt es sich bei dem Entwurf nicht lediglich um ein Konzept einer Scorecard, das dazu dient, eine definierte Strategie umzusetzen – vielmehr dient der aufgabenorientierte Ansatz als inhaltlicher Rahmen sowohl zur Definition als auch zur Operationalisierung der Strategie mit Hilfe von Kennzahlen.

## 1 Kaskadenartiger Aufbau des Kennzahlensystems

### 1.1 Potentiale, Prozesse, Ergebnisse

Im Teil A der vorliegenden Arbeit wurde die Bedeutung eines konsistenten Aufbaus eines Kennzahlensystems aufgezeigt.[1] Konsistenz hängt eng mit Wissen über die zu beschreibenden Faktoren zusammen. Je mehr Wissen vorhanden ist, desto eher lassen sich eindeutige Ursache-Wirkungsmechanismen beispielsweise im Sinne eines Rechensystems aufzeigen. Bei geringerem Wissensstand können gegebenenfalls nur logische Ordnungssysteme oder sogar lediglich deskriptive Systeme möglich sein.

Abbildung 95 zeigt ein Evolutionsmodell des Wissens. Anhand dieses Modells lässt sich zeigen, dass der Stand des Marketingwissens in der Realität sehr unterschiedlich ist: Vollständige Kenntnisse über Ursache-Wirkungszusammenhänge sind mit Ausnahme mathematischer Zusammenhänge bei den finanzwirtschaftlichen Kenngrössen die Ausnahme; zum Teil sind immerhin Prognosen über Outputveränderungen bei Inputvariie-

[1] Siehe S. 79.

rungen möglich (beispielsweise Umsatzreaktionen oder die Gewinnung von Neukunden bei Preisveränderungen). Sehr häufig sind jedoch lediglich einzelne Einflussgrössen messbar oder auch nur bekannt. Gewisse Ungenauigkeiten beziehungsweise Unwägbarkeiten sind somit bei Marketingkennzahlensystemen immanent.

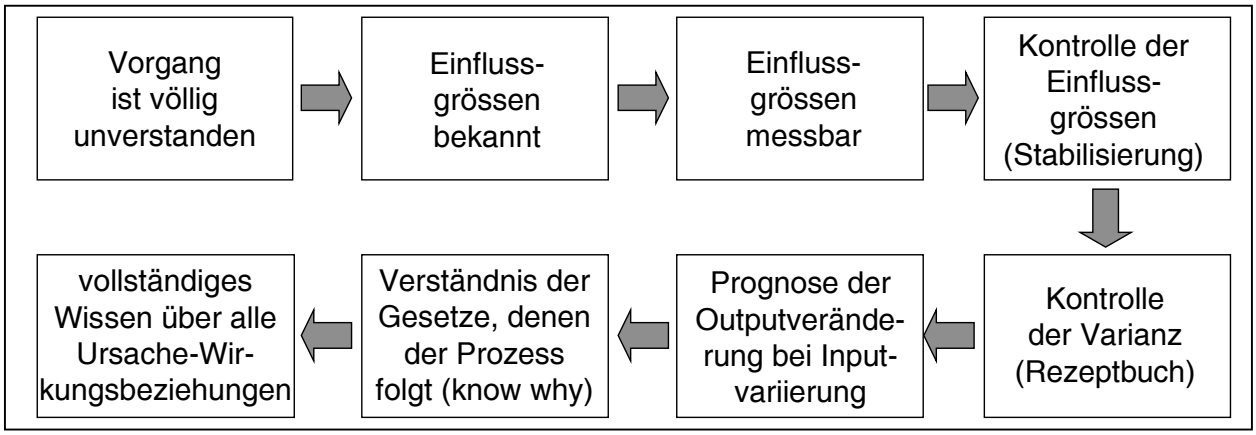



*Abbildung 95: Evolutionsmodell des Wissens*
Quelle: PROBST/RAUB/ROMHARDT 1997, S. 330.

Aufgrund der Vielzahl möglicher Ursache-Wirkungsbeziehungen stellt sich die Frage, wie eine Grundstrukturierung eines Marketingkennzahlensystems aussehen könnte. GUILDING und PIKE haben aus theoretischer Marketing Accounting-Perspektive eine Typologie von Marketingwerten entwickelt, die folgende Stufen unterscheidet:[1]

- *Wertgeneratoren:* Zu diesen Treibern zählen beispielsweise Werbung und Produktentwicklung; sie werden in der Regel als Ausgaben gemessen.
- *Marketingassets:* Hierzu zählen Marken, Patente, Eintrittsbarrieren oder Informationssysteme – also Grössen, die im klassischen Rechnungswesen erfasst werden.
- *Wertmanifestation:* Hierbei handelt es sich um die Eigenschaften der Marketingassets, die im Rahmen einer Bewertung gemessen werden können, beispielsweise Image, Reputation und Preispremium.
- *Wettbewerbsvorteil:* Dieser entspricht der Synthese aller Marketingwerte im Sinne eines strategischen Werts.

Trotz gewisser Unschärfen[2] zeigt dieser ersten Ansatz Möglichkeiten des Managements und Controllings intangibler Marketingressourcen auf. Letztlich kann er auf eine klassische Prozessdarstellung zurückgeführt werden:[3]

- *Input* (Wertgeneratoren, beispielsweise Werbung),
- *Prozess* (Umgang mit intangiblen Marketingassets),
- *Output* (Wertmanifestation) und Feedback.

---

[1] GUILDING/PIKE 1990, S. 45.

[2] GUILDING/PIKE (1990, S. 45) weisen selbst auf Grenzen und Ungenauigkeiten der Typologie hin: Ist beispielsweise ein loyales Distributionssystem ein Marketingasset oder lediglich eine Wertmanifestation?

[3] GUILDING/PIKE 1990, S. 46.

Auch der Argumentationskette des resource-based View[1] liegt – wenn auch in etwas differenzierterer Form – ebenfalls eine solche Prozessstruktur zugrunde (siehe Abbildung 96):[2] Wenn ein Input als wertvoll gilt, dann wird von Ressourcen gesprochen. Die Möglichkeit der Ressourcenkombination führt zu Kompetenzen; werden diese im Rahmen von Prozessen eingesetzt, dann erzielen sie einen gewissen Effekt, der als Ergebnis gemessen werden kann. In der verwandten knowledge-based View folgen Operationalisierung und Nutzung von Kompetenzen ebenfalls einer solchen Prozessperspektive: Unter Kompetenzen wird das Zusammenspiel von Wissen und Aufgaben verstanden[3]; diese sind im Rahmen von Prozessen so einsetzbar, dass sie ein nutzenstiftendes Ergebnis für den Kunden bewirken.

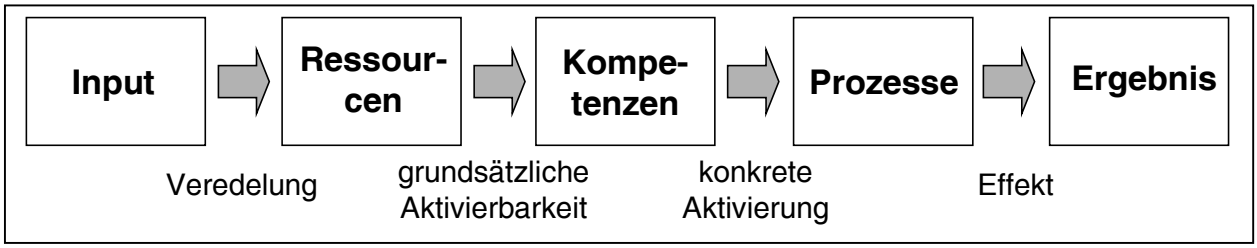



*Abbildung 96: Argumentationskette des resource-based View*
Quelle: FREILING 2001, S. 87.

Diese prozessorientierte Grundstruktur erlaubt insbesondere eine Analogie zum Qualitäts- und Dienstleistungsmanagement: HILKE nimmt eine phasenbezogene Integration der drei vorherrschenden Interpretationen von Dienstleistungen vor[4], wobei er an die Diskussion zur Definition von Qualität nach DONABEDIAN[5] anknüpft:

- *Potentialorientierung* (Fähigkeiten und Bereitschaft des Anbieters; darunter fallen sämtliche zeitlich stabilen Leistungsvoraussetzungen),
- *Prozessorientierung* (Tätigkeiten während der Leistungserstellung beziehungsweise Bedarfsdeckung),
- *Ergebnisorientierung* (Ergebnis in Form einer nutzenstiftenden Wirkung beziehungsweise Grad der Erreichung der Leistungsziele).

Diese Dreiteilung hat sich in der Wissenschaft inzwischen über den Dienstleistungsbereich hinaus durchgesetzt.[6] Sie ist verwandt – wenn auch nicht identisch – mit klassischen Kontrollkonzepten, die zwischen Ergebnis-, Tätigkeits- und Prämissenkontrollen[7] unterscheiden.

---

[1] Siehe hierzu S. 180 ff.
[2] FREILING 2001, S. 87.
[3] VON KROGH/ROOS 1992, S. 424.
[4] HILKE 1984, S. 17 ff.
[5] DONABEDIAN 1980, S. 79 ff.
[6] MEFFERT/BRUHN 1995, S. 23 ff.; HOMBURG/KEBBEL 2001, S. 482 f.
[7] BÖCKER 1991, S. 106.

Die zentrale Herausforderung besteht in der Abgrenzung der Prozesse. Beispielsweise ist es nicht trivial, zwischen Ergebnissen und Ergebnistreibern zu unterscheiden: Ist Kundenzufriedenheit ein Ergebnis oder lediglich ein Zwischenergebnis, um Käufe zu generieren? Da jeder Prozess in mehrere Teilprozesse zerlegt werden kann, führt dies zu definitorischen Ungenauigkeiten und zu einer verwirrenden Terminologie:[1] Ergebniskennzahlen werden in der Literatur beispielsweise auch bezeichnet als Lagging Indicators, Outputmassgrössen, Primary Measures, Outputmasse, Ergebnisleistungsmasse, End-of-Process Measures, Outcome Measures. Für Ergebnistreiberkennzahlen finden sich Synonyme und ähnliche Begriffe wie Leading Indicators, Performance Drivers, Prozessmassgrössen, Secondary Measures, Determinants, Prozess-Leistungsmasse, In-Process-Measures und Proactive Measures.

Die Entscheidung, ob eine Grösse Ergebnis oder Ergebnistreiber ist, hängt davon ab, wie das jeweilige System abgegrenzt wird.[2] So können dieselben Kennzahlen für das Marketingsystem Ergebnisse und für das Gesamtunternehmen Ergebnistreiber sein.

Die Herausforderung bei solchen komplexen Mittel-Zweck-Beziehungen besteht darin, dass ein und dieselben Ziele sowohl Zweck als auch Mittelcharakter besitzen können: „Das heisst, jedes nachgeordnete Ziel stellt zugleich das Mittel für das übergeordnete Ziel dar. Es ist aber selbst wiederum Zweck (‚Ziel'), welcher aufgrund ihm nachgeordneter Ziele (‚Mittel') realisiert werden soll [...]."[3] Ein mechanistisches Ableiten von Zielen ist daher häufig nicht möglich; vielmehr können lediglich plausible „Zweck-Mittel-Vermutungen"[4] aufgestellt werden.

## 1.2 Grundstruktur des Marketingkennzahlensystems

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben eine idealtypische Grundstruktur (siehe Abbildung 97), auf deren Basis für ein Unternehmen beziehungsweise einen Geschäftsbereich ein situationsgerechtes, in die Marketingplanung integriertes Marketingkennzahlensystem entworfen werden kann. Dabei wurde ein zweckbezogener Wechsel der Systemebene im Sinne einer Rekursion gewählt:[5] Zum einen ist das Gesamtkennzahlensystem in die drei Hauptebenen Potential, Prozess (= Kernaufgabe) und Ergebnis gegliedert, zum anderen ist die zweite Ebene, das Aufgabensubsystem, analog gegliedert: hier wird zwischen Input, Prozess und Ergebnis[6] unterschieden.

---

1 Siehe hierzu den Vergleich der Begriffsdefinitionen unterschiedlicher Autoren bei GLEICH 2001, S. 221.

2 Werden beispielsweise die Finanzmärkte als System gewählt, so ist der Shareholder Value das Ergebnis, das sich im Börsenwert ausdrückt. Ergebnistreiber sind dann jene Grössen, die Einflüsse auf die Zahlungsströme messen.

3 BECKER 2001a, S. 87.

4 BECKER 2001a, S. 87.

5 Siehe hierzu BLEICHER 1999, S. 78.

6 Es wurden bewusst unterschiedliche Begriffe gewählt, um Verwechselungen zwischen den Ebenen zu vermeiden.

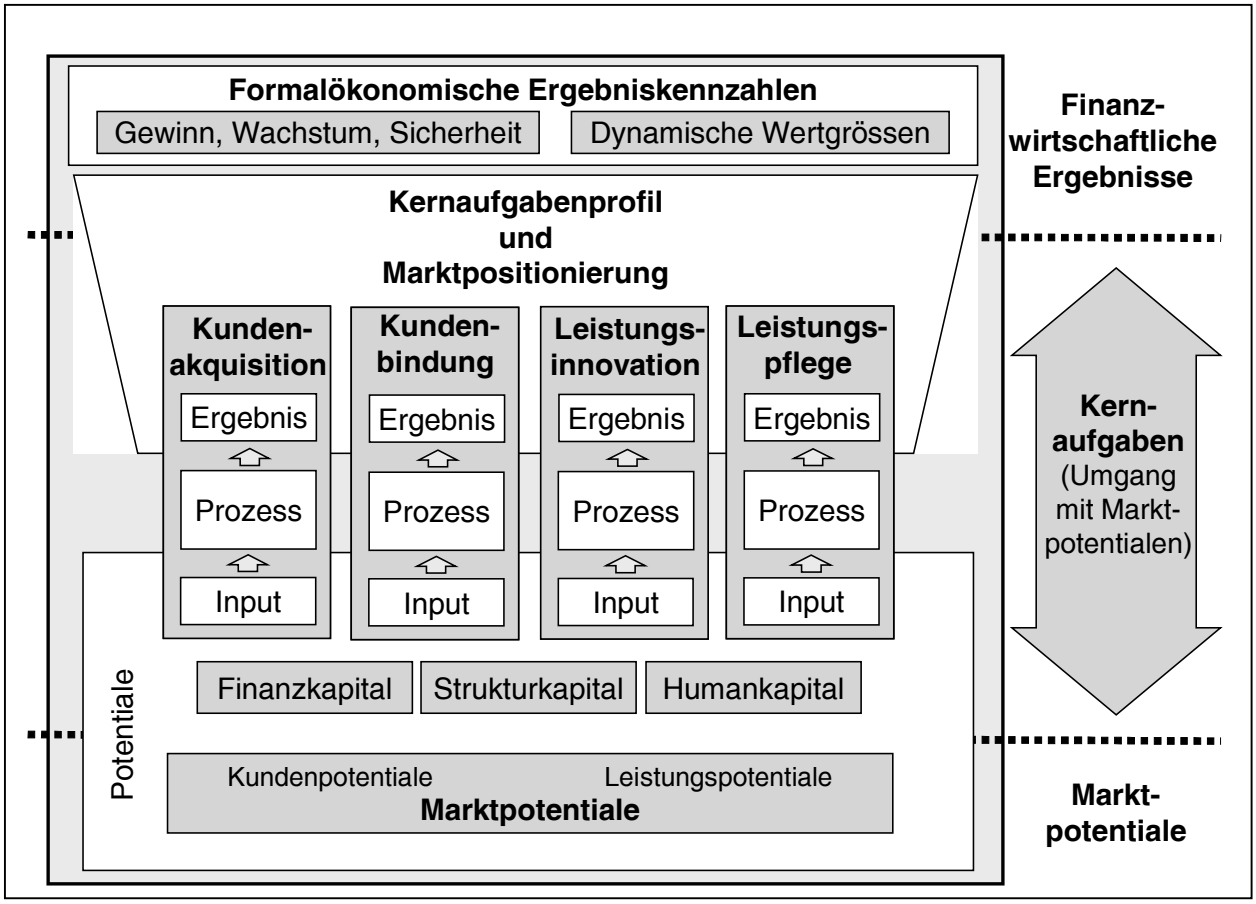



*Abbildung 97: Aufgabenorientiertes Marketingkennzahlensystem – idealtypische Struktur*
Quelle: eigene Darstellung.

*1. Ebene: Finanzwirtschaftliche Ergebniskennzahlen (Ergebnis)*

Die erste Ebene des Gesamtkennzahlensystems umfasst die zentralen finanzwirtschaftlichen Ergebniskennzahlen. Diese messen, inwiefern die festgelegten Gewinn-, Wachstums- und Sicherheitsziele eines Unternehmens beziehungsweise Geschäftsbereichs erreicht wurden; dabei erscheint eine Verbindung zu finanzwirtschaftlichen Werttreiberkonzepten erstrebenswert, um sowohl Dynamik als auch eine bestmögliche Koppelung mit den gesamtunternehmerischen Zielen sicherzustellen. Die formalökonomischen Ergebniskennzahlen werden im Rahmen des Kernaufgabenprofils konkretisiert: Dabei wird definiert und gemessen, in welchen Aufgabenbereichen profitables Wachstum anzustreben ist beziehungsweise erzielt wurde.

*2. Ebene: Umgang mit Marktpotentialen (Prozess)*

Da finanzielle Kenngrössen allein weder inhaltliche Marketingresultate wiedergeben noch Strategien operationalisieren können, wird auf der zweiten Stufe der Umgang mit Kunden- und Leistungspotentialen (= Marktpotentiale) operationalisiert. Dabei sind insbesondere die Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung als qualitative Ziel- und Ergebnisgrössen von Bedeutung.

Die aufgabenbezogene Ebene definiert und konkretisiert die Marketingstrategie; die Gliederung orientiert sich am grundsätzlichen Planungs- und Steuerungsprozess sowie wiederum an der Unterscheidung von Input, Prozess und Ergebnis:

1. Je Kernaufgabe müssen die spezifischen finanziellen, materiellen und strukturellen Inputs beziehungsweise Voraussetzungen operationalisiert und gemessen werden. Hierzu zählt insbesondere auch das Humankapital, also die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter.
2. Die Prozessebene versucht, grundsätzliche Ursache-Wirkungszusammenhänge sowie Eingriffsmöglichkeiten zu erfassen.
3. Das Ergebnis jeder Kernaufgabe zeigt sich im Erreichen sowohl aufgabenspezifischer finanzwirtschaftlicher als auch differenzierter nichtfinanzwirtschaftlicher Zielgrössen.

*3. Ebene: Marktpotentiale (Potentiale)*

Die dritte Ebene im Kennzahlensystem bewertet die für das Marketing zentralen Marktpotentiale; diese können aus Kunden- oder aus Leistungssicht erfasst werden.

Der Umgang mit Marktpotentialen (2. Ebene) schlägt sich nicht nur in den finanzwirtschaftlichen Ergebnissen (1. Ebene) nieder, sondern wirkt sich auch auf die Potentiale selbst (3. Ebene) aus. Diese Auswirkungen sind zu berücksichtigen, um die langfristige Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung sicherzustellen.[1] Marketingmassnahmen und -ausgaben sind somit sowohl „asset-based" als auch "asset-creating".[2]

Alle drei Ebenen sind für eine ausgewogene Steuerung des Marketing zu berücksichtigen. Durch die Berücksichtigung von Marktpotentialen einerseits und Human-, Struktur- und Finanzkapital andererseits werden die klassischen strategischen Perspektiven einer Inside-out- und einer Outside-in-Orientierung kombiniert.

Der Ergebnisebene kommt dabei aufgrund des Controllingziels der Sicherstellung von Effektivität (Wirksamkeit) eine herausragende Rolle zu; das Ergebnis kann jedoch nicht ohne eine Beeinflussung der Potential- und Prozessdimension verbessert werden.

Das verfügbare Wissen sowie die Beherrschbarkeit der Prozesse sind auf den verschiedenen Stufen des Kennzahlensystems unterschiedlich (siehe Abbildung 95 auf Seite 239); insbesondere auf der Potentialebene kann eventuell keine Messung, sondern lediglich eine Bewertung oder Beurteilung erfolgen.

---

[1] AMBLER 2000, S. 7; MAUL 2000, S. 530.
[2] PIERCY 1986, S. 5.

# 2 Finanzwirtschaftliche Ergebniskennzahlen als erste Ebene des Kennzahlensystems

Ein wichtiges Ziel eines Kennzahlensystems besteht in einer zweckmässigen Komplexitätsreduktion. Dies kann durch zwei Massnahmen erfolgen: Einerseits durch Festlegen eines Formalziels durch Grobformulieren eines generellen Anspruchsniveaus (beispielsweise Shareholder Value-Maximierung), andererseits durch Verringern der Informationsmenge auf entscheidungsrelevante Informationen mit Hilfe von Kennzahlen.[1]

Somit stellt sich zunächst die Frage nach dem übergeordneten Unternehmensziel. Dieses hängt von der gewählten Perspektive ab: Aus Sicht der Eigner kommt dem Gewinn in seiner dynamischen Betrachtung als Shareholder Value sicherlich Priorität zu; wählt man dagegen die Perspektive des Unternehmens als System, dann steht die Erhaltung des Unternehmens[2] und somit dessen Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit[3] im Zentrum.

Die nachfolgenden Ausführungen fokussieren auf Gestaltungsvorschläge für *erwerbswirtschaftliche Unternehmen*, so dass eine (vereinfachte) Ausrichtung auf den dynamisierten Unternehmensgewinn als angemessen und gerechtfertigt gelten kann.[4] Non-Profit-Organisationen wurden – auch im Rahmen der empirischen Studie – explizit nicht berücksichtigt. Für solche Institutionen wären im Sinne des Interessen- oder Organisationsteilnehmer-Ansatzes andere Erfolgskriterien festzulegen.[5]

Im folgenden wird zwischen zwei Gruppen finanzwirtschaftlicher Ergebniskennzahlen unterschieden:[6] erstens den formalökonomischen Ergebniskennzahlen[7] und zweitens dem sogenannten Kernaufgabenprofil, das als Brücke zwischen den finanzwirtschaftlichen und den nichtfinanzwirtschaftlichen Marketing-Schlüsselkennzahlen dient.

## 2.1 Formalökonomische Ergebniskennzahlen

Die in Teil B dieser Arbeit präsentierten empirischen Ergebnisse haben gezeigt, dass wenig Einheitlichkeit bezüglich der ökonomischen Schlüsselkennzahlen besteht. Dennoch kommt diesen Grössen eine doppelte Funktion im Rahmen eines Marketingkennzahlensystems zu:[8]

---

1 PALLOKS 1991, S. 114 f.

2 HAHN/HUNGENBERG 2001, S. 272.

3 BLEICHER 1999, S. 19.

4 Eine vergleichende Übersicht (GÜNTHER 1991, S. 15) zahlreicher empirischer Untersuchungen zu dieser Frage ergab folgende Rangfolge der wichtigsten Ziele: Gewinn, Sicherheit, soziale Verantwortung gegenüber der Belegschaft, Marktanteil, Unabhängigkeit, Kundenpflege, Wachstum und Prestige. Gewinn war dabei unbestritten das erste Ziel. Siehe hierzu auch HEINEN 1966, S. 28 ff., HORVÁTH 1998b, S. 140 f. und BECKER 2001a, S. 14 ff. sowie die dort zitierten empirischen Untersuchungen.

5 STAEHLE 1999, S. 447 ff.; PFEFFER/SALANCIK 1978.

6 Für eine umfassende Diskussion weiterer Möglichkeiten der Zielkategorisierung und eine Übersicht über empirische Studien siehe ausführlich BECKER 2001a, S. 14 ff.

7 HAEDRICH/TOMCZAK 1996, S. 88.

8 Analogie zur Funktion von Produktivitätskennzahlen gemäss DAUM 2001, S. 78 f.

- Als Schlüsselkennzahlen führen sie zu Komplexitätsreduktion und zu einer Grundstrukturierung insbesondere des finanzwirtschaftlichen Teils des Kennzahlensystems.
- Sie übernehmen die Koppelungsfunktion zwischen dem Marketingkennzahlensystem und dem unternehmensweiten Controlling, gegebenenfalls auch zu anderen Kennzahlensystemen, beispielsweise EVA-Kennzahlenbäumen oder dem DuPont-System of Financial Control. Sie dienen somit einer geschäftsbereichsübergreifenden Steuerung im Sinne der finanzwirtschaftlichen Gesamtunternehmensziele.

Die Wahl der Schlüsselkennzahlen wird durch die Ausrichtung des Finanz- und Rechnungswesens des jeweiligen Unternehmens beeinflusst. Nachfolgend werden zunächst klassische Kennzahlenbereiche aufgezeigt (Gewinn, Wachstum, Sicherheit); anschliessend wird ein Bezug zu dynamischen Shareholder-Value-Grössen hergestellt. Ferner werden Sinn und Funktion von Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitsgrössen erörtert.

### 2.1.1 Gewinn, Wachstum, Sicherheit

Klassische finanzwirtschaftliche Kennzahlensysteme fokussieren häufig auf Kapitalrentabilitätsgrössen, beispielsweise auf den Return on Investment beim DuPont-System of Financial Control oder auf die Eigenkapitalrentabilität beim ZVEI-Kennzahlensystem.[1] Der Einsatz solcher Systeme ist möglich, wenn eigenständige Geschäftsbereiche wie beispielsweise Vertriebsniederlassungen betrachtet werden; bei einer funktionalen Sichtweise auf Marketing und Verkauf sind solche Grössen allerdings weitgehend ungeeignet, weil sich marketingspezifische Kapital- und Vermögensgrössen kaum nach den Gesichtspunkten der Zurechenbarkeit und somit Kontrollierbarkeit ermitteln sowie sinnvoll zu Marketingergebnisgrössen in Beziehung setzen lassen.[2]

Als Ausweg bieten sich Spitzenkennzahlen wie die Umsatzrentabilität des Marketingbereichs (Verhältnis von Marketingdeckungsbeitrag zu Umsatz) oder auch der Marketingergebnisbeitrag (Marketingdeckungsbeitrag abzüglich der fixen Marketingkosten) an.[3] Letztlich bleibt immer ein gewisses Verantwortungspooling, weil selbst einfache finanzwirtschaftliche Kenngrössen wie der Produktumsatz nicht den einzelnen Teilfunktionen (beispielsweise dem Produktmanagement) verursachungsgerecht zugewiesen werden können.[4] Da ein umfassendes, allgemein anerkanntes Monozielsystem für den Marketingbereich bisher nicht existiert, ist es erforderlich, auch im finanzwirtschaftlichen Bereich auf Teilzielsysteme zurückzugreifen. Teilziele sind dabei angestrebte Niveaus von Kosten, Erlösen, Gewinngrössen, Renditen, Zahlungsströmen und Vermögensbeständen.[5]

---

[1] Zu diesen und weiteren finanzwirtschaftlichen Kennzahlensystemen siehe ausführlich S. 84 ff.

[2] KIENER 1980, S. 168; siehe auch KÖHLER 1993, S. 288.

[3] Diese stellt allerdings hohe Anforderungen an die Leistungsfähigkeit des Rechnungswesens bezüglich Kostenzurechnung und -spaltung in fixe und variable Kosten (KIENER 1980, S. 169 f.; PALLOKS 1991, S. 247 ff.).

[4] KIENER 1980, S. 170 f. sowie die dort zitierte Literatur.

[5] KÖHLER 1993, S. 283.

Bewährt hat sich in der Marketingwissenschaft[1] die Unterscheidung der Zielkategorien

- *Gewinn* beziehungsweise Profitabilität,
- *Wachstum* und
- *Sicherheit* beziehungsweise Risikominimierung.

Diese Ziele sind zum Teil komplementär zueinander. So gehen wachstumsorientierte Kennzahlen wie der Marktanteil mit gewinnorientierten Grössen wie der Rentabilität häufig eng miteinander einher.[2] Dabei bestehen aber durchaus Zielkonflikte: Reines Umsatz- und Marktanteilswachstum geht nicht selten zu Lasten der Profitabilität. Ebenso besteht zwischen Wachstum und Sicherheit ein Konflikt; letzteres bedeutet beispielsweise für mittelständische Unternehmen unter anderem Unabhängigkeit von Fremdkapitalgebern. Solche Zielkonflikte erfordern daher Zielpriorisierungen und -gewichtungen.[3]

Im Rahmen der Operationalisierung des „betriebswirtschaftlichen Erfolgs" wurde gezeigt, dass dieser von den gesetzten Zielen abhängt.[4] Die jeweilige Unternehmenssituation beeinflusst dabei die Gewichtung von Gewinn-, Wachstums- und Sicherheitszielen[5]: So verfolgen beispielsweise Aktiengesellschaften andere Zielsysteme als Personengesellschaften; dies wirkt sich deutlich auf die verwendeten Marketingkennzahlen aus.[6] Wachstum gilt dabei häufig als Leitmotiv der Unternehmensentwicklung.[7]

| Zielbedeutung | **Dienstleister** (n = 149) | | **Konsumgüter-unternehmen** (n = 214) | | **Industriegüter-unternehmen** (n =100) | | **Handels-unternehmen** (n = 70) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | μ | σ | μ | σ | μ | σ | μ | σ |
| **Gewinnziele** | **41,7** | 13,2 | **40,3** | 14,0 | **44,7** | 13,1 | **44,8** | 14,4 |
| **Wachstumsziele** | **30,6** | 11,2 | **34,4** | 14,3 | **33,8** | 11,2 | **30,9** | 11,9 |
| **Sicherheitsziele** | **27,7** | 13,2 | **25,4** | 12,6 | **21,6** | 10,3 | **24,4** | 13,8 |

μ = arithmetischer Mittelwert σ = Standardabweichung

*Abbildung 98: Prozentuale Gewichtung von Gewinn-, Wachstums- und Sicherheitszielen*
Quelle: eigene Berechnungen (Erfolgsstudie „Best Practice in Marketing").

Abbildung 98 zeigt, wie im Rahmen der empirischen Erfolgsstudie „Best Practice in Marketing"[8] die drei Zielbereiche gewichtet wurden.[9] Dabei wird deutlich, dass unab-

---

[1] TOMCZAK 1989, S. 75 ff., HAEDRICH/GUSSEK/TOMCZAK 1989, S.13 ff; DILLER 2001, S. 6; analog auch PÜMPIN 1973, S. 192 f. und KUSS/TOMCZAK 2002, S. 115 f. (ohne explizite Nennung der Sicherheitsziele).

[2] BUZZELL/GALE 1989, S. 8. Die Autoren sehen allerdings zwischen Marktanteil und Rentabilität keine direkte Kausalität, sondern führen sie auf Kosten- und Leistungsvorteile zurück; siehe kritisch ARMSTRONG/COLLOPY 1996.

[3] MEFFERT 2000a, S. 79.

[4] Siehe hierzu S. 166.

[5] Zum Kontingenzansatz im Zusammenhang mit Unternehmenszielen und -erfolg siehe FRITZ 1995, S. 219 und BÜHNER 1977.

[6] Siehe die Ausführungen in Teil B dieser Arbeit auf S. 142 ff.

[7] BLEICHER 1999, S. 567.

[8] TOMCZAK/REINECKE/MÜHLMEYER/KARG 1998.

[9] Hierzu wurde ein Konstantsummenverfahren verwendet (BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2001, S. 277).

hängig von der Branche Gewinnziele im Vordergrund stehen, gefolgt von den Wachstumszielen. Die Sicherheitsziele spielen zwar eine geringere, aber keinesfalls zu vernachlässigende Rolle.

Zielgewichtung deckt sich allerdings nicht mit dem tatsächlichen Einsatz von Schlüsselkennzahlen in der Realität: Im Rahmen der empirischen Ergebnisse in Teil B dieser Arbeit wurde herausgearbeitet, dass sich insbesondere Unternehmen in Europa im Bereich Marketing und Verkauf häufig stärker auf Wachstumsgrössen wie Umsatz oder Absatz fokussieren als auf gewinn- und rentabilitätsorientierte Kennzahlen.[1]

| | |
|---|---|
| **Gewinn**[2] | • güterwirtschaftliche Ergebniszielorientierung (Einperiodenbetrachtung): *Erfolg* (Saldo aus Ertrag und Aufwand), *kalkulatorischer Gewinn* (Saldo aus Erlösen und Kosten), *Ergebnisbeitrag des Marketing-, Verkaufs- bzw. Geschäftsbereichs* (Deckungsbeitrag abzüglich Fixkosten)<br>• relative Betrachtung im Verhältnis zum eingesetzten Kapital: *Return on Investment*, *Gesamtkapitalrentabilität* (Return on Assets, ROA) oder *Eigenkapitalrentabilität* (Return on Equity, ROE)<br>• relative Betrachtung im Verhältnis zum erzielten Umsatz: *Umsatzrentabilität*, ggf. auch beschränkt auf Marketingbereich (Verhältnis von Marketingdeckungsbeitrag zu Umsatz)[3]<br>• *wertmässige Wirtschaftlichkeit* (Verhältnis von Ertrag zu Aufwand) |
| **Wachstum** | • *Umsatz(-wachstum), wertmässiger Marktanteil*: absolut, relativ zur Branche beziehungsweise zum Hauptwettbewerber<br>• *Absatz(-wachstum), mengenmässiger Marktanteil*: absolut, relativ (Branche oder Hauptwettbewerber)<br>• *Kapitalumschlag*: Verhältnis Nettoumsatz zu Gesamtkapital<br>• *Umschlagkoeffizient*: Verhältnis Nettoumsatz zu Lagerbestand |
| **Sicherheit** | • *Debitorenanalyse*: Debitorenverluste, -bestand, Kreditfrist in Tagen<br>• *Liquiditätsgrade*: Barliquidität, Quick Ratio, Current Ratio,<br>• *Einnahmeliquidität*: Verhältnis von Liquidität zu Einnahmen<br>• *Unabhängigkeit*: Verschuldungsgrad bzw. Eigenfinanzierungsgrad |

*Abbildung 99: Ausgewählte formalökonomische Ergebniskennzahlen*
Quelle: eigene Darstellung.[4]

Für eine konsequente Zielorientierung[5] sind daher alle drei Bereiche je nach Zielgewichtung zu berücksichtigen. Die Operationalisierung kann unbegrenzt (beispielsweise Ge-

---

[1] Siehe S. 152 ff.
[2] Siehe hierzu beispielsweise HORVÁTH 1998b, S. 138; WEBER 1999, S. 219 f.; WÖHE 2000, S. 46 ff.
[3] KIENER 1980, S. 169 f.; PALLOKS 1991, S. 247 ff.;
[4] Für weitere Kennzahlen siehe insbesondere SIEGWART 1998, S. 53 ff. sowie RÜEGG-STÜRM 1998, S. 102 ff.
[5] FRITZ 1995, S. 220; HOMBURG 2000, S. 166; siehe ausführlich S. 166.

winnmaximierung) oder auch begrenzt (beispielsweise Gewährleisten gewisser Mindestsicherheitsziele) erfolgen[1], wobei letzteres für die Zielsteuerung von Vorteil ist.[2]

Die Operationalisierung der drei Zielbereiche ist über Kennzahlen möglich, auch wenn diese nicht immer vollkommen trennscharf sind. Abbildung 99 fasst einige zentrale Kenngrössen der drei Zielkategorien zusammen; dabei wurde insbesondere auf jene Spitzenkennzahlen zurückgegriffen, die in der Realität häufig zum Einsatz kommen.[3] Der Deckungsbeitrag erfüllt in diesem Zusammenhang eine zentrale Schnittstellenfunktion.[4]

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es nicht, ein allgemeingültiges, rein finanzwirtschaftliches Kennzahlensystem für einen Marketing- beziehungsweise Geschäftsbereich aufzustellen; hier wurde von zahlreichen Autoren bereits wertvolle Arbeit geleistet;[5] ein Rückgriff auf vorhandene Systeme wird somit ausdrücklich angestrebt.

Folgende Gestaltungshinweise lassen sich aus den bisherigen Ausführungen ableiten:

1. Das Festlegen der übergeordneten Unternehmensziele beeinflusst die Wahl der (Marketing-)Spitzenkennzahlen massgeblich; diesbezüglich ist eine bewusste (Priorisierungs-)Entscheidung erforderlich, beispielsweise bezüglich der Gewichtung von Gewinn-, Wachstums- und Sicherheitszielen.
2. Die formalökonomischen Spitzenkennzahlen sollten das Zielsystem widerspiegeln. Aus den empirischen Ergebnissen lässt sich der Schluss ziehen, dass in der Regel die Gewinn- und Sicherheitsziele stärker als bisher in die Kennzahlensysteme zu integrieren sind. Die Wachstumsziele werden in der Regel bereits umfassend berücksichtigt.

### 2.1.2 Dynamische Wertgrössen

Die Kennzahlen der drei Zielkategorien Gewinn, Wachstum und Liquidität werden nicht zuletzt aufgrund ihres statischen Charakters häufig kritisiert. Insbesondere die Aussagefähigkeit des Periodenerfolgs beziehungsweise -gewinns als Steuerungs- und Kontrollgrösse wird durch die zeitliche Periodenabgrenzung stark eingeschränkt.[6]

Wie im Zusammenhang mit der Diskussion der Werttreiberhierarchien sowie des Konzepts des Shareholder Value[7] bereits dargestellt, hat sich in der Theorie der Cash-flow als Gradmesser sowohl für die Beurteilung der Finanz- als auch der Ertragslage durchgesetzt.[8] Der diskontierte Cash-flow betrachtet mehrere Perioden und drückt die finanzwirt-

---

1 Ähnlich MEFFERT 2000a, S. 78.

2 BECKER 2001a, S. 109.

3 Siehe die empirischen Ergebnisse zum Einsatz betriebswirtschaftlicher Spitzenkennzahlen in Teil B dieser Arbeit, Abschnitt 3.1.1 auf S. 142 ff. beziehungsweise Abschnitt 3.2.4 auf S. 152 ff.

4 BECKER 2001a, S. 61.

5 Stellvertretend für viele: KIENER 1980; PALLOKS 1991; BOTTA 1993; REICHMANN/PALLOKS 1997; PALLOKS-KAHLEN 2001.

6 REICHMANN 1997, S. 358.

7 Siehe S. 94 ff. und S. 229 ff.

8 HORVÁTH 1998b, S. 443.

schaftliche Ergebniszielorientierung aus. Er misst nicht nur den geldwertmässigen Erfolg, sondern gibt auch gleichzeitig die Wachstumskraft wieder. Ferner sagt er im Gegensatz zum Periodengewinn[1] auch etwas über die Liquidität des Unternehmens beziehungsweise Geschäftsbereichs aus. SIEGWART kommt daher zu dem Ergebnis: Der *Cash-flow* ist „als unternehmungspolitische Leitgrösse gegenüber den vorerwähnten Rentabilitätskennzahlen bei weitem vorzuziehen. Das hängt vor allem mit der funktionalen Beziehung zwischen Cash-flow und der Liquidität (Sicherheit) der Selbstfinanzierung (Substanzerhaltung) und dem Gewinn (Ausschüttung) zusammen."[2]

Der Cash-flow integriert alle drei Zielkategorien (Gewinn, Wachstum, Sicherheit) sowie den Faktor Zeit. Er ist fokussiert auf einen abdiskontierten Überschuss (Gewinn), berücksichtigt dabei aber das Wachstum als Werttreiber. Das Ziel der Risikominimierung beziehungsweise der Sicherheit spiegelt sich insbesondere in dem gewählten Zinssatz sowie den Wahrscheinlichkeiten der zugrundeliegenden Basisannahmen wider.

Trotz der zentralen Bedeutung solcher dynamischen Investitionskalküle[3] sind Berechnungen im Marketing auf Basis der Kapitalwertmethode eher selten.[4] In Europa zählen nur 38 Prozent der im Rahmen der empirischen Studie „Marketing Performance Measurement" befragten Führungskräfte den Cash-flow zu den drei unternehmerischen Spitzenkennzahlen; in den USA sogar lediglich 17 Prozent (siehe Abbildung 51 auf S. 144).

Empirische Ergebnisse belegen zwar, dass die meisten Faktoren, die klassische Gewinn- und Rentabilitätskennzahlen wie den Return on Investment positiv beeinflussen, auch zu einer Erhöhung des langfristigen, mit Hilfe der Kapitalwertmethode ermittelten Unternehmenswerts beitragen.[5] Dennoch erscheint es sinnvoll, im Marketing den aus dem operativen Geschäft erwirtschafteten Cash-flow stärker als Zielgrösse zu gewichten. Dabei sollte der Cash-flow nicht nur in diagnostische Kennzahlensysteme, sondern insbesondere auch in Steuerungssysteme integriert werden.[6]

### 2.1.3 Produktivität und Wirtschaftlichkeit

Aufgrund der zahlreichen mathematischen Möglichkeiten der Zerlegung und Verknüpfung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen lassen sich fast unendlich viele Kenngrössen ableiten. In Teil A dieser Arbeit wurde dargelegt, dass sich ein problemadäquates und benutzergerechtes Steuerungskennzahlensystem auf eine begrenzte Anzahl von Kenngrössen fokussieren muss. Daher kann ein solches System die Wirtschaftlichkeitsanalysen des Rechnungswesens niemals ersetzen, sondern lediglich ergänzen. Je nach

---

[1] HORVÁTH 1998b, S. 443.

[2] SIEGWART 1998, S. 83; siehe analog SIEGWART 1994, S. 75.

[3] KÖHLER 1993, S. 284.

[4] KÖHLER 1993, S. 289.

[5] BUZZELL/GALE 1989, S. 12 f.

[6] SIEGWART (1994, S. 42 ff.) hat gezeigt, wie der Cash-flow auf Basis von Kosten- und Deckungsbeitragsrechnungen ermittelt werden kann; dadurch eignet er sich auch für die Absatzsegmentsteuerung (HORVÁTH 1998, S. 443).

Unternehmenssituation kann es jedoch sinnvoll sein, auch Kennzahlen der differenzierten Wirtschaftlichkeitsanalysen in das Kennzahlensystem aufzunehmen.

Unter *Produktivität* versteht man die technische Wirtschaftlichkeit, das heisst das Verhältnis von mengenmässigem Ertrag zu mengenmässigem Aufwand.[1] Eine solche Mengenrechnung ist die einzig „wahre Form" der Produktivitätsmessung.[2] Solche technischen Produktivitätskennzahlen werden jedoch kritisiert: Ohne eine Bewertung der eingesetzten Produktionsfaktoren in Geldeinheiten – also ohne ein Gleichnamigmachen – ist keine Aussage über die Beachtung des Rationalprinzips möglich.[3]

Somit wird Produktivität häufig umfassender als *Output-Input-Relation*[4] definiert, wobei sowohl die Output- als auch die Inputgrössen qualitativ oder quantitativ sein können:

- *finanziell zu finanziell* (beispielsweise das Verhältnis Deckungsbeitrag zu Marketingkosten oder die Relation Ertrag zu Aufwand);
- *finanziell zu nichtfinanziell* (zum Beispiel Umsatz pro Marketingmitarbeiter, Kosten pro Verkäufer);
- *nichtfinanziell zu finanziell* (beispielsweise das Verhältnis von Kundenzufriedenheitsindex und Marketingkosten oder die Relation Marktanteil zu Marketingkosten);
- *nichtfinanziell zu nichtfinanziell* (zum Beispiel das Verhältnis Kundenzufriedenheitsindex zu Anzahl beschäftigter Mitarbeiter).

Die Verwendung von Produktivitätskennzahlen ist allerdings mit einem Grundproblem behaftet: Hinter jeder Produktivitätskennzahl steckt die Vermutung eines Ursache-Wirkungszusammenhangs. Bildet man beispielsweise die Kenngrösse „Umsatz pro Aussendienstmitarbeiter", so steckt dahinter die (naheliegende) Annahme, dass der Umsatz durch die Anzahl Verkäufer beeinflusst wird. Auch wenn der Zusammenhang in diesem Fall nachvollziehbar ist, so verleiten solche Kennzahlen häufig zu unzulässigen Vergleichen: Beispielsweise lässt sich die Produktivitätsgrösse „Umsatz je Aussendienstmitarbeiter" zwischen zwei Regionen nur dann vergleichen, wenn auch die Potentiale der Gebiete vergleichbar sind.[5] Diese Grösse misst somit keineswegs primär die Wirksamkeit des Einsatzes der Aussendienstmitarbeiter.[6]

In der Betriebswirtschaftslehre lässt sich ein zwiespältiges Verhältnis gegenüber Produktivitätskennzahlen feststellen. So fordert KIENER zwar den Einsatz solcher Kenngrössen,

---

[1] WÖHE 2000, S. 48.

[2] SIEGWART 1998, S. 96.

[3] WÖHE 2000, S. 48.

[4] Siehe hierzu ausführlich DAUM 2001, S. 8 f.

[5] KRAFFT 2001, S. 510. Auch DAUM (2001, S. 79) relativiert die Aussagekraft von Produktivitätskennzahlen mit nichtfinanziellen Input- und Outputgrössen.

[6] SIEGWART 1998, S. 93.

schränkt allerdings ebenfalls ein, dass derartige Relativkennzahlen grundsätzlich keine Aussagen über tatsächliche Ursache-Wirkungs-Relationen vermitteln.[1]

Besonders kritisch sind Produktivitätskennzahlen zu beurteilen, wenn nichtfinanzielle Outputgrössen mit finanziellen Inputgrössen in Beziehung gesetzt werden, beispielsweise das Verhältnis Kundenzufriedenheit zu Kosten. Eine solche Kenngrösse verleitet zur Annahme eines einfachen linearen Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kosten. Ebenso fragwürdig ist die beispielsweise bei KIENER aufgeführte Verhältnisgrösse Umsatz zu Bekanntheitsgrad.[2]

Selbst eine Beschränkung auf rein wertmässige Produktivitäts- und damit Wirtschaftlichkeitskennzahlen wie beispielsweise das Verhältnis „Ertrag zu Aufwand" ist nicht unproblematisch, weil dabei letztlich Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsvorstellungen miteinander vermengt werden; so sinkt gemäss dieser Kennzahl beispielsweise die Wirtschaftlichkeit, wenn sich der Ertrag aufgrund externer Preiseinflüsse reduziert.[3]

Daher erscheint es sinnvoll, beim Einsatz von Produktivitätskennzahlen neben rein finanzwirtschaftlichen allenfalls gemischte Produktivitätskennzahlen mit nichtfinanziellem Input und finanziellem Output einzubeziehen, bei denen Ursache-Wirkungsbeziehungen inhaltlich begründet und nicht nur vermutet werden können. Selbst dann ist bei der Interpretation zu berücksichtigen, dass solche Kennzahlen nicht mehr als eine „Anregungsfunktion" übernehmen können.[4]

Dies heisst allerdings nicht, dass im Marketing keine Wirtschaftslichkeitsanalysen durchgeführt werden sollten – das Gegenteil ist der Fall, zumal diesbezüglich ein hoher Nachholbedarf festzustellen ist.[5] So kommt mehrstufigen Absatzsegmentrechnungen[6] eine hohe Bedeutung für entscheidungsbereichsbezogene Kennzahlenkonzeptionen zu.[7] Insbesondere die Kundendeckungsbeitragsrechnung[8] ist zentral, denn die Kundenprofitabilität kann nicht allein aus Umsatz- oder relativen Kostengrössen abgeleitet werden.[9] Gerade bei der Absatzsegmentrechnung sowie etwaigen darauf basierenden Produktivitätskennzahlen sind jedoch mehrdimensionale Betrachtungen erforderlich, um einseitige Fehlinterpretationen zu vermeiden.[10] Wirtschaftlichkeits- und Produktivitätsanalysen müssen deshalb umfassend und mehrdimensional erfolgen.[11]

---

1 KIENER 1980, S. 171.
2 KIENER 1980, S. 123.
3 GUTENBERG 1958, S. 28.
4 REICHMANN 1997, S. 380.
5 DAUM 2001, S. 184.
6 GEIST 1974; REICHMANN 1997, S. 357; FICKERT 1995.
7 GRITZMANN 1991, S. 120.
8 FICKERT 1995, S. 188 ff.
9 Siehe hierzu ausführlich FISCHER/VON DER DECKEN 2001.
10 RÖHRENBACHER 1985, S. 84 ff.
11 Für eine intensive Analyse sei insbesondere auf die Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeitsanalyse in Abbildung 27 auf S. 92 sowie auf REICHMANN/PALLOKS 1997, S. 469 und PALLOKS-KAHLEN 2001, S. 524 verwiesen.

Eine selektive Aufnahme einzelner Produktivitätskennzahlen in Kennzahlensysteme ohne nähere Analyse der Ursache-Wirkungszusammenhänge erscheint dagegen fragwürdig.[1] Dies birgt die Gefahr, dass die Aussagekraft der Kennzahlen unzureichend reflektiert und nicht im Gesamtzusammenhang interpretiert wird.

*Fazit:* Die formalökonomischen Spitzenkennzahlen Gewinn, Wachstum und Sicherheit spiegeln das Zielsystem eines Unternehmens beziehungsweise Geschäftsbereichs wider. Dieses beeinflusst die Marketingstrategie und somit auch die weiteren Marketingschlüsselkennzahlen massgeblich. Eine stärkere Ausrichtung an dynamischen und wertorientierten Kenngrössen, insbesondere des Cash-flows empfiehlt sich, wenn das Marketing stärker als Treiber des Unternehmenswerts operationalisiert werden soll. Dagegen sind Produktivitätskennzahlen grundsätzlich nicht isoliert in ein Marketingkennzahlensystem zu integrieren; sofern auf sie zurückgegriffen wird, sind sie ausführlich zu begründen und mit differenzierten Wirtschaftslichkeitsanalysen zu ergänzen.

## 2.2 Kernaufgabenprofil und ergänzende Strukturkennzahlen

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, sind dem Marketing einige formalökonomische Ziele zumindest teilweise vorgegeben. Allerdings besteht eine Lücke zwischen diesen mit Hilfe von Kenngrössen definierten Zielen und dem operativen Marketing. Daher ist eine Verknüpfung erforderlich, die festlegt, bei welchen Kunden und bei welchen Leistungen welche Gewinn- und Wachstumsziele erreicht werden sollen.

Diese Aufgabe kann das Kernaufgabenprofil übernehmen. Es dient als „Scharnier“ zwischen den formalökonomischen Grössen[2] einerseits und den noch ausführlich zu behandelnden psychographischen Kenngrössen des Kaufverhaltens andererseits: Letztere sind wichtiger Dreh- und Angelpunkt für das operative Marketing. Eine solche Verknüpfung erfolgt über eine aus Marketingsicht zentrale Grösse: die realisierten Käufe (als Ergebnis des komplexen Kaufverhaltens) beziehungsweise die Verkäufe (als Treiber von Wachstum und Gewinn).

Das angestrebte Kernaufgabenprofil eines Unternehmens gibt an, welche der vier Kernaufgaben (Kundenakquisition, -bindung, Leistungsinnovation und -pflege) im Zentrum der Marketingplanung stehen sollten. So stehen für einen Potentialausschöpfer insbesondere die Kundenbindung und die Leistungspflege als Quellen von Wachstum und Gewinn im Mittelpunkt, während beispielsweise Trendsetter eher Massnahmen der Kundenakquisition und Leistungsinnovation forcieren.[3]

---

[1] Dies gilt auch für finanzwirtschaftliche Produktivitätskennzahlen wie beispielsweise den Return on Investment; diese Grösse sollte immer nur im Gesamtzusammenhang interpretiert werden.

[2] Die Scharnierfunktion von Kernaufgaben und Shareholder Value wurde auf den S. 229 ff. ausführlich erläutert.

[3] Siehe hierzu die Ausführungen S. 201 ff.

Das Kernaufgabenprofil kann beispielsweise mit Hilfe einer Umsatz- und einer Deckungsbeitragsanalyse geplant und kontrolliert werden, um neben wachstums- auch gewinnorientierte Grössen zu berücksichtigen; ergänzend sind auch dynamische Wertberechnungen möglich. Abbildung 100 basiert auf der traditionellen ANSOFF-Matrix[1]; die Zeilen- beziehungsweise Spaltensummen geben an, welcher Umsatz oder Deckungsbeitrag auf jede der vier Kernaufgaben zurückzuführen ist. (Das Beispiel in Abbildung 100 zeigt das typische Kernaufgabenprofil eines Potentialausschöpfers, bei dem sowohl der Grossteil des Umsatzes als auch ein noch grösserer Teil des erwirtschafteten Deckungsbeitrags auf den Umsatz bestehender Marktleistungen bei bisherigen Kunden entfallen.)

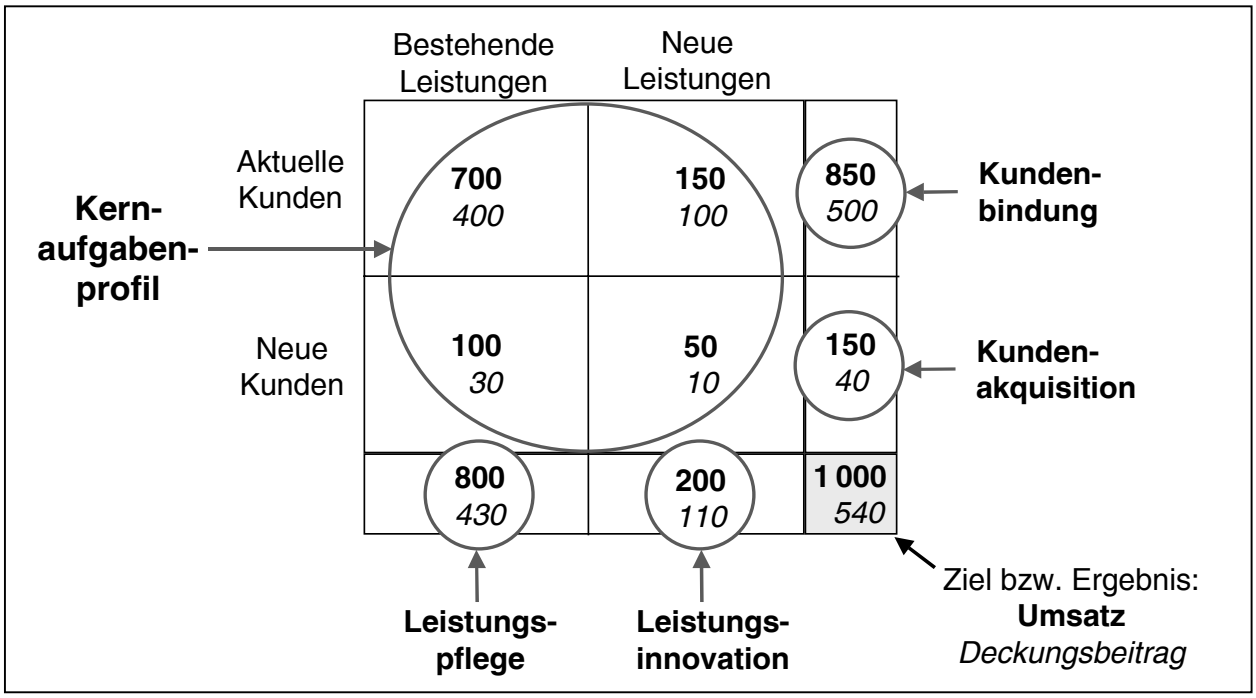



*Abbildung 100: Analyse des Kernaufgabenprofils*
Quelle: eigene Darstellung.

Eine solche Analyse ist aufschlussreich, um den Erfolgsbeitrag der Kernaufgaben zu planen und zu kontrollieren. Vorgängig ist jeweils eindeutig zu operationalisieren, welche Kunden und Leistungen als „neu" betrachtet werden.[2]

Dem Kernaufgabenprofil kommt eine hervorgehobene Stellung im Rahmen eines aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems zu[3] – auch wenn die aufgezeigte Analyse

---

[1] ANSOFF 1965.

[2] Dies ist situativ zu entscheiden: So gelten beispielsweise bei der Firma Dell in der Schweiz solche Kunden als Neukunden, bei denen Dell weniger als 10 Prozent des relevanten Hardwarebudgets abdeckt (PREISIG 2002). Andere Unternehmen sehen Kunden nur im jeweils ersten Jahr als Neukunden an. Auf der Leistungsseite hängt die Grenze zwischen Neuprodukten und bisherigen Produkten unter anderem vom Produktlebenszyklus ab. Bei längeren Produktlebenszyklen ist es durchaus üblich, eine Marktleistung in den ersten drei Jahren nach Markteinführung als neu einzustufen.

[3] Interessanterweise finden sich die aus dem Kernaufgabenprofil abgeleiteten Kenngrössen zum Teil bereits in dem vor Bekanntwerden der ANSOFF-Matrix entwickelten klassischen Kennzahlensystem von TUCKER (1961, S. 126); siehe zu diesem Kennzahlensystem auch S. 89 ff. in der vorliegenden Arbeit.

für das Rechnungswesen mancher Unternehmen eine Herausforderung ist.[1] Es zeigt auf, in welchen Bereichen tatsächlich profitables Wachstum erzielt wird. Je nach definierten Aufgabenschwerpunkten lassen sich Ursache-/Wirkungsanalysen ableiten. Verfehlt beispielsweise ein Unternehmen die aufgrund einer angestrebten Neupositionierung festgelegten Umsatz- und Deckungsbeitragsziele im Rahmen der Kundenakquisition, so deutet dies auf Probleme bezüglich der Preisstellung oder der Imagepositionierung bei dieser Zielgruppe hin.

Grundsätzlich ist es möglich, das Kernaufgabenprofil auch detaillierter zu analysieren. So können die Umsatz- und Deckungsbeitragskennzahlen je Kernaufgabe zueinander ins Verhältnis gesetzt werden, um etwaige Fehlentwicklungen zu erkennen. Beispielsweise ist bei der häufig als Umsatztreiber eingesetzten Kundenakquisition zu erwarten, dass der Umsatzbeitrag oft höher ausfällt als der auf diese Kernaufgabe zurückzuführende Anteil am Deckungsbeitrag – diesbezüglich ist ein angemessenes Verhältnis anzustreben und sicherzustellen. Des weiteren ist es möglich, das Kernaufgabenprofil zu verfeinern, wenn spezifische Kunden- und oder Marktleistungsgruppen näher analysiert werden sollen (siehe Abbildung 101).

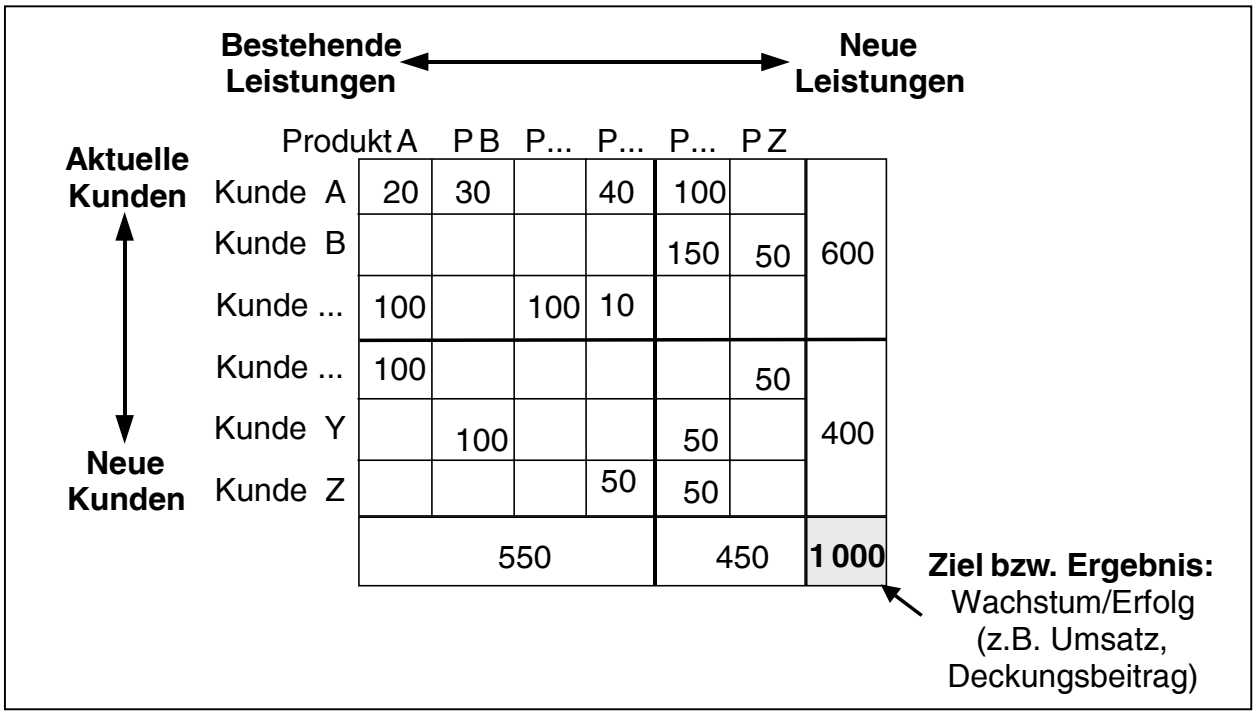



*Abbildung 101: Differenzierte aufgabenorientierte Umsatz-/Deckungsbeitragsanalyse*
Quelle: eigene Darstellung.

Ferner kann das Kernaufgabenprofil durch ergänzende Kenngrössen präzisiert werden: So sind auf der Leistungsebene beispielsweise Absatz- beziehungsweise Mengenverhält-

[1] Viele Unternehmen sind nicht in der Lage, diese Grobanalyse durchzuführen und die formalökonomischen Kenngrössen pro Kernaufgabe auszuweisen – insbesondere, weil sie Schwierigkeiten haben, Kundendeckungsbeiträge zu berechnen; siehe hierzu die empirischen Ergebnisse in Teil B dieser Arbeit, S. 134 ff.

nisgrössen (Neuproduktabsatz im Verhältnis zum Stammproduktabsatz), auf der Kundenebene Verhältnisgrössen wie die Relation von Neu- zu Stammkunden möglich.

Das Kernaufgabenprofil lässt sich demnach mit Hilfe von *Strukturkennzahlen* ausdrükken, die auf der theoretischen Grundlage des Erschliessens und Ausschöpfens von Potentialen beruhen.[1]

*Fazit:* Das *Kernaufgabenprofil* übernimmt eine Scharnierfunktion zwischen den formalökonomischen Grössen und den psychographischen Kenngrössen des Kaufverhaltens; es operationalisiert die Quellen von Wachstum und Ertrag.

# 3 Aufgabenbezogene Kennzahlenmodule als zweite Ebene des Kennzahlensystems

Die aufgabenbezogenen Kennzahlenmodule drücken den Umgang eines Unternehmens oder Geschäftsbereichs mit Kunden- und Leistungspotentialen aus. Sie fassen prägnant zusammen, wie es einem Unternehmen gelingt beziehungsweise gelingen soll, die mit Hilfe des Kernaufgabenprofils definierten Vorgaben zu erzielen.

Dabei lassen sich zwei qualitative Kennzahlenbereiche unterscheiden:

- Erstens müssen Kennzahlen für den grundsätzlichen Umgang mit Kunden- und Leistungspotentialen definiert werden. Diese qualitativen Kennzahlen operationalisieren somit die inhaltliche Marketingstrategie und drücken insbesondere die (angestrebte) *Marktpositionierung* aus.
- Zweitens sind *spezifische Kenngrössen je Kernaufgabe* sinnvoll. Diese versuchen die Frage zu beantworten, warum ein Unternehmen bezüglich der jeweiligen Kernaufgabe besonders erfolgreich ist beziehungsweise welche Massnahmen geeignet sein könnten, damit die Kernaufgabe erfolgreich bewältigt werden kann. Ursache für den Kernaufgabenerfolg können dabei sowohl von aussen erkennbare, offensichtliche Erfolgsfaktoren sein als auch unternehmensspezifisches, verborgenes Wissen. Dieses Wissen spiegelt sich im Humankapital (Kompetenz, Bereitschaft, Lernfähigkeit) und im Strukturkapital (Beziehungen, Organisation) wider[2]; ihm kommt somit neben dem Finanzkapital Input- beziehungsweise Potentialcharakter zu.[3] Um die vier Kernaufgaben zu erfassen, ist es zweckmässig, je Kernaufgabe sowohl den Input als auch den Prozess und die angestrebten Ergebnisse zu operationalisieren.

---

[1] Selbstverständlich sind grundsätzlich weitere Strukturkennzahlen im Marketing denkbar und durchaus sinnvoll, zum Beispiel bezüglich der Exportstruktur. Diese sollten allerdings nur dann in ein Kennzahlensystem aufgenommen werden, wenn sie einen eindeutigen Bezug zur verfolgten Marketingstrategie haben (beispielsweise Exportstruktur bei einer internationalen Vertriebsgesellschaft). Andernfalls sollten diese Kennzahlen lediglich im Rahmen vertiefender Analysen und Audits erhoben werden, die aus Effizienzgründen nicht regelmässig, sondern ausschliesslich aufgrund eines speziellen Anlasses durchzuführen sind.

[2] EDVINSSON/MALONE 1997, S. 11, S. 35 f. und S. 45; ROOS ET AL. 1998; REINHARDT 1998, S. 153 ff.; siehe hierzu ausführlich die Ausführungen auf S. 119 ff.

[3] Zu einer ähnlichen Operationalisierung von „Kernkompetenzen“ siehe LEONARD-BARTON 1992, S. 114.

Im Anschluss an die Darstellung der Vielzahl der theoretisch möglichen Kennzahlen werden drei grundsätzliche Anforderungen an aufgabenorientierte Marketingkennzahlen herausgearbeitet (Priorisierung, Strukturierung und Operationalisierung), die dabei helfen, daraus die jeweils geeigneten Grössen auszuwählen.

## 3.1 Übergreifende Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung

Formalökonomische, wertorientierte Kennzahlen erfordern aufgrund ihres Charakters lediglich ein begrenztes Verständnis der Strategie. Ein Marketingkennzahlensystem muss allerdings explizit die strategische Wettbewerbsposition berücksichtigen. Die Ausführungen von DAY und FAHEY bei der Beurteilung von Werttreiberhierarchien[1] haben gezeigt, dass eine ausschliessliche Orientierung am finanzwirtschaftlichen Wertgedanken nicht ausreicht. Ohne ein strategisches Fundament sind wertorientierte Kenngrössen bedeutungslos.[2] Die formalökonomischen Kenngrössen müssen daher durch marketingbezogene Schlüsselkennzahlen ergänzt werden. Gemeinsam kennzeichnen diese Marketingziele die dem Marketingbereich gesetzten Imperative beziehungsweise jene anzustrebenden Vorzugszustände[3], die durch das operative Marketing erreicht werden sollen.

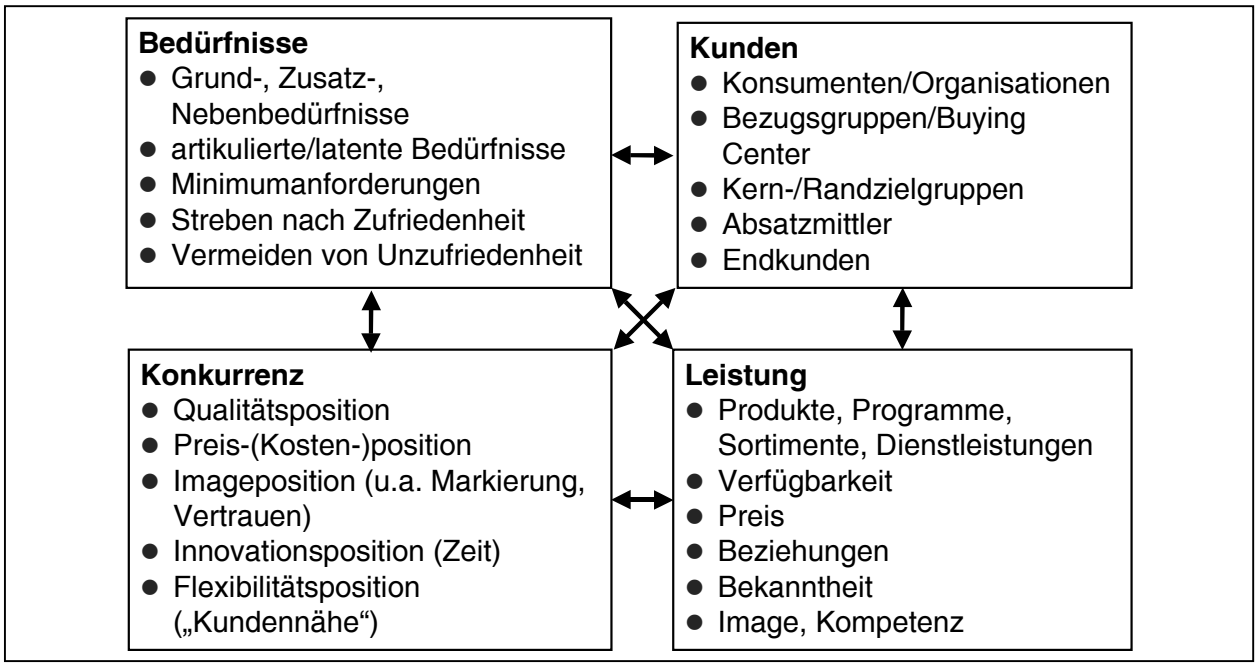



*Abbildung 102: Inhalte von Positionierungszielen*
Quelle: in enger Anlehnung an TOMCZAK/REINECKE 1995, S. 502.

Diese nichtmonetären Marketingschlüsselkennzahlen stehen in sehr enger Beziehung zur Positionierung eines Unternehmens beziehungsweise Geschäftsbereichs. Positionierungsziele enthalten Aussagen über (siehe Abbildung 102):[4]

---

[1] DAY/FAHEY 1988, 1990; siehe hierzu S. 96 ff. in Teil A dieser Arbeit.
[2] DAY/FAHEY 1990,. S. 162.
[3] MEFFERT 2000a, S. 76.
[4] TOMCZAK/REINECKE 1995, S. 501.

- die Kunden beziehungsweise Marktsegmente, die erreicht werden sollen,
- deren Grund-, Neben- und Zusatzbedürfnisse, die befriedigt werden sollen,
- Art und Ausmass des angestrebten Konkurrenzvorteils sowie
- die geplante Gestaltung des Leistungsangebots („Problemlösung"), welches die Kunden als am besten geeignet ansehen sollen, wenn sie ihre Bedürfnisse befriedigen.

BECKER unterscheidet zwei grundsätzliche Arten von Marktpositionszielen: den Markt- und Feldanteil als Massstab für die Marktstellung sowie Distributionsziele als Massstab für die Marktdurchsetzung.[1] Diese wurden in Abbildung 103 durch zentrale psychographische Ziele[2] ergänzt, insbesondere durch Image- und Kundenzufriedenheitsgrössen.

Marktanteilsgrössen stehen in enger Beziehung zu den formalökonomischen Zielen, weil sie neben ihrer Funktion als Positionierungskenngrösse auch als Wachstumsindikator dienen können. Eine zentrale Bedeutung kommt dem Verhältnis von umsatz- zu volumenmässigem Marktanteil zu, weil diese Kennzahl über die jeweilige Preisstellung Auskunft gibt beziehungsweise ausdrückt, ob beispielsweise die eventuell angestrebten weniger preissensiblen Kundengruppen[3] auch tatsächlich erreicht wurden.

Im Gegensatz zu den formalökonomischen Zielen sind bei den psychographischen Marketingkennzahlen[4] formalmathematische Analysen nicht sinnvoll, weil sich die dahinterstehende Komplexität des Kaufverhaltens nicht „berechnen" lässt.[5] Ferner sind die Grössen in aller Regel nicht Ergebnis einer einzelnen, sondern vielmehr das Resultat der Gesamtheit aller Marketingmassnahmen.[6] Ein weiterer grundlegender Unterschied besteht darin, dass bei finanzwirtschaftlichen Zielen häufig Kompensationsmöglichkeiten bestehen (zum Beispiel kann der Return on Investment über den Kapitalumschlag beeinflusst werden, wenn die Umsatzrentabilität sich nicht verändern lässt); dies ist bei nichtfinanzwirtschaftlichen Zielen in der Regel nicht möglich.[7]

Bei der Operationalisierung der Positionierungsgrössen nach Inhalt[8], Ausmass und Zeit[9] ist der Bezug zum relevanten Markt wichtig.[10] Marktpositionierungsgrössen sind – je nach verfolgter Marketingstrategie – für totale oder sektorale Märkte, das heisst undifferenziert oder differenziert formulierbar; sektorale Märkte können produktbezogen, geographisch, zielgruppenbezogen und distributionskanalorientiert abgegrenzt werden.[11]

---

1 BECKER 2001a, S. 65.
2 MEFFERT 2000a, S. 78.
3 BECKER 2001a, S. 66.
4 MEFFERT 2000a, S. 78.
5 Siehe unter vielen anderen KÖHLER 1981a, S. 280; BECKER 2001a, S. 64; MEFFERT 2000a, S. 78.
6 BECKER 2001a, S. 64.
7 BECKER 2001a, S. 75 und 87.
8 Zwischen diesen Positionierungsgrössen existieren sowohl komplementäre als auch konfliktäre Beziehungen (siehe BECKER 2001a, S. 114 ff.). Ferner gibt es natürliche Antinomien zu den formalökonomischen Zielen.
9 HEINEN 1966, S. 59 ff.
10 MEFFERT 2000a, S. 79; STEFFENHAGEN 2000, S. 71 f.
11 BECKER 2001a, S. 69.

| Kennzahl | | Operationalisierung |
|---|---|---|
| **Markt-anteile** | mengenmässig | Anteil des eigenen Absatzes an der Gesamt-absatzmenge aller Anbieter im relevanten Markt |
| | wertmässig | Anteil des eigenen Umsatzes am Gesamtumsatz aller Anbieter im relevanten Markt |
| | Feldanteil | Anteil der Zahl der eigenen Kunden an der Gesamtzahl der Bedarfsträger (beziehungsweise der angestrebten Kunden) |
| **Preis-stellung** | erzielter relativer Preis bzw. Preispremium | Verhältnis des wertmässigen zum mengen-mässigen Marktanteil |
| | Preisbandeinhaltung (mengenmässig) | Anteil des innerhalb des angestrebten Preisbands erzielten Absatzes am eigenen Absatz |
| | Preisbandeinhaltung (wertmässig) | Anteil des innerhalb des angestrebten Preisbands erzielten Umsatzes am eigenen Umsatz |
| **Markt-durch-drin-gung** | numerischer Distributionsgrad | Anteil der Zahl der markenführenden Geschäfte an der Gesamtzahl aller die entsprechende Waren-gruppe führenden Geschäfte |
| | gewichteter Distributionsgrad | Umsatzanteil der markenführenden Geschäfte am Gesamtumsatz aller die entsprechende Waren-gruppe führenden Geschäfte |
| **Bekannt-heit** | ungestützter Bekannt-heitsgrad (Recall) | Anteil der Zielkunden, die die eigene Marke spontan nennen |
| | gestützter Bekannt-heitsgrad (Recognition) | Anteil der Zielkunden, die die eigene Marke wiedererkennen |
| **Image-position** | (Marken-)Sympathie | prozentualer Anteil der Kunden im relevanten Markt, die das eigene Unternehmen bzw. die eigene Marke als sympathisch einstufen |
| | (Marken-)Status | Verhältnis von Bekanntheit, (Marken-)Sympathie und (Marken-)Verwendung |
| | (Marken-)Image | Art und Ausprägung der (Qualitäts-)Eigenschaften und Kompetenzen, die mit dem Unternehmen, der Marke oder den Leistungen verbunden werden |
| **Kunden-zufrie-denheit** | Kundenzufrieden-heitsindex | Anteil der Kunden, die mit dem Unternehmen bzw. der Marke oder Leistung (sehr) zufrieden sind |
| | relative Kunden-zufriedenheit | eigener Kundenzufriedenheitsindex in Relation zum Kundenzufriedenheitsindex des Hauptkonkur-renten |

*Abbildung 103: Zentrale Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung*
Quelle: eigene Darstellung, teilweise in Anlehnung an BECKER 2001, S. 65 ff.

Marktpositionierungsziele sind situationsspezifisch, das heisst beispielsweise abhängig von Marktmacht, Wettbewerbsintensität und Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Geschäftsfeldern. Sie werden insbesondere auch durch die strategische Grundausrichtung

des Unternehmens beeinflusst.[1] Eine der schwierigsten Aufgaben ist es daher, zu entscheiden, was man eigentlich will sowie was man wollen könnte.[2] Ein allgemeingültiger Katalog ist nicht möglich:[3] „Jedenfalls ist die Vorstellung, dass die denkbaren beziehungsweise erstrebenswerten Ziele des Unternehmens quasi in einem generellen Zielbaukasten vorliegen, aus dem man lediglich bestimmte unternehmensadäquate bzw. unternehmensverträgliche Ziele auszuwählen habe, zumindest stark simplifizierend, wenn nicht falsch."[4]

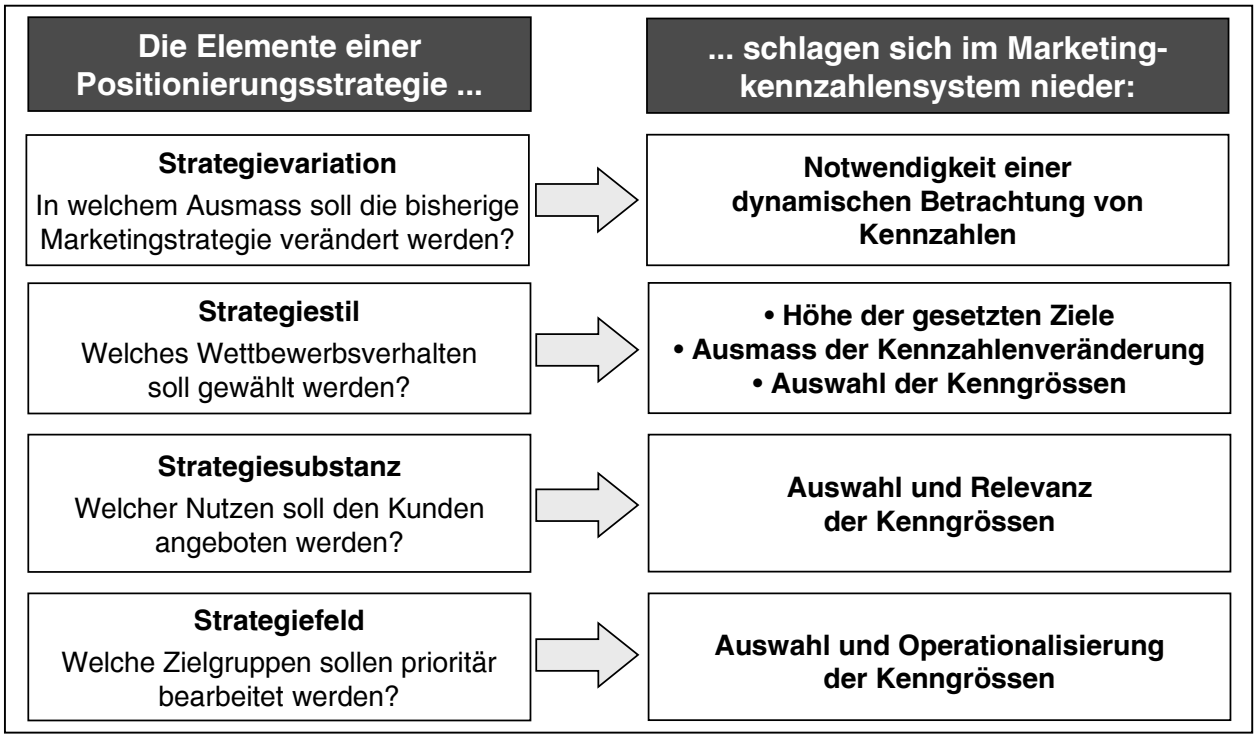



*Abbildung 104: Auswirkungen der Positionierungsstrategie auf Marketingkennzahlen*
Quelle: eigene Darstellung aufbauend auf KUSS/TOMCZAK 2002, S. 165.

Da Marketingziele in der Regel durch eine Vielzahl verschiedener Marketingmassnahmen angestrebt werden können, sind grundsatzstrategische Komponenten sinnvoll, die generelle Verhaltensweisen festlegen.[5] KUSS und TOMCZAK kristallisieren vier Dimensionen einer Positionierungsstrategie heraus (siehe auch Abbildung 104).[6] Sie schlagen sich in der Art und Weise nieder, wie die Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung definiert und eingesetzt werden:

---

[1] KUSS/TOMCZAK 2002, S. 115 f. Ziele und Strategien sind untrennbar miteinander verbunden: Die Strategien dienen der Zielerreichung, andererseits beeinflussen die strategischen Möglichkeiten (Markt, Kompetenzen) in hohem Masse die Ziele (BECKER 2001a, S. 92).

[2] SZYPERSKI 1971b, S. 647; siehe hierzu auch RÜEGG-STÜRM 1998, S. 111 f.

[3] HAEDRICH/TOMCZAK 1996, S. 88.

[4] BECKER 2001a, S. 92.

[5] HAEDRICH/TOMCZAK 1996, S. 96 ff.; für einen Überblick und eine Diskussion von Strategievarianten siehe BECKER 2001a, S. 147 ff.

[6] Siehe zu den nachfolgenden Ausführungen KUSS/TOMCZAK 2002, S. 164 ff., aufbauend auf HAEDRICH/TOMCZAK 1996, S. 122 ff.

- *Strategievariation:* Hierbei geht darum, ob die bisherige Marktposition weiterhin tragfähig ist oder ob Änderungen bezüglich der angesprochenen Zielgruppen, Bedürfnisse und des eigenen Leistungsangebots vorgenommen werden müssen.

  Die Strategievariation spiegelt sich in einer dynamischen Betrachtung aller Marketingschlüsselgrössen wider, denn Um- und Neupositionierungsziele schlagen sich in veränderten Zielen und Kenngrössen nieder. Daher ist es erforderlich, sowohl die formalökonomischen als auch die Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung grundsätzlich im Zeitverlauf zu betrachten.[1]

- *Strategiestil:* Diese Strategiedimension bringt die Verhaltensweisen gegenüber aktuellen und potentiellen Konkurrenten zum Ausdruck. Dabei geht es um die Entscheidung, ob ein offensiver oder defensiver Wettbewerbsstil gewählt wird, sowie darum, ob die Wettbewerbsregeln eher konventionell befolgt oder ob diese vielmehr innovativ neugestaltet werden.

  Das Wettbewerbsverhalten spiegelt sich ebenfalls in den Kenngrössen wider, und zwar durch: (a) die Höhe der gesetzten Ziele, (b) das Ausmass der angestrebten Kenngrössenveränderung sowie (c) durch die definierten qualitativen Imagemerkmale (beispielsweise die von Kunden wahrgenommene Einschätzung bezüglich der Eigenschaftspaare „offensiv versus defensiv“ oder „konventionell versus innovativ)“.

- *Strategiesubstanz:* Die Strategiesubstanz gibt an, welcher Kundennutzen geboten wird: Verfolgt ein Unternehmen basierend auf den Grundsatzstrategien von PORTER[2] gegenüber den Kunden eher eine Präferenz- oder eher eine Preis-/Mengen-Strategie?[3] KOTLER spricht in diesem Zusammenhang vom sogenannten „Value Positioning“[4].

  Entscheidungen bezüglich der *Strategiesubstanz* beeinflussen massgeblich die Relevanz bestimmter Kenngrössen. Verfolgt ein Geschäftsbereich beispielsweise eine Preis-/Mengenstrategie, so kommt Effizienz-, Kosten- und Wachstumsgrössen eine zentrale Rolle zu. Bei Präferenzstrategien sind dagegen insbesondere die qualitativen Imagegrössen sowie Preisstellungs- beziehungsweise Preispremiumgrössen wichtig.

- *Strategiefeld:* Hierbei geht es um die zu priorisierenden Zielgruppen beziehungsweise Marktsegmente. Jede Entscheidung bezüglich der anderen Dimensionen (Strategiestil, -substanz und -variation) berührt immer auch Aspekte der Marktsegmentierung.

  Das *Strategiefeld* wirkt sich ebenfalls auf die Marketingschlüsselkenngrössen aus, beispielsweise auf die Grösse des Feldanteils. Ferner offenbart ein Vergleich der bei allen Kunden erzielten Bekanntheits- und Einstellungsgrössen mit den bei den anvisierten Kunden erzielten Werten, ob die angestrebte Positionierung von den Zielgruppen wahrgenommen wird.

---

[1] Ein Vorbild ist dabei die von KÖHLER (1992, S. 36) vorgeschlagene Zielbündel-Trajektorie.
[2] PORTER 1988, S. 62 ff.
[3] BECKER 2001a, S. 179 ff.
[4] KOTLER 1999, S. 54 ff.

*Fazit:* Die formalökonomischen Kennzahlen allein reichen für eine Steuerung des Marketing nicht aus; sie müssen durch Schlüsselgrössen der Marktpositionierung ergänzt werden. Auswahl, Definition und Einsatz dieser insbesondere auch kaufverhaltensorientierten Schlüsselkennzahlen hängen vom Kernaufgabenprofil und der zu verfolgenden Positionierungsstrategie ab.

Nachfolgend werden geeignete Kennzahlen für jede der vier Kernaufgaben im Marketing und somit für den *Umgang mit Marktpotentialen* dargestellt und erläutert.

## 3.2 Kennzahlenmodul „Kundenpotentiale erschliessen“

Zum Thema Kundenakquisition liegen mit wenigen Ausnahmen[1] kaum systematische wissenschaftliche Publikationen vor, die sich ganzheitlich mit dem Prozess der Kundenakquisition auseinandersetzen. Andererseits existiert eine Vielzahl praxisorientierter Veröffentlichungen, die schwerpunktmässig einzelne Instrumente zur Kundenakquisition behandeln, beispielsweise den Verkauf oder das Direktmarketing.

Mit dem Controlling der Neukundengewinnung haben sich BLATTBERG und THOMAS[2] auseinandergesetzt. Sie schlussfolgern, dass das Ergebnis der Neukundenakquisition insbesondere von drei Faktoren und deren Einflussfaktoren abhänge (siehe Abbildung 105):[3]

- der *Anzahl potentieller Neukunden,*
- der *Akquisitionswahrscheinlichkeit für ein Angebot* und
- den *Akquisitionsausgaben beziehungsweise -kosten.*

| | **Anzahl potentieller Neukunden** | **Akquisitions-wahrschein-lichkeit** | **Akquisitions-effizienz** |
|---|---|---|---|
| Segmentierung | x | x | x |
| Art der Marktleistung | x | x | |
| Qualität der Marktleistung | | x | |
| Preisgestaltung | | x | |
| Werbung: Bekanntheit | x | x | |
| Werbung: Positionierung | x | x | x |
| Mund-zu-Mund-Kommunikation | | x | |
| Database Marketing | | | x |
| Verkauf | | x | x |
| Verkaufsförderung | | x | |
| Distribution | | x | x |

*Abbildung 105: Beziehungen zwischen Kundenakquisition und Marketingmassnahmen*
Quelle: in Anlehnung an BLATTBERG/THOMAS 2000, S. 310.

---

[1] KARG 2001.
[2] BLATTBERG/THOMAS 2000.
[3] BLATTBERG/THOMAS 2000, S. 308 ff.

BLATTBERG und THOMAS leiten daraus folgende Kennzahlen für die Kundenakquisition ab:[1] Akquisitionswahrscheinlichkeit und -effizienz (= Grad, mit dem die Akquisitionsausgaben die Akquisitionswahrscheinlichkeit beeinflusst), Preis- und Promotionselastizität der Kundenakquisition, Bekanntheit und Kosten für die Akquisition eines Kunden.

Diese Kennzahlen sind für eine theoretische und rechnerische Bewertung der Kundenakquisition gut geeignet, weisen aber in der Realität gewisse Nachteile auf: So sind sie teilweise sehr schwer zu erheben und somit selten verfügbar. Auch tragen sie nicht dazu bei, Ursache-Wirkungsbeziehungen abzubilden; letztlich sollte es darum gehen, die Grösse „Akquisitionswahrscheinlichkeit" zu zerlegen und zu erklären. Andererseits unterstreichen die Kennzahlen, dass eine umfassende Messung sowohl Effektivität und Effizienz als auch die Voraussetzungen für diese beiden Aspekte berücksichtigen muss.

Basis für ein umfassendes Kennzahlengerüst für die Kundenakquisition sind daher einerseits die Potentiale als „Input" beziehungsweise Voraussetzung für die Erfüllung dieser Kernaufgaben (= Prozess), andererseits die Effektivität und die Effizienz, mit der die Kundenakquisition erfolgt (siehe Abbildung 106).

| | | |
|---|---|---|
| **Potentiale der Kundenakquisition** | Finanz-, Human- und Strukturkapital<br>Marktpotentiale (Kunden- und Leistungspotentiale) | Voraussetzungen und Determinanten für eine effektive und effiziente Neukundengewinnung<br>(zum Beispiel finanzielle Mittel, Fähigkeiten und Wissen der Mitarbeiter, Anzahl der Aussendienstmitarbeiter, Grösse und bereits erfolgte Durchdringung des relevanten Marktes) |
| **Effektivität der Kundenakquisition** | Wirkungen der Kundenakquisitionsmassnahmen | Wirkungen der Akquisitionsmassnahmen auf Kenntnis, Einstellungen, Absichten und (Kauf-) Verhalten der potentiellen Neukunden |
| | Struktur der Neukunden | Zusammensetzung der gewonnen Neukunden hinsichtlich ihrer Herkunft, ihrer Eigenschaften sowie ihres Potentials |
| **Effizienz der Kundenakquisition** | Wirtschaftlichkeit der Kundenakquisitionsmassnahmen | Kosten-/Nutzen- beziehungsweise Aufwand-/Ertragsbetrachtungen bezüglich der Kundenakquisitionsmassnahmen |

*Abbildung 106: Controlling des Erschliessens von Kundenpotentialen (Überblick)*
Quelle: eigene Darstellung.

### 3.2.1 Potentiale der Kundenakquisition

Die Potentiale der Kundenakquisition geben die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Erfüllung dieser Kernaufgabe wieder; gleichzeitig offenbaren sich hierbei auch die Interaktionen zwischen den Kernaufgaben. Langfristig können Kunden nur dann permanent

[1] BLATTBERG/THOMAS 2000, S. 317.

und nachhaltig für ein Unternehmen gewonnen werden, wenn dieses konkurrenzfähige Leistungen anbietet, über fähige Mitarbeiter verfügt und ein ausreichend grosser Markt vorhanden ist.

Bereits bei den Ausführungen zu den Ergebnissen von BLATTBERG und THOMAS wurde deutlich, dass Bekanntheit, Positionierung, die Art und Qualität der Marktleistung sowie die Segmentierung die Kundenakquisition massgeblich beeinflussen.[1] So spielt es beispielsweise bei der Akquisition von Jugendlichen im Versicherungsgeschäft eine entscheidende Rolle, bei welchem Unternehmen die Eltern versichert sind. Für etablierte Unternehmen und insbesondere den Marktführer ist es somit deutlich einfacher, Jugendliche als Neukunden zu akquirieren als für neue oder kleine Anbieter von Versicherungsleistungen.

Abbildung 107 gibt einen Überblick über jene Potentiale, die *spezifisch* die Kundenakquisition beeinflussen. Neben den finanziellen Mitteln, die für diese Kernaufgabe zur Verfügung gestellt werden, kommt insbesondere den Fähigkeiten und dem Wissen der Mitarbeiter eine massgebliche Rolle zu. Allerdings ist es nicht möglich, die entscheidenden Fähigkeiten für eine erfolgreiche Kundenakquisition allgemeingültig zu beschreiben, weil dies stark von der jeweiligen Situation abhängt: Will ein Unternehmen beispielsweise „Nichtverwender gewinnen", so spielt die Fähigkeit zur Risikoreduktion eine grössere Rolle, weil die vom Kunden wahrgenommenen Risiken bezüglich Anbieter, Mitarbeiter und Marktleistungen bei einem Erstgeschäft in der Regel besonders hoch sind.[2] Ferner benötigt man anderes Wissen und andere Fähigkeiten, um zum Beispiel Senioren anstelle von Jugendlichen als Kunden zu gewinnen. Auch müssen Verkäufer in transaktionsorientierten Produktmärkten über andere Kompetenzen verfügen als beispielsweise im beziehungsorientierten Lösungsgeschäft.

Zwar wurden bei der Darstellung der Kundenakquisition[3] zentrale Kompetenzen angeführt (zum Beispiel Fähigkeit zur Fokussierung auf kaufentscheidende Bedürfnisse, „Huntermentalität", Frustrationstoleranz), doch können diese eine situationsspezifische Analyse des erforderlichen Human- und Strukturkapitals nicht ersetzen. Im Mittelpunkt steht somit die Frage: Welches sind die entscheidenden Voraussetzungen dafür, dass ein Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz bezüglich der Kundenakquisition erfolgreich ist? Diese Voraussetzungen sind dann mit Hilfe von Indikatoren zu operationalisieren. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf Aspekten, die zumindest langfristig beeinflusst werden können.

---

[1] BLATTBERG/THOMAS 2000, S. 310.

[2] ROBINSON/FARRIS/WIND 1967.

[3] Siehe hierzu die Ausführungen auf S. 189 ff.

| Potentiale („Inputs“) | Kennzahlen (Beispiele) |
|---|---|
| *Finanzielle Mittel*, die für Kundenakquisition zur Verfügung stehen | • finanzwirtschaftlicher Aufwand für Kundenakquisition |
| *Humankapital*: | |
| • personelle Basis | • Anteil bzw. Anzahl der Mitarbeiter im Verkauf |
| • Fähigkeiten der Mitarbeiter: Huntermentalität, Fähigkeit zur Risikoreduktion, zur Fokussierung auf kaufentscheidende Bedürfnisse sowie zur nutzenorientierten Segmentierung, Urteilskraft, Kommunikationsfähigkeit | • Anteil bzw. Anzahl der bezüglich Verkaufskompetenz ausgebildeten Mitarbeiter (verkäuferisches Know-how, äussere Erscheinung, Zeitmanagement, Planungsfähigkeiten, Preisverhandlungsgeschick, ethisches Verhalten)[1]<br>• Marktkenntnis der Mitarbeiter, insbesondere auch bezüglich Konkurrenzleistungen |
| • Einsatzbereitschaft, Enthusiasmus und Initiative<br>• Flexibilität der Mitarbeiter | • Kundenkenntnis der Mitarbeiter, insbesondere auch bezüglich Kundenbedürfnissen und der eigenen Segmentierung |
| *Strukturkapital*: | |
| • Kundenakquisitionsorientierte Führungskultur und wissensorientierte Unternehmenskultur | • Wahrnehmung der Kundenorientierung durch Management, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten |
| • Kundendatenbanken<br>• Verfügbare Distributionskanäle | • Anzahl qualifizierter potentieller Kunden in Kundendatenbank<br>• Anzahl und relative Bedeutung der Distributionskanäle (einschliesslich Kooperationen) |
| Insbesondere Marktpotentiale: | |
| • Vorhandene Leistungspotentiale | • Image und Marktanteil des Unternehmens beziehungsweise der vorhandenen Marktleistungen, aggregierter Markenwert[2] |
| • Vorhandene Kundenpotentiale | • aggregierter potentieller Kundenwert und dessen bisheriger Ausschöpfungsgrad sowie diesen bestimmende Kenngrössen, beispielsweise Marktgrösse, Marktdurchdringung, Kundenanteile[3] |

*Abbildung 107: Potentiale der Kundenakquisition (Beispiele)*
Quelle: eigene Darstellung.

### 3.2.2 Effektivität der Kundenakquisition

Um die Effektivität der Erfüllung der Kernaufgabe „Kundenpotentiale erschliessen“ umfassend zu beurteilen, werden nachfolgend zum einen die Ergebnisse und Zwischener-

[1] KRAFFT 1995, S. 22 ff. und 2001, S. 507; INGRAM/LAFORGE/SCHWEPKER 1997, S. 85 ff.
[2] Siehe hierzu ausführlich S. 348 ff.
[3] Siehe hierzu ausführlich S. 340 ff.

gebnisse im Kundenakquisitionsprozess analysiert, insbesondere deren Wirkungen beim Kunden; zum anderen soll die Struktur der Neukunden überprüft werden.

### *3.2.2.1 Wirkungen der Kundenakquisitionsmassnahmen*

Um die Wirkungen der Kundenakquisitionsmassnahmen zu systematisieren, erscheint es sinnvoll, sich grundsätzlich an den im Bereich des Konsumentenverhaltens entwickelten echten Verhaltensmodellen zu orientieren, insbesondere den Stimulus-Organismus-Response-Modellen (SOR-Modellen); diese gehen davon aus, dass das Marketingmanagement und die Umwelt für Stimuli sorgen, die vom Kunden (Organismus) wahrgenommen werden, Lernprozesse auslösen und sich letztlich in einer aktuellen und zukünftigen Verhaltensbereitschaft beziehungsweise einem tatsächlichen Verhalten niederschlagen (Response).[1]

Abbildung 108 zeigt die wichtigsten hierarchischen Wirkungsmodelle des Konsumentenverhaltens, die in der Regel zwischen verschiedenen Stufen der angestrebten Wirkungen beim Kunden differenzieren. Diese können grob in drei Ebenen gegliedert werden: (1) rationale Erkenntnisebene (kognitive Ebene), (2) Gefühlsebene (affektive Ebene) und (3) Verhaltensebene (konative Ebene).

| Wirkungs-plan | **AIDA Modell** [a] | **Wirkungs-hierarchiemodell** [b] | **Modell der Innovationsadaption** [c] | **Kommunikations-modell** |
|---|---|---|---|---|
| **Kognitive Ebene** | Beachtung (attention) | Bekanntheit → Wissen | Kenntnisnahme | Kontakt → Sensorische Aufnahme → Kognitive Änderung |
| **Affektive Ebene** | Interesse (interest) → Wunsch (desire) | Empfinden → Präferenz → Überzeugung | Interesse → Beurteilung | Einstellungsänderung → Absichtsänderung |
| **Konative Ebene** | Handlung (action) | Kauf | Versuch → Übernahme | Verhaltensänderung |

*Abbildung 108: Hierarchische Wirkungsmodelle des Käuferverhaltens*
Quellen: eigene Darstellung in enger Anlehnung an KOTLER/BLIEMEL 2001, S. 892 sowie a) STRONG 1925, S. 9; b) LAVIDGE/STEINER 1991, S. 61; c) ROGERS 1962, S. 79 ff.

[1] Siehe hierzu BEKMEIER-FEUERHAHN 1998a, S. 116; KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 316 ff., MEFFERT 2000a, S. 99 f. und STEFFENHAGEN 2000, S. 80 ff.

Diese Wirkungsmodelle sind – wie letztlich alle Modelle – stark vereinfacht. So kann keinesfalls von einem Wirkungsautomatismus ausgegangen werden, denn zwischen einer positiven Einstellung und einer Kaufabsicht beziehungsweise dem tatsächlichen Verhalten können gewisse Störfaktoren vorliegen: Positive Einstellungen gegenüber mehreren Leistungsangeboten derselben Kategorie, mangelnde finanzielle Voraussetzungen oder soziale Einflüsse wie gesellschaftliche Wertvorstellungen oder Erwartungen von Bezugsgruppen sind Beispiele hierfür.[1]

Abbildung 109 zeigt ein auf diesen Modellen basierendes angepasstes Stufenmodell, um die Wirkungen im Rahmen der Kernaufgabe der Kundenakquisition abzubilden.

Im Zentrum stehen dabei die Austauschprozesse zwischen Unternehmen und Kunde; diese erfolgen auf drei Ebenen: Information, Leistung und Geld.[2] Die Austauschprozesse werden sowohl vom Unternehmen als auch von den Kunden gesteuert. Das Unternehmen kann die Prozesse insbesondere durch die – vorgängig beschriebenen – Potentiale beeinflussen, das heisst durch die Auswahl der zur Verfügung gestellten Ressourcen.

Die Prozesse führen auf Kundenseite zu gewissen Einstellungen und Verhaltensabsichten, die sich wiederum in konkretem Verhalten, insbesondere auch Kaufverhalten niederschlagen können. Das Kaufverhalten spiegelt sich dann im finanziellen Ergebnis und somit im Kernaufgabenprofil wider.

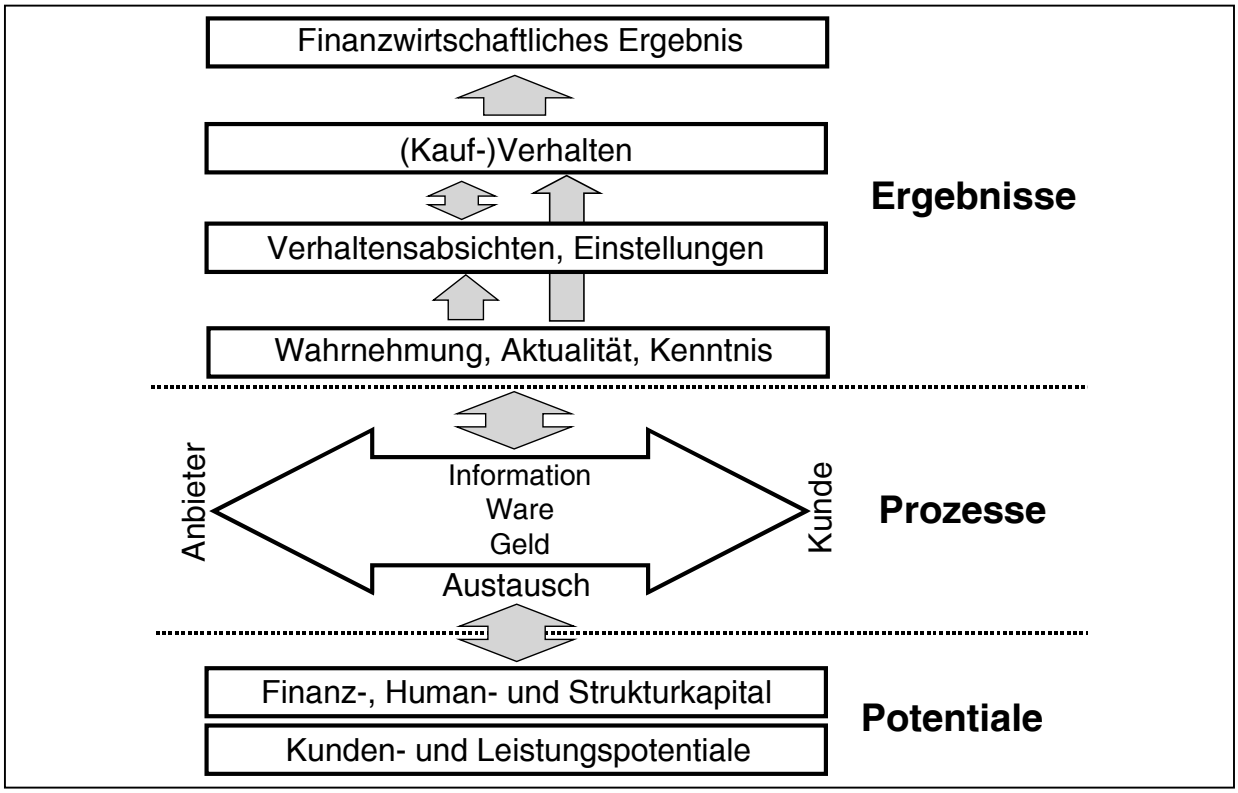



*Abbildung 109: Ursache-Wirkungszusammenhänge auf Kundenebene*
Quelle: eigene Darstellung.

---

[1] KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 316 ff.; ZEITHAML/BERRY/PARASURAMAN 1996, S. 33.

[2] Siehe hierzu beispielsweise FORD 1990.

Menschliches Verhalten ist nicht mit Hilfe einer Theorie allein erklärbar, so dass es erforderlich ist, mehrere Theoriebausteine verschiedener Ansätze zu kombinieren.[1] Beispielsweise sind bei Low Involvement-Situationen verkürzte Kaufprozesse zu berücksichtigen; hierbei wirken die Austauschprozesse direkt auf das Verhalten und erst danach indirekt auf die Einstellungen. Für eine umfassendere Erörterung dieser Zusammenhänge sei auf die Literatur zum Konsumenten- beziehungsweise Käuferverhalten verwiesen.[2]

Einige klassische Analysen im Marketing wie die Evoked Set-Analyse folgen diesem Kundenprozess, der sich letztlich auch als "Hürdenprozess" darstellen lässt: Von allen verfügbaren Angeboten (Total Set) sind für den Kunden nur jene Angebote beziehungsweise Eigenschaften relevant, die er auch wahrnimmt; er kann sie nur wahrnehmen, wenn er davon Kenntnis hat (Awareness Set). Der Kunde entwickelt zu diesen Angeboten gewisse Einstellungen aufgrund seiner kaufentscheidungsrelevanten Bedürfnisse (Evoked Set). Von den Angeboten werden wiederum nur einige ausgewählt (Action Set).[3]

| | |
|---|---|
| **kundennahe Prozesse** | **Kontaktintensität:** Anzahl der Kontakte mit Neukunden<br>**Perfect Response:*** Anteil bzw. Anzahl der Kundenanfragen, die vom Unternehmen unmittelbar beantwortet werden (können)<br>**Geschwindigkeit der Offertstellung:*** durchschnittliche Dauer der Erstellung einer Offerte<br>**Offertabdeckung des relevanten Marktes:*** Anteil der eigenen Offerten an der Gesamtzahl der im relevanten Markt gestellten Offerten<br>**Anzahl Offerten:*** Anzahl der an Neukunden gestellten Offerten<br>**Verfügbarkeit der Marktleistungen bzw. Distributionsgrad:*** Präsenz der Marktleistungen zu dem vom Kunden gewünschten Termin und Ort |
| **Kenntnis** | **Bekanntheitsgrad bei Nichtkunden der Zielgruppe:*** ungestützter (Recall) bzw. gestützter Bekanntheitsgrad (Recognition) des Leistungsangebots bzw. des Unternehmens bei Nichtkunden im relevanten Markt |
| **Einstellungen** | **Vertrauen:** Kundenwahrnehmung von Anbieterkompetenz und der Wahrscheinlichkeit, dass dieser auf opportunistisches Verhalten verzichtet<br>**wahrgenommenes Preis-/Leistungsverhältnis:** wahrgenommene Preiswürdigkeit der Angebote aus Sicht der Interessenten<br>**wahrgenommene Preisgünstigkeit:** Einschätzung der Preisgünstigkeit der Angebote aus Sicht der Interessenten<br>**Zufriedenheit mit Angebotserstellung und Beratung:** Vergleich der Kundenerwartungen mit den subjektiv wahrgenommenen Angebots- und Beratungsleistungen (im Konkurrenzvergleich) |

[1] KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 318 und S. 324.

[2] HOWARTH/SHETH 1969; ENGEL/KOLLAT/BLACKWELL 1978; ENGEL/BLACKWELL/MINIARD 2000; einen prägnanten Überblick geben KUSS/TOMCZAK 2000, S. 87 ff.. Für eine ausführlichere Darstellung siehe KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 358 ff.

[3] SPIGGLE/SEWALL 1987, S. 100, aufbauend auf NARAYANA/MARKIN 1975; HENNEKING 1998, S. 74 f. Die Erkenntnisse beruhen ursprünglich auf der Analyse des Einkaufsstättenverhaltens von Kunden. Das „Action Set" entspricht dann beispielsweise den vom Kunden tatsächlich besuchten Einkaufsstätten.

| | |
|---|---|
| **Verhaltensabsichten** | **Wechselbereitschaft:** (grundsätzliche) Bereitschaft von Kunden der Konkurrenz, den Anbieter zu wechseln<br>**Kaufabsicht:** Kundenäusserung, eine gewisse Leistung erwerben bzw. in Anspruch nehmen zu wollen |
| **Kundenverhalten (vor dem Kauf)** | **Anzahl der Kundenkontaktaufnahmen:** Anzahl der vom Kunden ausgehenden Kontakte (per Telefon, per E-Mail, Webseiten-Besuche, Kundenfrequenz in Einkaufsstätte usw.)<br>**Anzahl der Interessenten:*** Anzahl interessierter Neukunden bzw. Anzahl erstellter Offerten (gegebenenfalls abgestuft nach Kaufinteresse des Kunden oder eingeschätzter Akquisitionswahrscheinlichkeit)<br>**Abbruchrate:*** Anzahl abgebrochener Bestellprozesse (beispielsweise im Internet) im Verhältnis zu den Gesamtbestellungen |
| **Kaufverhalten** | **Anzahl Neukunden:*** Anzahl der akquirierten Erstkunden in einer definierten Periode<br>**relative Neukundenanzahl:*** Anzahl der akquirierten Erstkunden in einer definierten Periode im Vergleich zur Anzahl der vom Hauptkonkurrenten gewonnenen Neukunden<br>**Anteil Neukunden am Kundenportfolio:** Anzahl Neukunden an der Gesamtzahl der Kunden<br>**Umsatz beim Erstkauf:** durchschnittliche Umsatzhöhe des Erstauftrags bzw. -kaufs<br>**Erlösminderungen bei Neukunden:** prozentualer Anteil der Erlösminderungen am Bruttoumsatz mit Neukunden<br>**Forderungsausfall:** Höhe bzw. Anteil der Forderungsausfälle am Umsatz mit Neukunden |
| **Finanzwirtschaftliches Ergebnis** | **Kundendeckungsbeiträge mit Neukunden:** erzielte Kundendeckungsbeiträge mit bisherigen Nichtkunden<br>**Umsatz mit Neukunden:** erwirtschafteter Umsatz mit bisherigen Nichtkunden<br>**Neukundenanteil am Deckungsbeitrag:*** Anteil der Deckungsbeiträge mit Neukunden am erzielten Gesamtdeckungsbeitrag<br>**Neukundenanteil am Umsatz:*** Anteil des Umsatzes mit Neukunden am Gesamtumsatz |
| | ***Kennzahl ist ausschliesslich auf aggregierter Ebene sinnvoll.** |

*Abbildung 110: Ausgewählte Kennzahlen zur Messung der Wirkungen der Kundenakquisitionsmassnahmen*

Quelle: eigene Darstellung, zum Teil in Anlehnung an KARG 2001, S. 160.

Nachfolgend wird auf die verschiedenen Stufen eingegangen; dabei werden jeweils Kenngrössen abgeleitet, die grundsätzlich zur Beurteilung der Effektivität der Kundenakquisitionsmassnahmen dienen können (siehe Abbildung 110).[1]

Bei den kundennahen Prozessen handelt es sich um *Austauschprozesse* von Information, Ware und Geld. Da es bei der Kundenakquisition definitionsgemäss um Erstkäufe bei einem Anbieter geht, stehen insbesondere die Informationsbeziehungen im Mittelpunkt. Grundsätzlich können diese Prozesse mit Kennzahlen operationalisiert werden, die an die allgemeinen Prozesserfolgsfaktoren anknüpfen (Kosten, Zeit, Qualität und Flexibilität)[2]. Dabei geht es nicht mehr um die Voraussetzungen für einen effektiven und effizienten Prozessablauf, sondern um die messbaren (Zwischen-)Ergebnisse. Beispiele für relevante Prozessergebnisse sind:

- Ist der Anbieter zum richtigen Zeitpunkt präsent beziehungsweise erreichbar?
- Erhält der Kunde die von ihm benötigten beziehungsweise gewünschten Informationen in angemessener Weise zur richtigen Zeit? Wird ein etwaiges Angebot individuell, bedürfnisgerecht und schnell erstellt?
- Sind die Marktleistungen zu dem vom Kunden gewünschten Zeitpunkt verfügbar?

Einige dieser Aspekte lassen sich nicht direkt, sondern lediglich mit Hilfe von Indikatoren messen. Kennzahlen wie „Anzahl Kundenbesuche und -kontakte“ oder „Offertabdekkung des relevanten Markts“ versuchen beispielsweise, die ersten beiden Fragen annähernd zu erfassen. Dahinter steckt die Grundvermutung, dass der Kunde besser informiert wird, je häufiger man ihn kontaktiert beziehungsweise die Annahme, dass man mehr Kunden zum richtigen Zeitpunkt erreicht, wenn möglichst viele Offerten abgegeben werden. Solche Kenngrössen messen in Wirklichkeit allerdings keine Prozessergebnisse, sondern vielmehr das Aktivitätsniveau eines Anbieters. Die hinter solchen Inputgrössen stehenden Vermutungen sind daher explizit zu machen – andernfalls besteht die Gefahr, Tätigkeiten wiederzugeben, ohne aber tatsächlich die jeweiligen Prozessergebnisse zu messen. Beispielsweise sind Grössen wie „durchschnittliche Verkäuferarbeitszeit pro Woche“, „Anzahl angerufener Kunden“ oder „Anzahl erstellter Offerten“ kritisch zu hinterfragen, wenn die jeweilige Prozessqualität nicht ebenfalls operationalisiert und erfasst wird. Gegebenenfalls können die Kennzahlen sogar irreführend sein: So ist beispielsweise der Ursache-Wirkungszusammenhang der Inputgrösse „Anzahl gefahrene Kilometer pro Aussendienst“ fraglich, denn gefahrene Kilometer führen in der Regel nicht direkt zu gewünschtem Kundenverhalten und erst recht nicht zu Umsatz.[3]

Häufig ist eine direkte Messung der Prozesserfolgsfaktoren nicht möglich oder sehr aufwendig. Da für das Kaufverhalten des Kunden letztlich aber ohnehin nicht die objektiven

---

[1] Eine ausführlichere Diskussion zentraler verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse (insbesondere der Aspekte Einstellungen und Verhaltensabsichten) erfolgt bei der Erörterung der Kernaufgabe der Kundenbindung.

[2] MENDE 1994, S. 73 ff.; ÖSTERLE 1995, S. 114. Auf die Kosten wird bei der Effizienzbeurteilung eingegangen.

[3] BROWN 1997, S. 25 ff.

Prozessergebnisse, sondern vielmehr die relative Wahrnehmung des Kunden entscheidend ist, können einige der Prozesse besser auf der Einstellungsebene gemessen werden (beispielsweise „wahrgenommene Informations- und Betreuungsqualität im Vergleich zu den Wettbewerbern“).

Die *Kenntnis* des Leistungsangebots wird insbesondere über die spontane, ungestützte Bekanntheit (Recall) oder auch über die gestützte Bekanntheit (Aided Recall oder Recognition) bei der jeweiligen Zielgruppe gemessen. Welche dieser Kennzahlen in der konkreten Situation sinnvoller ist, hängt von den spezifischen Rahmenbedingungen ab:[1] In der Regel ist zu vermuten, dass die ungestützte Bekanntheit in Low Involvement-Situationen näher am Kaufverhalten liegt, beispielsweise beim Bestellen eines Getränks in einem Restaurant. Wenn allerdings der Kunde bei der Kaufentscheidung verschiedene Angebote sieht (zum Beispiel im Regal eines Einzelhandelsgeschäfts) oder einen formellen Vergleich anhand eines Pflichtenhefts durchführt, dann kann auch der gestützte Bekanntheitsgrad geeignet sein. Grundsätzlich ist die Bekanntheit eine zentrale Grösse, weil sie häufig die Voraussetzung für das weitere Kaufverhalten ist. Hier zeigt sich auch, dass die Inputfaktoren beziehungsweise Potentiale der Kundenakquisition einen grossen Einfluss auf die Effektivität haben: Wenn der Bekanntheitsgrad bereits vorhanden ist, dann muss dieses Ziel im Rahmen der Kundenakquisition nicht erst erarbeitet werden.

*Einstellungen* lassen sich als „subjektiv wahrgenommene Eignung eines Gegenstandes zur Befriedigung einer Motivation“[2] umschreiben. In High Involvement-Situationen wird ein Kunde nur dann einen Kauf tätigen, wenn das Angebot aus seiner Sicht auch sein Bedürfnis befriedigt und somit im „Evoked Set“ ist.[3] Weil der Neukunde aber in der Regel noch keine umfassenden Erfahrungen mit dem Leistungsangebot hat, kann sich eine Beurteilung lediglich auf die Zufriedenheit mit der Angebotserstellung und der Beratung oder auf die Wahrnehmung von Preiswürdigkeit und -günstigkeit beziehen. Auch das Vertrauen in den Anbieter beziehungsweise dessen Leistung ist eine wichtige Einstellungsgrösse.[4]

Neben der Einstellung zu einem Produkt umfasst die *Kaufabsicht*[5] auch eine Einschätzung der erwarteten Kaufsituation. Obwohl Kaufabsichten daher näher am tatsächlichen Kaufverhalten liegen, hängt die Frage, ob man die Absicht oder die Einstellung zur Prognose des Verhaltens verwendet, vom Zweck, der zeitlichen Dimension und den Umständen der Prognose ab: Kann die Handlungssituation nur schlecht vorhergesehen werden oder wechselt sie oft, dann lässt sich das Verhalten besser durch die Einstellung voraussagen. Vereinfacht kann festgehalten werden: Kaufabsichten sind im Vergleich zu Einstellungen von kurzfristigerer, aber präziserer Prognoserelevanz.[6] Neben der direkt

---

[1] Siehe hierzu KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 355 f.

[2] KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 168.

[3] SPIGGLE/SEWALL 1987, S. 100, aufbauend auf NARAYANA/MARKIN 1975; HENNEKING 1998, S. 74 f

[4] Die Einstellungsgrössen werden im Zusammenhang mit der Kundenbindung ausführlich erörtert, siehe S. 284 ff.

[5] Siehe zu den folgenden Ausführungen KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 175.

[6] MORVITZ ET AL. 1993.

erfragten Kaufabsicht des Kunden kann als weitere Kenngrösse auch die grundsätzliche Wechselbereitschaft von Kunden der Konkurrenz erhoben werden.

Die nächste Stufe besteht in einer Analyse des *kaufvorgelagerten Kundenverhaltens*. Dazu zählen insbesondere die Anzahl der Interessenten, die Anzahl der vom Kunden ausgehenden Kontakte (per Telefon, per E-Mail, Besuche der Internetseiten[1]), aber auch die Anzahl abgebrochener Bestellprozesse (beispielsweise im Internet). Um die Effektivität der Kundenakquisition insgesamt zu beurteilen, ist es sinnvoll, diese Grössen nicht nur pro Marketinginstrument, sondern übergreifend zu erfassen.

Kenngrössen, die das *Kaufverhalten* messen, sind in der Regel am einfachsten zu erheben. Sie können absolut (Anzahl Neukunden pro Periode), als Verhältniskennzahl (Anteil Neukunden am Kundenportfolio) und auch relativ zur Konkurrenz ausgedrückt werden. Eine weitere sinnvolle Grösse zur Beurteilung der Effektivität ist auch die durchschnittliche Umsatzhöhe beim Erstkauf.

Das Kaufverhalten schlägt sich letztlich im finanziellen *Ergebnis* und somit im Kernaufgabenprofil nieder, das beispielsweise über absolute und relative Umsatz- beziehungsweise Deckungsbeitragsgrössen operationalisiert werden kann.

#### *3.2.2.2 Struktur der Neukunden*

Bei der Analyse der Wirkungen der Kundenakquisitionsmassnahmen wurde lediglich analysiert, wie viele Kunden neu gewonnen beziehungsweise welcher Umsatz und Deckungsbeitrag mit diesen beim Erstkauf erzielt werden konnte.

Daneben ist allerdings auch die Struktur der Neukunden zu beurteilen, um die langfristige Effektivität der Massnahmen sicherzustellen. Dabei wird die Frage analysiert, ob tatsächlich die aus Unternehmenssicht angestrebten Kunden gewonnen werden konnten, oder ob lediglich weniger attraktive Neukunden akquiriert wurden.

Abbildung 111 zeigt ausgewählte Kenngrössen, die dabei helfen können, die Struktur der akquirierten Kunden zu analysieren. Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei nicht nur Grösse und Potential der Neukunden, sondern auch die Analyse der beiden Grundstrategien der Kundenakquisition: Handelt es sich bei den Neukunden um Kunden der Konkurrenz oder um bisherige Nichtverwender?[2]

Des weiteren können psychographische Merkmale von Neukunden Indikatoren für ihr künftiges Verhalten sein; so arbeitet beispielsweise die debitel AG mit Sinusmilieus, um die Neukunden zu klassifizieren.[3]

Wichtig ist auch die Preissensibilität der Neukunden sowie die Frage, ob sie mit ihrem Kauf aus ihrer subjektiven Sicht eine langfristige Beziehung oder lediglich eine einmali-

---

[1] Für spezifische, auf das Internet bezogene Kenngrössen siehe insbesondere BACHEM 2001, S. 580 ff.; AGRAWAL/ARJONA/LEMMENS 2001, S.32; BIRKHOFER 2001, S. 291 ff. und REINECKE/KÖHLER 2002a.

[2] KARG 2001, S. 19.

[3] BRASCH/HOFFMANN 2002.

ge Transaktion eingegangen sind. Grundsätzlich scheint es zwar effektiver, Kunden so zu akquirieren, dass sie auch gebunden werden können; allerdings zeigen empirische Untersuchungen, dass es auch hochprofitable transaktionale Kunden gibt, die mit einem Anbieter keine langfristige Geschäftsbeziehung eingehen wollen.[1]

**Konkurrenzkundenanzahl bzw. -anteil:** Anzahl der von der Konkurrenz abgeworbenen Kunden (bzw. deren Anteil an der Gesamtzahl der Neukunden)

**Nichtverwenderanzahl bzw. -anteil:** Anzahl bzw. Anteil der Neukunden, die bisher in der entsprechenden Leistungskategorie noch keine Käufe getätigt haben

**Zielkundenanteil:** Anteil der Neukunden, die auch dem anvisierten Kundensegment angehören

**Aktionskundenanteil:** Anteil der Neukunden, die zu Sonderpreisen bzw. -konditionen gewonnen wurden

**Durchschnittliches Potential der Neukunden:** durchschnittliches Umsatz- oder Deckungsbeitragspotential der Neukunden für einen definierten Zeitraum

**A-, B-, C-Kundenanteil der Neukunden:** Anteil der A-, B- oder C-Kunden (beispielsweise nach Umsatz, Deckungsbeitrag oder Potential) an Neukunden

**Kundenanteil mit Forderungsausfällen:** Anteil der Neukunden, bei denen es zu Forderungsausfällen kam

**Share of Wallet bei Neukunden:** durchschnittlicher Anteil der Bedarfsdeckung der Kunden beim Anbieter in Relation zum geschätzten Gesamtbedarf des Kunden

*Abbildung 111: Kennzahlenauswahl zur Beurteilung der Struktur von Neukunden*
Quelle: eigene Darstellung.

### 3.2.3 Effizienz der Kundenakquisition

Wurde bisher primär das Ergebnis der Kundenakquisition analysiert, so geht es bei der Analyse der Effizienz darum, die Wirtschaftlichkeit beziehungsweise das Verhältnis von Ertrag zu Aufwand zu beurteilen. Dazu zählen sowohl die finanzielle Wirtschaftlichkeit (monetärer Aufwand zu monetärem Ertrag) als auch die technische Wirtschaftlichkeit beziehungsweise Produktivität. Im Zusammenhang mit Produktivitätskennzahlen sei trotz ihrer in der Verkaufspraxis häufigen Anwendung ausdrücklich auf die bereits geäusserten Vorbehalte hingewiesen.[2]

Abbildung 112 zeigt ausgewählte Kenngrössen zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Kundenakquisition. Einige dieser Kennzahlen dürften in der Realität nur sehr schwer zu ermitteln sein: So kann beispielsweise die finanzielle Kundenakquisitionseffizienz lediglich als Annäherung berechnet werden, weil weder der Ertrag noch der Aufwand vollumfänglich und trennscharf berechnet werden können.

---

[1] REINARTZ/KRAFFT 2001, S. 1263,

[2] Siehe S. 248 ff.

| |
|---|
| **Kundenakquisitionseffizienz:** Verhältnis von Kundenakquisitionsertrag zu -aufwand |
| **Offert- /Akquisitionserfolgsquote:*** tatsächliche Aufträge im Verhältnis zur Gesamtzahl der an Neukunden abgegebenen Offerten (Offerteffizienz) |
| **Konversionsrate:*** Anzahl Neukunden im Verhältnis zur Anzahl Interessenten |
| **(gewichtete) Stornoquote:*** Anteil der stornierten Aufträge an Gesamtaufträgen (ggf. gewichtet nach Umsatz) |
| **Zeitdauer bis zum Erstkauf:** durchschnittliche Dauer des Akquisitionsprozesses |
| **Akquisitionskosten pro Neukunde:** durchschnittliche Kosten, die für die Akquisition eines Neukunden anfallen |
| **Anzahl Neukunden pro Verkaufsperson:** durchschnittliche Anzahl der von einem Verkäufer gewonnenen Kunden |
| **Kalkulationsabweichung:** Verhältnis von Vorkalkulation zu Nachkalkulation bei Neukundenprojekten bzw. -aufträgen |
| *Kennzahl ist ausschliesslich auf aggregierter Ebene sinnvoll. |

*Abbildung 112: Ausgewählte Kennzahlen zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Kundenakquisitionsmassnahmen (Effizienz)*
Quelle: eigene Darstellung.

Im Verlauf des Kundenakquisitionsprozesses scheiden potentielle Kunden aus unterschiedlichen Gründen auf verschiedenen Ebenen aus; so führt beispielsweise in der Regel nicht jede Offerte zu einem Auftrag. Die Kenntnis über diese „Erfolgs- beziehungsweise Verlustquoten" (Konversionsraten, Stornoquoten) liefert wichtige Hinweise über die Effizienz der Kundenakquisition.[1]

Abbildung 112 wiedergegebenen Produktivitätskennzahlen (beispielsweise „Anzahl Neukunden pro Verkäufer") erfordern eine genaue Analyse der dahinterliegenden Vermutungen, bevor sie zur vergleichenden Effizienzbeurteilung eingesetzt werden können.[2] Ferner kann es sinnvoll sein, auch die Zeiteffizienz und die Kalkulationsgenauigkeit[3] mit Hilfe von Kenngrössen zu messen.

### 3.2.4 Empirische Ergebnisse: Einsatz von Kennzahlen der Kundenakquisition

Im Rahmen der empirischen Studie zum Marketing Performance Measurement wurden in der Schweiz und in Deutschland auch Kenngrössen erhoben, die Unternehmen bezüglich der vier Kernaufgaben verwenden. Aus inhaltlichen Überlegungen war es sinnvoll, diese Kenngrössen auf nominalem beziehungsweise ordinalem Datenniveau zu erheben.[4]

---

[1] Siehe GRÄF 2000, S. 53 für solche mehrstufigen Konversionsraten im E-Business.

[2] BROWN 1997, S. 26 ff.; KRAFFT 2001, S. 510.

[3] BECKER 2001b, S. 211.

[4] Aus Sicht des Verfassers sind ordinale beziehungsweise quasi-metrische Skalierungen bei der Frage nach dem Einsatz von Kennzahlen nicht sinnvoll, weil man Kennzahlen entweder erhebt oder nicht. Die aufgabenorientierten Kenngrössen wurden lediglich in den USA und in dem Kurzfragebogen (Nachfassaktion) nicht erhoben, so dass insgesamt eine Stichprobe von n = 276 zur Verfügung steht.

Gemessen wurde, ob die befragten Führungskräfte vorgegebene Kennzahlen als Zielgrösse (beispielsweise im Rahmen eines Management by Objective-Systems) einsetzen oder zumindest regelmässig erheben. Ferner wurden die Befragten gebeten, auf einer ordinalen Siebenerskala (mit 7 als höchstem Wert) die subjektive Relevanz der verschiedenen Kennzahlen anzugeben. Aus forschungspragmatischen Gründen (Fragebogenlänge) war es nicht möglich, eine umfassende Liste aller denkbaren Kennzahlen zu erheben; vielmehr erfolgte bei der Fragebogenentwicklung eine Vorselektion, die unter anderem auf die Ergebnisse der empirischen Erfolgsstudie „Best Practice in Marketing“[1] sowie inhaltlichen Überlegungen beruht. Abbildung 113 zeigt die Ergebnisse für die Kernaufgabe der Kundenakquisition.

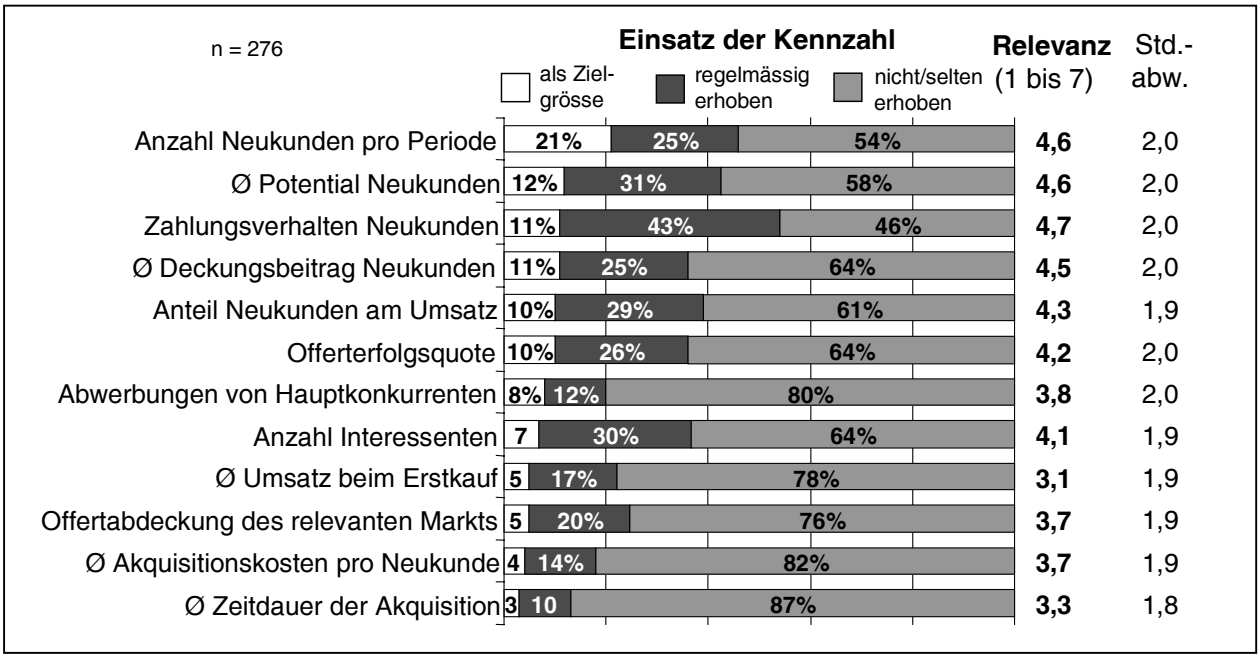



*Abbildung 113: Einsatz und Relevanz von Kennzahlen der Kundenakquisition*
Quelle: eigene Berechnungen.

Auf der Basis dieser Ergebnisse lassen sich folgende Feststellungen treffen:

- Insgesamt werden Kennzahlen der Kundenakquisition relativ selten als Steuerungsgrössen eingesetzt. Bis auf das „Zahlungsverhalten der Neukunden“ werden alle Kundenakquisitionskennzahlen von deutlich mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen allenfalls sporadisch erhoben.
- Jene Kennzahlen, die wie beispielsweise die „Anzahl Neukunden“ leicht messbar oder aufgrund des Einsatzes betriebswirtschaftlicher Standardsoftware ohnehin oder ohne grossen Aufwand verfügbar sind (beispielsweise das Zahlungsverhalten der Neukunden), werden am intensivsten erhoben und auch am häufigsten als Zielvorgaben eingesetzt.

[1] TOMCZAK/REINECKE/MÜHLMEYER/KARG 1998.

- Die Struktur der gewonnenen Neukunden wird als wichtig eingeschätzt; immerhin setzt erhebt fast jedes zweite Unternehmen das durchschnittliche Neukundenpotential; zwölf Prozent setzen dieses als Zielgrösse ein.
- Überraschenderweise werden die Grössen „Offerterfolgsquote“ und „Anzahl Interessenten“ relativ selten erfasst, auch wenn die Befragten sie insgesamt noch als relevant einschätzen.
- Effizienzorientierte Grössen wie die Akquisitionskosten pro Neukunden oder die Zeitdauer der Akquisition spielen insgesamt eine untergeordnete Rolle.
- Interessanterweise liessen sich mit Hilfe von Chiquadrat-Tests kaum signifikante Branchenunterschiede feststellen. Lediglich die „Umsatzhöhe beim Erstkauf“ wird von Dienstleistern hochsignifikant häufiger als von Konsum- und Industriegüterherstellern eingesetzt.[1]

Neben der Frage, welche Kennzahlen der Kundenakquisition überhaupt zum Einsatz kommen, interessierte insbesondere, welche dieser Grössen von besonders erfolgreichen Kundenakquirierern eingesetzt werden. Die Befragten mussten auf einer Siebenerskala angeben, wie sie ihre Fähigkeiten bezüglich der Kernaufgabe „Kundenakquisition“ im Vergleich zu ihren Hauptwettbewerbern einschätzen. Anhand dieser Information wurden Quartile gebildet: Die bezüglich Kundenakquisition besonders erfolgreichen Unternehmen (1. Quartil) wurden mit den wenig erfolgreichen Kundenakquirierern (4. Quartil) verglichen (siehe Abbildung 114).

| **Einsatzintensität von Kennzahlen der Kundenakquisition** | **1. vs. 4. Quartil „Kompetenzvorteil in Kundenakquisition“** |
|---|---|
| Anzahl Neukunden pro Periode | ** |
| Anzahl Interessenten (Handel: Kundenfrequenz) | * |
| Anteil Neukunden am Kundenportfolio bzw. Umsatz | * |
| Anzahl Neukunden, die man von den/dem Hauptkonkurrenten abgeworben hat | ** |
| Offertabdeckung des relevanten Markts | * |
| ∅ Deckungsbeitrag eines Neukunden | * |
| Zahlungsverhalten/Forderungsausfälle Neukunden | * |
| ** Sig. Chiquadrat-Test < 0,01 * Sig. Chiquadrat-Test < 0,05 | |

*Abbildung 114: Von erfolgreichen Kundenakquirierern bevorzugte Kennzahlen*
Quelle: eigene Berechnungen.

Die Ergebnisse lassen erkennen, dass überdurchschnittlich erfolgreiche Kundenakquirierer zahlreiche Kenngrössen der Kundenakquisition deutlich häufiger einsetzen; Controllingintensität und Erfolg gehen somit miteinander einher. Hochsignifikante Unterschiede

[1] Siehe hierzu Anhang B 14.

sind insbesondere bei den Kenngrössen „Anzahl Neukunden“ sowie der „Anzahl der von Hauptwettbewerbern abgeworbenen Kunden“ festzustellen. Die Grösse „durchschnittliches Potential beziehungsweise geschätzter Wert eines Neukunden“ wird interessanterweise und aus nachvollziehbaren Gründen nicht von den besonders erfolgreichen Akquirierern, wohl aber von den ausserordentlich erfolgreichen Kundenbindern[1] deutlich häufiger erhoben.

Die Kernaufgabe der Kundenakquisition wird somit in der Realität insgesamt wenig mit Hilfe von Kennzahlen gesteuert; einfach messbare Kenngrössen kommen häufiger zum Einsatz, effizienzorientierte dagegen kaum. Besonders erfolgreiche Kundenakquirierer verwenden jedoch deutlich mehr Kundenakquisitionskennzahlen; sie setzen dabei insbesondere konkurrenzorientierte Grössen überdurchschnittlich häufig ein.

*Fazit:* Ein *Controlling der Kundenakquisition* kann an klassischen Verhaltensmodellen ansetzen, um idealtypische Ursache-Wirkungszusammenhänge darzustellen. Kennzahlen sollten einerseits die Voraussetzungen für eine wirksame Kundenakquisition erfassen, zum anderen insbesondere die Wirkungen der Kundenakquisitionsmassnahmen bezogen auf Einstellungen, Absichten und insbesondere das (Kauf-) Verhalten der Kunden. Ferner können mit Hilfe von Kenngrössen die Struktur der akquirierten Kunden sowie die Effizienz der Erfüllung der Kernaufgabe „Kundenpotentiale erschliessen“ analysiert und beeinflusst werden. In der Realität wird die Kundenakquisition zumeist lediglich mit einfach zu erhebenden Grössen gesteuert. Allerdings lässt sich empirisch nachweisen, dass erfolgreiche Kundenakquirierer deutlich mehr und insbesondere konkurrenzorientiertere Kennzahlen der Kundenakquisition einsetzen als weniger erfolgreiche Unternehmen.

## 3.3 Kennzahlenmodul „Kundenpotentiale ausschöpfen“

Kundenbindung wird im Rahmen dieser Arbeit nicht als Zielgrösse (und somit als einfache Kennzahl), sondern als Aufgabe „Ausschöpfen von Kundenpotentialen“ verstanden. Ein Controlling dieser Kernaufgabe strebt danach, „klassische“ Marketingfragen[2] zu beantworten, beispielsweise: Wie lange bleiben Kunden dem Unternehmen durchschnittlich treu? Wie verändert sich dieses Verhalten, und worauf ist das zurückzuführen?

Analog zur Kundenakquisition ist es wiederum erforderlich, Potentiale, Prozesse und Ergebnisse zu erfassen; dabei ist erneut zwischen Effektivität und Effizienz zu unterscheiden.

---

[1] Analoger Chiquadrat-Test, Signifikanznivau von 0,05.

[2] TROPTIZHOFER 1975, S. 338.

Bezüglich der Effektivität und somit der umfassenden Wirksamkeit der Kundenbindung lassen sich drei Aspekte unterscheiden: Kundenbindungsstärke, -struktur und -stabilität[1] (siehe Abbildung 115):

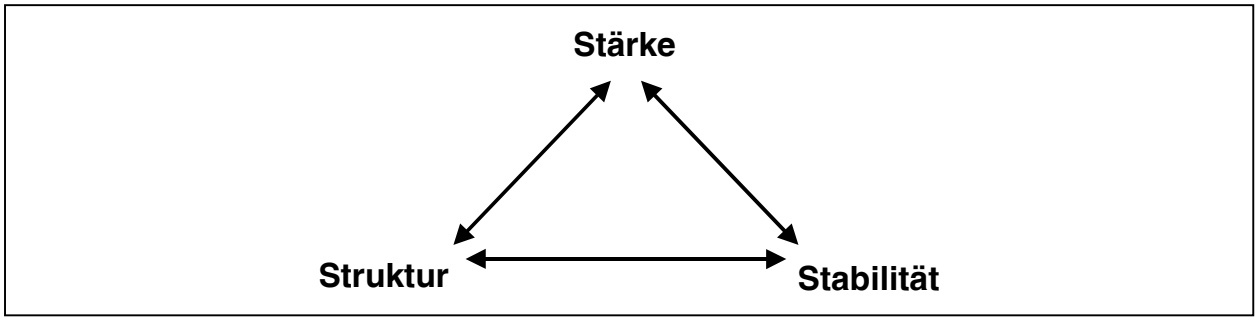



*Abbildung 115: Drei Kriterien zur Beurteilung der Effektivität der Kundenbindung*
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an TOMCZAK/REINECKE/DITTRICH 1999, S. 7.

1. *Stärke der Kundenbindung:* Hierunter wird das Ausmass an wahrgenommener Attraktivität und faktischer Abhängigkeit der Kunden verstanden. Analog zur Kundenakquisition kann die Kundenbindungsstärke mit Hilfe von Kennzahlen erfasst werden, die sich an Wirkungsmodellen des Käuferverhaltens orientieren.
2. *Struktur der Bindung:* Die Kundenbindungsstruktur bezieht sich auf drei Aspekte. Erstens auf das aus Kundensicht wahrgenommene Verhältnis zwischen Attraktivität und Abhängigkeit. Dieses drückt aus, ob die Kunden von dem Anbieter abhängig sind oder ob sie sich aufgrund von Attraktivität freiwillig loyal verhalten. Zweitens ist zu analysieren, auf welche Bezugsebenen (Unternehmen, Marke beziehungsweise Leistung oder Person) sich die Kundenbindung richtet. Drittens interessiert die Struktur der gebundenen Kunden, das heisst, ob auch tatsächlich die anvisierten Kunden zu Stammkunden entwickelt werden konnten.
3. *Stabilität der Kundenbindung*: Diese drückt den Grad der Resistenz der Kundenbindung gegenüber Störfaktoren aus.

Ein integriertes Controlling der Effektivität der Kundenbindung muss alle drei Bereiche umfassen (siehe Abbildung 116); neben der Messung der Kundenbindungsstärke sind somit auch die *Struktur* und die *Stabilität* der Bindungen zu bewerten. Hier stösst ein kennzahlengestütztes Controlling allerdings an methodenimmanente Grenzen.[2]

---

[1] TOMCZAK/REINECKE/DITTRICH 1999, S. 7; DITTRICH/REINECKE 2001, S. 269.
[2] Siehe hierzu ausführlich S. 433 ff.

| | | |
|---|---|---|
| **Potentiale der Kundenbindung** | Finanz-, Human- und Strukturkapital<br>Marktpotentiale (Kunden- und Leistungspotentiale) | Voraussetzungen und Determinanten für eine effektive und effiziente Kundenbindung<br>(zum Beispiel finanzielle Mittel, verfügbare Informationstechnologie, Fähigkeiten und Wissen der Mitarbeiter bei der Kundenbetreuung, verfügbare Distributionskanäle, Historie der Kundenbeziehungen) |
| **Effektivität der Kundenbindung** | Stärke der Kundenbindung | intentionale und faktische Kundenbindung (wahrgenommene Attraktivität und faktische Abhängigkeit) |
| | Struktur der Kundenbindung | wahrgenommenes Verhältnis zwischen Attraktivität und Abhängigkeit aus Kundensicht<br>Bezugsebenen der Kundenbindung: Bindung an Personen, Leistungen und/oder Organisation<br>Zusammensetzung der Stammkunden hinsichtlich Herkunft, Eigenschaften sowie Potential |
| | Stabilität der Kundenbindung | Grad der Resistenz der Kundenbindungsstärke gegenüber Störfaktoren |
| **Effizienz der Kundenbindung** | Wirtschaftlichkeit der Kundenbindungsmassnahmen | Kosten-/Nutzen- beziehungsweise Aufwand-/Ertragsbetrachtungen bezüglich der Kundenbindungsmassnahmen |

*Abbildung 116: Controlling des Ausschöpfens von Kundenpotentialen (Überblick)*
Quelle: eigene Darstellung.

### 3.3.1 Potentiale der Kundenbindung

Die Potentiale der Kundenbindung entsprechen den Voraussetzungen, die erforderlich sind, damit das Ausschöpfen von Kundenpotentialen bestmöglich erfolgen kann. Wie bereits bei der Kundenakquisition ausgeführt, sind diese Potentiale situationsspezifisch zu bestimmen. Nachfolgend werden typische Aspekte dargelegt (siehe Abbildung 117).

Neben den für die Kundenbindung zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln und dem Leistungsangebot des Unternehmens kommt insbesondere Wissensaspekten eine hohe Bedeutung zu. Um die unterschiedlichen Teilaufgaben dieser Kernaufgabe zu erfüllen, sind – wie bereits erwähnt – besondere Kompetenzen erforderlich:[1] Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, Kundeninformationen durch einen intelligenten Einsatz von Technologien umfassend zu erfassen und zu nutzen[2], Kunden zu segmentieren und gegebenenfalls zu selektieren[3], individuell und bedürfnisgerecht zu betreuen, mit ihnen zu interagieren und sie in die Unternehmensprozesse zu integrieren.[4]

---

[1] Siehe hierzu die Ausführungen auf S. 191 ff. sowie DILLER 1995, S. 50 ff.; SPECHT 1996, S. 11 f.; TOMCZAK/DITTRICH 1998, S. 35 ff.; TOMCZAK/REINECKE 1998, 2001.

[2] DAY 2000.

[3] DAY 2000, S. 6.

[4] KLEINALTENKAMP/FLIESS/JACOB 1996.

| Potentiale („Inputs“) | Kennzahlen (Beispiele) |
|---|---|
| *finanzielle Mittel*, die für Kundenbindung zur Verfügung stehen | • finanzwirtschaftlicher Aufwand für Kundenbindung |
| *Humankapital*: | |
| • personelle Basis | • Anteil (Anzahl) der Mitarbeiter mit Kundenkontakt<br>• Anteil (Anzahl) der Mitarbeiter in der Kundenbetreuung (ggf. im Verhältnis zur Anzahl Kunden)<br>• Anteil aufgrund fehlenden Personals verzögerter oder stornierter Kundenbindungsprojekte |
| • Fähigkeiten der Mitarbeiter zur: Verarbeitung und Nutzung von Kundeninformationen, Kundensegmentierung und –selektion, individuellen Betreuung, regelmässigen Interaktion mit Kunden, zur Kundenintegration, zum Aufbau emotionaler Bindungen<br>• Einsatzbereitschaft, Flexibilität<br>• Teamgeist und Kooperationsfähigkeit<br>• Mitarbeiterzufriedenheit und niedrige –fluktuation | • Anteil bzw. Anzahl der bezüglich Kundenorientierung oder -bindung ausgebildeten Mitarbeiter<br>• Anteil bzw. Anzahl der Kundenbindungsprojekte, an denen Kunden mitwirken<br>• Index zur Messung der Beziehungskompetenz und der Empathie<br>• Kundenkenntnis der Mitarbeiter<br>• Nutzungsgrad bzw. -intensität der Kundendatenbank<br>• Mitarbeiterzufriedenheitsindex, -fluktuationsquote |
| *Strukturkapital*: | |
| • Kundenbindungsorientierte Führungskultur und wissensorientierte Unternehmenskultur | • Wahrnehmung der Kundenorientierung durch Management, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten<br>• Wahrnehmung des marktorientierten Problemlösungs- und Entscheidungsverhaltens durch Management und Mitarbeiter |
| • Kundendatenbank | • Grösse, Präzision und Aktualität der Datenbanken |
| • verfügbare Distributionskanäle | • Anzahl und relative Bedeutung der Distributionskanäle (einschliesslich Kooperationen) |
| insbesondere Marktpotentiale: | |
| • vorhandene Leistungspotentiale | • Image und Marktanteil des Unternehmens beziehungsweise der vorhandenen Marktleistungen, aggregierter Markenwert[1] |
| • vorhandene Kundenpotentiale | • aggregierter potentieller Kundenwert und dessen bisheriger Ausschöpfungsgrad sowie diesen bestimmende Kenngrössen, beispielsweise Marktgrösse, Marktdurchdringung, Kundenanteile[2] |

*Abbildung 117: Potentiale der Kundenbindung (Beispiele)*
Quelle: eigene Darstellung.

[1] Siehe hierzu ausführlich S. 348 ff.
[2] Siehe hierzu ausführlich S. 340 ff.

Loyale Mitarbeiter, die ihren persönlichen Erfolg auch in der Zufriedenheit und Loyalität der Kunden sehen, sind eine wichtige Voraussetzung für eine effektive Kundenbindung.[1] Eine niedrige Mitarbeiterfluktuation führt zu einem geringeren Verlust an Wissen und somit in der Regel zu einer individuelleren, bedürfnisgerechteren Betreuung von Kunden; dies wirkt sich wiederum positiv auf die Kundenbindung aus.[2]

Für eine erfolgreiche Kundenbindung ist es wichtig, dass Wissen über die Kunden vorhanden ist und auch tatsächlich genutzt wird.[3] Eine Kundendatenbank ist dafür in der Regel eine wichtige Voraussetzung, allein jedoch keinesfalls ausreichend. Die in der Kundendatenbank gespeicherten Informationen sind vielmehr in ein adäquates Wissensmanagement zu integrieren: Dazu sind konkrete Wissensziele zu definieren; ferner muss sichergestellt werden, dass das angestrebte Wissen identifiziert, erworben, weiterentwickelt, verteilt, bewahrt und insbesondere auch genutzt wird.[4] Dadurch lassen sich die kundennahen Prozesse im Sinne des Kunden optimieren. Mögliche Messgrössen für diese Potentiale sind die Vollständigkeit der Informationen in der Kundendatenbank sowie die aktive und passive Nutzungsaktivität dieser Informationen durch den Innen- und Aussendienst.

### 3.3.2 Effektivität der Kundenbindung

#### *3.3.2.1 Stärke der Kundenbindung: Intentionale und faktische Effektivität*

Die grundsätzliche *Wirkungskette der Kundenbindung* kann wie folgt zusammengefasst werden: Massnahmen des Kundenbindungsmanagements führen zu Kundenzufriedenheit, Kundenzufriedenheit führt über positive Kundenverhaltensabsichten[5] zu Kundenbindung und Kundenbindung zu ökonomischem Erfolg.[6]

Dieser Zusammenhang wird in der Marketingwissenschaft intensiv diskutiert; eine umfassende empirische Bestätigung fehlt allerdings bisher. Viele der dieser Wirkungskette zugrundeliegenden Annahmen sind stark vereinfachend und nicht immer ohne Einschränkung gültig. So ist die in der Literatur vorherrschende Meinung in Frage zu stellen, dass langfristige Kundenbeziehungen per se als vorteilhaft anzusehen sind.[7] Dauer allein ist kein Kriterium, denn es gibt auch viele Kleinkunden, mit denen Unternehmen eine

---

[1] REICHHELD/KENNY 1990, S. 21.

[2] HESKETT ET AL. 1994. Zur indirekten Messung der Mitarbeiterzufriedenheit über Indikatoren wie Arbeitsklima, Beschwerden, Stressindex, Fluktuation, krankheitsbedingter Fehlzeiten sowie mit Hilfe von Fokusgruppen und Vorgesetztengesprächen siehe BROWN 1997, S. 146 f.

[3] REINECKE/MÜHLMEIER 2002.

[4] PROBST/RAUB 1998, S. 133.

[5] ZEITHAML/BERRY/PARASURAMAN 1996, S. 33; HELM 1995, S. 29.

[6] HOMBURG/BRUHN 2000, S. 10; ähnlich BRUHN/GEORGI 2000, S. 540.

[7] REINARTZ/KRAFFT 2001, S. 1275.

Beziehung aufrechterhalten, die aber einerseits hohe Kosten verursachen und andererseits kaum Umsatz generieren.[1]

Für eine Beurteilung der Kundenbindungsstärke somit eine Analyse der Kundenbindungsmassnahmen (Prozesse zwischen Unternehmen und Kunde) sowie eine Analyse der Ergebnisse erforderlich; bei letzterer lässt sich im Rahmen einer Effektivitätskontrolle[2] unterscheiden zwischen

- einer *intentionalen Effektivitätskontrolle* (Indikatoren für das nur indirekt messbare beabsichtigte Kaufverhalten) und
- einer *faktischen Effektivitätskontrolle* (Messung des tatsächlichen Verhaltens, insbesondere des Kauf- und Wiederkaufverhaltens).

Letztlich entspricht die Grundstruktur dem in Abbildung 109 skizzierten Prozess. Dennoch unterscheiden sich die Kennzahlen zur Messung der Kundenbindungsstärke deutlich von jenen der Kundenakquisition (siehe die nachfolgend ausführlich erläuterte Abbildung 118).

Die kundennahen Prozesse[3] entsprechen wiederum der Informations-, Leistungs- und Entgeltebene.[4] Zur Informationsebene gehören unter anderem persönliche Beratung, gemeinsame Workshops für die Produktentwicklung oder die Reaktionen auf Kundenbeschwerden. Logistikprozesse (beispielsweise Bestellung, Lieferung, Rücknahme) fallen unter die Leistungsebene. Zur Entgeltebene zählt zum Beispiel der Prozess der Rechnungsstellung. Eine häufig wichtige Kennzahl zur Beurteilung kundennaher Prozesse ist die Grösse "Perfect order"; sie misst, ob der Kunde die Ware in richtiger Qualität und Quantität mit korrekter Rechnung zum von ihm gewünschten Termin erhält.[5]

Im Zusammenhang mit einem sogenannten "Customer Relationship Management" werden insbesondere diese kundennahen Prozesse in den letzten Jahren intensiv diskutiert[6]. DAY stellt dabei insbesondere die Aspekte einer individuellen, persönlichen Bearbeitung der attraktivsten Kunden in den Mittelpunkt; diese sollte möglichst über alle Kundenkontakt- und -zugangspunkte erfolgen und dabei das Ziel anstreben, einen kontinuierlichen Dialog während der gesamten Geschäftsbeziehung zu gewährleisten.[7] Die situativ auszuwählenden Kennzahlen sollten geeignet sein, diese relevanten Prozesse zu unterstützen.

---

[1] REINARTZ/KRAFFT 2001, S. 1263 ff. HOMBURG (2000) weist zwar einen positiven Wirkungszusammenhang zwischen Kundennähe und Rentabilität nach, den KRAFFT (1997) jedoch mit dem Hinweis relativiert, dass der Kausalzusammenhang auch umgekehrt sein könnte: Unternehmen sind nicht erfolgreich, weil sie kundennah sind, sondern sie sind kundennah, weil sie erfolgreich sind. Für einen empirischen Beleg wären Zeitreihendaten oder ein experimentelles Design erforderlich (FISCHER/HERRMANN/HUBER 2001, S. 1166).

[2] Siehe hierzu auch DILLER 1996, HOMBURG/BRUHN 2000, S. 27.

[3] Siehe hierzu auch KÜHN 2002, S. 106 ff.

[4] FORD 1990.

[5] NEELY 1998, S. 164; BOUTELLIER/LACH 2000, S. 96.

[6] Siehe hierzu beispielsweise unter vielen anderen HOMBURG/SIEBEN 2001, STAUSS/SEIDEL 2002 und RESE 2002.

[7] DAY 2000, S. 4 f.

| | |
|---|---|
| **Prozesse** | **Kontaktintensität:** Anzahl der Kontakte mit Stammkunden während einer definierten Periode<br>**Offertgeschwindigkeit:** durchschnittliche Dauer der Offerterstellung<br>**Anzahl Offerten:** Anzahl der für Stammkunden abgegebenen Offerten<br>**Perfect Response:** Anteil bzw. Anzahl der Kundenanfragen, die vom Unternehmen unmittelbar beantwortet werden (können)<br>**Verfügbarkeit bzw. Distributionsgrad:** Präsenz der Marktleistungen zu dem vom Kunden gewünschten Termin und am gewünschten Ort<br>**Perfect Order:** Anteil bzw. Anzahl der Lieferungen, die zum vom Kunden gewünschten Termin vollständig und korrekt ausgeliefert wurden (Liefermenge, -qualität, -ort, -zeit und -rechnung korrekt) |
| **Einstellung** | **(relative) Kundenzufriedenheit:** Vergleich der Kundenerwartungen mit den subjektiv wahrgenommenen Leistungen (im Konkurrenzvergleich)<br>**Vertrauen:** Kundenwahrnehmung von Anbieterkompetenz und der Wahrscheinlichkeit, dass dieser auf opportunistisches Verhalten verzichtet<br>**Wahrgenommene Abhängigkeit:** Einschätzung der Abhängigkeit von einem Anbieter aus Kundensicht<br>**Wahrgenommene Preisgünstigkeit:** Einschätzung der Preisgünstigkeit der Angebote aus Sicht der Stammkunden<br>**Wahrgenommenes Preis-/Leistungsverhältnis:** wahrgenommene Preiswürdigkeit der Angebote aus Sicht der Stammkunden |
| **Verhaltensabsichten** | **Kooperationsbereitschaft:** Bereitschaft des Kunden, mit dem Anbieter zu kooperieren (beispielsweise im Rahmen der Produktentwicklung)<br>**Commitment bzw. Wiederkaufabsicht:** Absicht der eigenen Kunden, beim Anbieter erneut zu kaufen<br>**Weiterempfehlungsbereitschaft bzw. -absicht:** (grundsätzliche) Bereitschaft bzw. tatsächliche Absicht der eigenen Kunden, den Anbieter weiterzuempfehlen<br>**Wechselbereitschaft:** (grundsätzliche) Bereitschaft der eigenen Kunden, den Anbieter zu wechseln<br>**Wechselabsicht:** Absicht der eigenen Kunden, den Anbieter zu wechseln |
| **Kundenverhalten (ausser Kauf)** | **Kontakthäufigkeit:** Anzahl der kundeninitiierten Kontakte pro Zeiteinheit (per Telefon, per E-Mail, Besuche auf Webseite usw.; Ladenbesuche)<br>**Beschwerde- bzw. Reklamationsanzahl:** Zahl der Beschwerden in einer Periode (ggf. aufgeschlüsselt nach Beschwerdearten)<br>**Weiterempfehlungen:** Anzahl der Weiterempfehlungen in einer Periode t |
| **(Kauf-) Verhalten** | **Umsatz pro Kauf:** durchschnittlicher Kaufbetrag von Stammkunden<br>**Kaufintensität:** Anzahl der Käufe pro Zeiteinheit<br>**Wiederkaufrate:*** Anteil der Kunden am Gesamtkundenstamm, die Wiederkäufe getätigt haben, *oder* Anteil des Umsatzes mit vorhandenen Kunden (mit mindestens einem Wiederkauf) am Gesamtumsatz |

| | |
|---|---|
| | **Auftragsquote:*** Aufträge in Relation zu Anfragen bei Stammkunden<br>**relative Zeitdauer seit letztem Kauf:** Zeitdauer seit dem letztem Kauf bzw. erwartete durchschnittliche Zeitdauer bis zum Wiederkauf<br>**(gewichtete) Kundenbindungsrate:*** Anteil der Kunden aus $t_0$, die in $t_1$ noch Kunde sind (pro Jahr oder nach Alter der Beziehung) (ggf. gewichtet nach Umsatz oder Deckungsbeitrag)<br>**angepasste Kundenbindungsrate:*** Kundenbindungsrate, die um die nicht beeinflussbare Kundenabwanderung korrigiert wird (z. B. Todesfälle)<br>**(gewichtete) Kundenabwanderungsrate:*** Anteil der Kunden aus $t_0$, die in $t_1$ nicht mehr Kunde sind (= Kundenfluktuationsrate bzw. „attrition rate“ im Finanzdienstleistungs- oder „churn rate“ im Telekommunikationsbereich) (ggf. gewichtet nach Umsatz oder Deckungsbeitrag)<br>**Kundenhalbwertszeit:*** Zeitdauer, nach der die Hälfte aller neu akquirierten Kunden das Unternehmen wieder verlassen hat (bzw. haben würde) („Drehtürgeschwindigkeit“)<br>**Rückgewinnungsrate:*** Anteil der zurückgewonnenen Kunden an der Gesamtzahl der kontaktierten abgewanderten Kunden<br>**Rabattanteil am Umsatz:** durchschnittliche Rabattgewährung am Umsatz mit Stammkunden<br>**(gewichtete) Stornoquote bei Stammkunden:*** Anteil der stornierten Aufträge von Stammkunden an allen Aufträgen (ggf. umsatzgewichtet)<br>**Kundendurchdringungsrate:** Anteil der Bedarfsdeckung des Kunden beim Anbieter in Relation zum (geschätzten) Gesamtbedarf des Kunden (= Share of Wallet, Kundenanteil, Kundenpenetrationsrate)<br>**relative Kundendurchdringungsrate:** Anteil der Bedarfsdeckung des Kunden beim Anbieter in Relation zum Anteil des grössten Konkurrenten<br>**Cross Buying-Rate:** Zusatzkäufe nach Anzahl/Art, Umsatz pro Zeiteinheit<br>**Erschliessungsgrad:*** Zahl der eigenen Kunden im Verhältnis zur Zahl potentiell möglicher Nachfrager |
| **Finanzwirtschaftliches Ergebnis** | **Umsatz mit Stammkunden:** erzielter Umsatz mit Nichtneukunden<br>**Kundendeckungsbeitrag mit Stammkunden:** erzielter Kundendeckungsbeitrag mit Kunden, die bereits einmal gekauft haben<br>**Stammkundenanteil am Umsatz:*** Anteil des Umsatzes mit Nichtneukunden am Gesamtumsatz<br>**Stammkundenanteil am Deckungsbeitrag:*** Anteil des Deckungsbeitrags mit Nichtneukunden am Deckungsbeitrag aller Kunden<br>**Forderungsausfall:** Höhe bzw. Anteil der Forderungsausfälle am Umsatz mit Stammkunden |
| | ***Kennzahl ist ausschliesslich auf aggregierter Ebene sinnvoll. |

*Abbildung 118: Ausgewählte Kennzahlen zur Messung der Kundenbindungsstärke*
Quelle: eigene Darstellung, zum Teil in Anlehnung an DESOUZA 1992, S. 25 f.; JONES/SASSER 1995, S. 94; DITTRICH/REINECKE 2001, S. 280; DITTRICH 2002, S. 204.

Kundennahe Prozesse beziehungsweise deren Wahrnehmung durch den Kunden[1] schlagen sich letztlich in *Einstellungen* nieder, insbesondere *Kundenzufriedenheit und Vertrauen.*[2] Die Effektivität von Massnahmen muss daher beim Kunden gemessen werden,[3] denn nicht die objektiven, sondern die subjektiv wahrgenommenen Qualitätsmerkmale sind entscheidend.

*Kundenzufriedenheit* ist das Ergebnis eines psychischen Bewertungsprozesses, bei dem die subjektiv wahrgenommenen Leistungen eines Anbieters (Ist) mit den eigenen Erwartungen (Soll) verglichen werden.[4] Die Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und ihren Bestimmungsfaktoren (Engagement, Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter sowie Zufriedenheit mit dem Verkaufsgespräch) gelten als empirisch gut belegt.[5]

Allerdings muss Zufriedenheit nicht zwingend zum Wiederkauf führen. Für eine Kundenabwanderung *trotz* Zufriedenheit sind die unterschiedlichen Intensitäten und Qualitäten von Kundenzufriedenheit massgebliche Gründe.[6] Insgesamt lässt sich eine grundsätzlich positive Beziehung zwischen Zufriedenheit und Kundenbindung jedoch mit Hilfe unterschiedlicher Theorien begründen[7], insbesondere der *Theorie der kognitiven Dissonanz*[8], der *Lerntheorien*[9] sowie der *Risikotheorie*[10].

Inzwischen liegen zahlreiche empirische Untersuchungen vor, die den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kaufverhalten untersuchen.[11] So konnte belegt werden, dass die Kundenzufriedenheit die Verhaltens- und Wiederkaufabsicht[12] beziehungsweise auch das Wiederkaufverhalten positiv beeinflusst; dieser Zusammenhang ist allerdings hochgradig nichtlinear und hängt stark von Eigenschaften der jeweiligen Kunden ab (zum Beispiel dem Alter).[13] Auch ist die Kundenzufriedenheit nur einer von mehreren Einflussfaktoren auf die Kundenbindung.[14] Ferner wirken Produktinvolvement, Eigenschaften der Marktleistungen und des Käufers, das Wettbewerbsumfeld, die Massnahmen

---

1 KELLEY/DAVIS 1994, S. 54 ff.

2 Zu den nachfolgenden Ausführungen siehe DITTRICH 2002 S. 74 ff. und DITTRICH/REINECKE 2001. Kundenzufriedenheit wird nachfolgend als Einstellung verstanden (CZEPIEL/ROSENBERG 1977, S. 93), zumal der Fokus auf der langfristigen Kundenzufriedenheit liegt, der die gesamte Beziehung zum Anbieter widerspiegelt.

3 Ähnlich DILLER 1995, S. 42 ff.

4 SCHÜTZE 1992; STAUSS/SEIDEL 1998, S. 41.

5 SCHUCKEL/HUSSMANN 2001, S. 91 ff.

6 Siehe hierzu STAUSS 1997.

7 HOMBURG/GIERING/HENTSCHEL 2000, S. 90 ff.

8 Ein zufriedener Kunde befindet sich in einem psychischen Gleichgewicht und verhält sich loyal, um Dissonanzen zu vermeiden; siehe hierzu FESTINGER 1957; sowie KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 182 ff.

9 Zufriedenheit wirkt hierbei als eine positive Verhaltensverstärkung. Für einen Überblick über verschiedene Lerntheorien siehe KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 324 ff.

10 Der Kunde nimmt Unzufriedenheit als psychisches Risiko wahr und versucht dieses zu reduzieren, indem er bei Unzufriedenheit den Anbieter wechselt; siehe BAUER 1960 sowie KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 386 ff.

11 Für einen umfassenden Überblick siehe HOMBURG/GIERING/HENTSCHEL 2000, S. 93 ff.

12 HALSTEAD/PAGE 1992; BOULDING ET AL. 1993; PATTERSON/JOHNSON/SPRENG 1997.

13 MITTAL/KAMAKURA 2001, S. 140.

14 GERPOTT/RAMS 2000, S. 750.

des Anbieters sowie internationale Unterschiede[1] auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.[2]

Die Kenngrösse Kundenzufriedenheit ist für die Kundenbindung zweifelsohne eine der wichtigsten Grössen, der nicht nur eine Kontroll-, sondern vor allem eine Frühwarnfunktion zukommt.[3] Sie kann mit Hilfe merkmals- oder ereignisorientierter Verfahren erhoben werden.[4] Eine Herausforderung ist jedoch die geringe Sensitivität der damit verbundenen Kontrollgrössen für die Kundenbindung. Kundenzufriedenheit wirkt häufig lediglich als Hygienefaktor; viele Kunden wechseln den Anbieter, obwohl sie mit ihm zufrieden sind.[5] Daher reicht Kundenzufriedenheit als alleinige Kennzahl nicht aus.

*Vertrauen* und *Commitment*[6] helfen sicherzustellen, dass sich kundenspezifische Investitionen auch ohne vertragliche Bindungen auszahlen. Aufgrund der Erwartung, dass sich der Geschäftspartner kooperativ und nicht opportunistisch verhält, können unsichere, aber ökonomisch sinnvolle Tätigkeiten durchgeführt werden, die andernfalls nicht realisierbar gewesen wären.[7]

*Vertrauen* spielt insbesondere bei sogenannten „Vertrauensgütern" eine Rolle,[8] bei denen weder vor noch nach dem Kauf die Möglichkeit besteht, *kaufentscheidende* Eigenschaften zu kontrollieren und zu beurteilen (beispielsweise bei Anwalts- oder Arztleistungen). Vertrauen ist auch eine notwendige Bedingung, um Zeitdifferenzen zwischen dem Abgeben und Einhalten von Versprechen zu überbrücken. Daher kommt diesem Aspekt beispielsweise im Versandhandel eine massgebliche Rolle zu.[9] Zudem wirkt Vertrauen kostenreduzierend, weil beispielsweise der Verhandlungs- und Kontrollaufwand gesenkt werden kann. LUHMANN bezeichnet deshalb Vertrauen als Mechanismus zur Reduzierung unkontrollierbarer Komplexität.[10]

Neuere Untersuchungen haben allerdings gezeigt, dass Vertrauen nur dann Kundenloyalitäts- und damit -bindungseffekte bewirkt, wenn dadurch der Kundennutzen und somit die Attraktivität des Angebots aus Kundensicht positiv beeinflusst werden.[11] Daher sind Preiswürdigkeit und -günstigkeit im Zusammenhang mit der Kundenbindung zentrale Kenngrössen. Die Preiswürdigkeit gibt die Wahrnehmung des gesamten Preis-

---

1 MACURA 2000, S. 30.

2 HOMBURG/GIERING/HENTSCHEL 2000, S. 99 ff.

3 BURMANN 1991, S. 249; DICHTL/SCHNEIDER 1994, S. 8; HELM 1995; KAAS/RUNOW 1984, S. 456 f.

4 HENTSCHEL 1995; für einen Überblick über Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung siehe BEUTIN 2001.

5 So kommen beispielsweise GERPOTT und RAMS (2000, S. 752) im Rahmen einer Analyse des deutschen Mobilfunkmarkts zu dem Ergebnis, dass sich die Qualität der Kundenbetreuung weder direkt noch indirekt in signifikanter Weise auf die Kundenbindung auswirkt.

6 GANESAN 1994; MORGAN/HUNT 1994.

7 MORGAN/HUNT 1994, S. 22.

8 NELSON 1970; DARBY/KARNI 1973; KAAS 1990.

9 REICHHELD/SCHEFTER 2001, S. 73 ff.

10 LUHMANN 1973, S. 23 ff.

11 SIREDESHMUKH/SINGH/SABOL 2001, S. 1 und 34 f.

Leistungsverhältnisses aus Kundensicht wieder, während sich die Preisgünstigkeit allein auf die Einschätzung des absoluten Preises (ohne Bezug auf die Leistung) bezieht.[1]

*Commitment*[2] geht bereits einen Schritt weiter als Vertrauen: Es schliesst die *Absicht*[3] ein, eine wertvolle Beziehung fortzusetzen.[4] Darin enthalten ist auch eine grundsätzliche Bereitschaft, dafür kurzfristig Opfer zu bringen.[5]

Weitere, insbesondere mit Hilfe von Kundenbefragungen *direkt messbare Verhaltensabsichten* sind Wechsel- beziehungsweise Weiterempfehlungsbereitschaft und -absicht, Zusatzkaufabsicht sowie die Bereitschaft zur Intensivierung der Geschäfte.[6] Allerdings ist die Validität direkt erfragter Kaufabsichten unsicher, weil eine Absicht lediglich mehr oder weniger eine Kaufwahrscheinlichkeit ausdrückt.[7] Es gibt dabei somit zwei Unsicherheitsaspekte: Zum einen geben direkt erfragte Kaufabsichten keine Auskunft darüber, *warum* der Kunde (nicht) wiederkaufen will oder muss. Zum anderen ist es nicht zwingend, dass sich die befragten Kunden tatsächlich so verhalten werden.

*Verhaltensgrössen* zur Messung der Kundenbindungsstärke beziehen sich entweder auf den Kundenstamm und/oder auf einzelne Kunden. Sie kennzeichnen konkretes Verhalten (zum Beispiel die Kundenabwanderungsrate) oder ökonomische Resultate (beispielsweise die durchschnittliche Umsatzhöhe pro Kauf). Auch Abwanderungs- beziehungsweise Stornoanalysen zählen hierzu.[8] Letztere bilden wiederum Frühwarnindikatoren, um weitere Wechsel zu vermeiden.

Die Kenngrössen sind in ihrer Aussagekraft sehr unterschiedlich. Die „Cross Buying-Rate“ misst, ob es gelungen ist, bestehende Kunden zu Zusatzkäufen zu motivieren. Die zentrale Grösse „Kundendurchdringungs- bzw. -penetrationsrate" („Share of Wallet“) geht einen Schritt weiter, weil sie sowohl den Gesamtbedarf des Kunden als auch die relevante Konkurrenz einbezieht. Um diese Kennzahl zu erheben, benötigt man genaue Kundeninformationen. Häufig ist es daher aus Effizienzgründen ausreichend, diese Grösse nicht für alle Kunden, sondern lediglich für die wichtigsten Stammkunden („Key Accounts“) zu bestimmen. Letzteres ist in der Regel ohne grossen Aufwand möglich.

Mit Hilfe der Grössen “Zeitdauer nach letztem Kauf“ sowie der „Kauffrequenz“ lassen sich „schlafende“ Kunden ermitteln, die in letzter Zeit beim Anbieter nicht mehr gekauft

---

1 DILLER 2000, S. 153 und 158.

2 Siehe insbesondere SÖLLNER 1993, S. 92 ff.

3 In Anlehnung an die Einstellungstheorie von FISHBEIN (1967) werden Verhaltensabsichten nicht als gleichrangige Einstellungskomponente, sondern als ein affektiven und kognitiven Prozessen nachgelagertes Konstrukt angesehen. So liegen Kaufabsichten näher am Verhalten als die gemessenen Einstellungen zu einer Marktleistung (KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 175).

4 MOORMAN/ZALTMAN/DESHPANDÉ 1992, S. 316; siehe auch MORGEN/HUNT 1994, S. 23 und anders ANDERSON/WEITZ 1992, S. 19; RUSBULT 1983, S. 102 mit weiteren Nennungen.

5 DWYER/SCHURR/OH 1987.

6 Siehe beispielsweise BERRY/PARASURAMAN 1997, S. 74; ANDERSON/SULLIVAN 1993; JONES/SASSER 1995; ZEITHAML/BERRY/PARASURAMAN 1996.

7 BÄNSCH 1995, S. 42; siehe auch MORRISON 1979; KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 170 ff.

8 Beispielsweise Stornoanalysen bei JOHO 1996, S. 100 ff.

haben. Die Kontakt- beziehungsweise Kauffrequenz ist insbesondere für den Handel, den persönlichen Verkauf oder bei Dienstleistungen eine relevante Grösse.[1]

Die Kundenbindungsrate ist eine der Schlüsselkennzahlen der Kundenbindung. Sie gibt an, welcher Anteil der Kunden einer Periode in der nächsten Periode noch Kunde ist. Da es in jedem Geschäft eine natürliche Fluktuation gibt (beispielsweise Todesfälle oder Wohnungswechsel), kann es sinnvoll sein, diesbezüglich angepasste Kundenbindungsraten auszuweisen. Ferner ist eine Gewichtung nach Umsatz oder Deckungsbeitrag möglich, um der unterschiedlichen Bedeutung der Stammkunden gerecht zu werden.

In vielen Branchen wird anstelle der Kundenbindungs- die Kundenabwanderungsrate verwendet. Diese gibt die Kundenfluktuation wieder und wird im Finanzdienstleistungsbereich „attrition rate“ und in der Telekommunikationsbranhce „churn rate“ genannt. Auch die Kundenhalbwertszeit ist eine äusserst sinnvolle Kenngrösse; sie hilft dabei, die „Drehtürgeschwindigkeit“ im Kundenstamm zu beurteilen. Unternehmen in mehrstufigen oder anonymen Massenmärkten sind häufig nicht in der Lage, einzelkundenbezogene Verhaltensgrössen zu ermitteln. Ihr primäres Bezugsobjekt ist meist das Produkt oder die Marke. Eine zentrale Kundenbindungskennzahl ist daher die Wiederholungskaufrate.[2]

Das Kaufverhalten der Stammkunden schlägt sich letztlich im *finanzwirtschaftlichen Ergebnis* der bisherigen Kunden und somit im Kernaufgabenprofil nieder (beispielsweise dem Anteil des Gesamtdeckungsbeitrags, der mit Stammkunden erwirtschaftet wurde).

Abbildung 119 fasst die vereinfachte Ursache-Wirkungskette mit ausgewählten Kenngrössen der verschiedenen Ebenen zusammen. Während sich in der einen Richtung das tatsächliche Kundenverhalten und damit auch das ökonomische Ergebnis immer konkreter abbilden lassen, dienen die Grössen in umgekehrter Richtung zunehmend dazu, beispielsweise potentielle Schwachstellen als Ursachen für rückläufige Wiederkäufe zu identifizieren und somit mit geeigneten Massnahmen zu beseitigen.[3]

Die Messung der Kundenbindungsstärke misst daher Kundenbindung sowohl aus nachfrage- als auch aus anbieterorientierter Perspektive. Die verschiedenen Kenngrössen können auch mit Hilfe eines Indexes zusammengefasst werden: So ermittelt beispielsweise das liechtensteinische Unternehmen Hilti (Befestigungstechnik) durch eine regelmässige Befragung seiner Kunden einen Kundenbindungsindex (BINDEX). Er errechnet sich aus der Wahrscheinlichkeit des Wiederkaufs (50 Prozent), der Kaufweiterempfehlung an Dritte (25 Prozent) und der Gesamtzufriedenheit (25 Prozent). Mit Hilfe dieses Indexes lässt sich die „Stimmung“ im Markt abbilden; auch können darauf aufbauend Kundensegmente gebildet und Ländervergleiche durchgeführt werden.[4]

---

[1] Siehe auch DILLER/MÜLLNER 1997, S. 19 ff.
[2] KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 397 f.
[3] DITTRICH 2002 S. 198 ff.
[4] FELBER 1998.

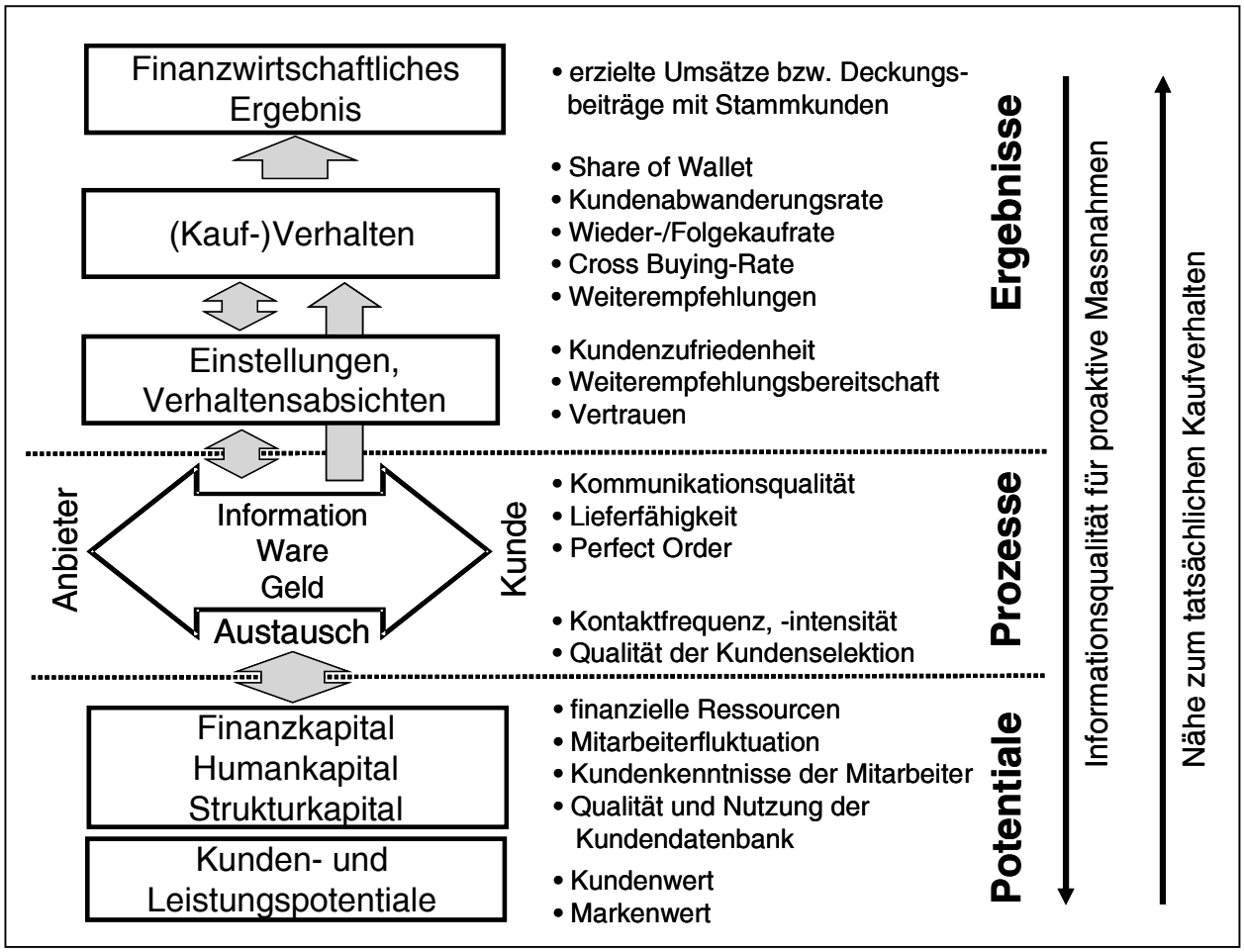



*Abbildung 119: Ursache-Wirkungskette zur Messung der Kundenbindungsstärke*
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an DITTRICH 2002, S. 198.

### *3.3.2.2 Struktur der Kundenbindung*

Neben der Messung der Kundenbindungsstärke ist es erforderlich, die Struktur dieser Kernaufgabe zu analysieren. Diesbezüglich können drei Aspekte unterschieden werden:[1]

1. *Bindungsarten:* Kunden können an ein Unternehmen über zwei Arten gebunden sein – entweder aufgrund von *Attraktivität* („Will-Bindungen" beziehungsweise intentionale Kundenbindung, insbesondere aufgrund hoher Kundenzufriedenheit) oder aufgrund von *Abhängigkeit* („Muss-Bindungen" beziehungsweise faktische Kundenbindung, zum Beispiel aufgrund der Monopolsituation eines Anbieters). Diese beiden Bindungsarten werden durch zahlreiche Determinanten beeinflusst: ökonomische (beispielsweise Treuerabatte), technisch-funktionale (wie proprietäre Systembindungen), organisatorische (zum Beispiel Just-in-time-Liefersysteme), vertragliche (beispielsweise Mindestvertragsdauer) oder sozialpsychologische Determinanten (wie innere Verpflichtung).[2]

---

[1] Siehe hierzu ausführlich DITTRICH 2002 S. 52 ff. und DITTRICH/REINECKE 2001.

[2] DITTRICH 2002 S. 67 ff. sowie die dort zitierte Literatur.

2. *Bindungsebenen:* Hierbei geht es um die Bezugsebene. Sind beziehungsweise fühlen sich die Kunden eher an die Organisation (Unternehmen), die Leistung (Produkt, Marke) oder an eine bestimmte Person (beispielsweise den Kundenbetreuer) gebunden?[1]
3. *Struktur der gebundenen Kunden:* Kundenbindungsmassnahmen sollten insbesondere auf die aus Sicht des Unternehmens besonders attraktiven Kunden gerichtet werden. Somit ist insbesondere auch zu planen und zu kontrollieren, welche Kunden gebunden werden sollen beziehungsweise wurden.

Alle drei Aspekte können mit Hilfe von Kenngrössen lediglich eingeschränkt analysiert werden (siehe Abbildung 120). Kennzahlen sind hierbei lediglich der Ausgangspunkt für die Analyse mittels anderer Controllinginstrumente, beispielsweise der Portfoliotechnik.[2]

Mit Hilfe einer Analyse der Bindungsarten (Attraktivität und Abhängigkeit) kann das Gleichgewicht der Kundenbindung überprüft werden:[3] Kundenbindung nur über Attraktivität (beispielsweise Kundenzufriedenheit) ist häufig teuer; ferner können Kunden den Anbieter jederzeit wechseln. Kundenbindung nur über Abhängigkeit (beispielsweise über Verträge) fördert opportunistisches Verhalten, erschwert die Kundenakquisition und führt in der Regel dazu, dass Kunden den Anbieter wechseln, sobald sie die Möglichkeit dazu haben. Langfristig ist somit sicherzustellen, dass die Kundenbindungsmassnahmen zwar nicht in jedem Einzelfall, aber doch in ihrer Gesamtheit sowohl zu Attraktivität als auch zu einer gewissen Abhängigkeit führen. Ergänzend sind Risikokenngrössen sinnvoll, um selbst nicht von einzelnen Key Accounts abhängig zu sein: Die Abhängigkeit von einem Kunden ist insbesondere bedeutend, wenn seine Abwanderung das Unternehmen bei hundertprozentiger Kapazitätsauslastung in die Verlustzone bringen würde.[4]

Je nach Unternehmenssituation kann es sinnvoll sein, auch bezüglich der verschiedenen *Bindungsebenen*[1] (Organisation/Unternehmen, Leistung/Marke, Personen) ein Gleichgewicht anzustreben. So ist es für eine Versicherungsgesellschaft oder eine Privatbank beispielsweise nicht vorteilhaft, wenn die Kundenbindung ausschliesslich auf persönlichen Beziehungen zwischen dem eigenen Mitarbeiter und dem Kunden beruht. Denn für den Fall, dass der Mitarbeiter seinen Arbeitgeber wechseln sollte, besteht die Gefahr, dass der Kunde das Unternehmen ebenfalls wechselt. In einer solchen Situation ist es zweckmässig, neben der Bindung auf der persönlichen Ebene auch Markentreue oder faktische Bindungen durch beispielsweise individualisierte Leistungsangebote herzustellen.

---

[1] DITTRICH 2002 S. 70 ff.; siehe auch DILLER/KUSTERER 1988, DILLER 1995; PLINKE 1989.
[2] Siehe hierzu DITTRICH/REINECHE 2001, S. 283.
[3] PLINKE 1997, S. 50; TOMCZAK/DITTRICH 2000, S. 108 ff.
[4] FLIESS 2001, S. 490.

Die *Struktur der Stammkunden* kann analog zur Kundenakquisition mit Kennzahlen analysiert werden; sie beeinflusst die Effektivität der Kundenbindung massgeblich.[1]

| | |
|---|---|
| **Bindungsarten*** (Verhältnis von Attraktivität und Abhängigkeit) | **Analyse der Wahrnehmung der Bindungsart aus Kundensicht:** Verhältnis von Kundenzufriedenheit und wahrgenommener Abhängigkeit |
| | **vertragliche Bindung:** durchschnittliche Restdauer der vertraglich vereinbarten Kundenbindung |
| | **Gegenüberstellung Kundenzufriedenheit und Kaufverhalten:** Analyse von Differenzen zwischen der gemessenen Kundenzufriedenheit und dem tatsächlichen Kauf- und Migrationsverhalten der Kunden |
| | **Abhängigkeit von einem Kunden:** Umsatzanteil des Kunden in Prozent im Verhältnis zu (1 – Break-even-Kapazität in Prozent) |
| **Bindungsebenen*** (Bindung an Unternehmen, Leistungen bzw. Marken oder Personen) | **Kaufgrundanalysen:** Analyse der Bezugsfaktoren für die Kundenbindung (beispielsweise Vertreter, Marke, Unternehmensimage, Leistung, ggf. als Rangordnungsziffern) |
| | **Zufriedenheitsanalysen:** Analyse von Differenzen zwischen Unternehmens-, Marken- und Mitarbeiterzufriedenheiten |
| | **Wechselwahrscheinlichkeitsanalysen:** Analyse des voraussichtlichen Kaufverhaltens, wenn gewisse Leistungsaspekte geändert würden (beispielsweise Vertreterwechsel) |
| **Kundenstruktur** | **Zielkundenanteil:** (Umsatz-/Deckungsbeitrags-)Anteil der Stammkunden, die auch dem anvisierten Kundensegment angehören |
| | **Aktionskundenanteil:** Anteil der Stammkunden, die ausschliesslich zu Sonderpreisen bzw. -konditionen kaufen |
| | **durchschnittliches Potential der Stammkunden:** durchschnittliches Umsatz- oder Deckungsbeitragspotential der Stammkunden für einen definierten Zeitraum |
| | **A-, B-, C-Kundenanteil der Stammkunden:** Anteil der A-, B- oder C-Kunden (beispielsweise nach Umsatz, Deckungsbeitrag, Share of Wallet oder Potential) an den Stammkunden |
| | **Grosshandelskundenanteil:** (Umsatz-/Deckungsbeitrags-)Anteil der Grosshandelskunden an den Stammkunden |
| | **Forderungsausfallquote:** Stammkundenanteil mit Forderungsausfällen |
| | **Dauer der Kundenbeziehung:** durchschnittliche Dauer der Kundenbeziehung bzw. Anteil verschiedener Altersklassen an Umsatz, Deckungsbeitrag oder Gesamtkundenzahl |
| | *Analyse ist nur eingeschränkt mit Hilfe von Kennzahlen möglich |

*Abbildung 120: Ausgewählte Kennzahlen zur Messung der Struktur der Kundenbindung*
Quelle: eigene Darstellung.

[1] Siehe hierzu auch PALLOKS 1998, S. 257.

Die in Abbildung 120 dargestellten Kenngrössen lassen sich durch eine detailliertere Absatzsegmentrechnung ergänzen. Dabei ist auch der für dauerhafte Geschäftsbeziehungen konstituierende Faktor „Zeit“ zu berücksichtigen.[1]

#### *3.3.2.3 Stabilität der Kundenbindung*

Neben der Stärke und der Struktur ist auch der *Stabilität* der Kundenbindung spezielle Aufmerksamkeit zu widmen.[2] So müssen bei der Kundenbindung insbesondere externe potentielle Gefährdungen im Sinne einer umfassenden Frühaufklärung[3] antizipiert werden, beispielsweise der Ablauf von Verträgen (Versicherungsbranche) beziehungsweise Patenten (Pharmabranche), der mögliche Markteintritt neuer Wettbewerber (beispielsweise in der Unterhaltungselektronikbranche) oder geänderte rechtliche Bestimmungen (Strom- und Telekommunikationsbranche). Aber auch Veränderungen in den Branchenspielregeln können die Kundenbindung massiv beeinflussen. Ein Anbieter spezifischer C-Teile kann beispielsweise eine hervorragende Kundenbeziehung zu Endkunden aufgebaut haben – wenn sich diese Kunden aus strategischen Gründen entschliessen, die gesamte C-Teile-Bewirtschaftung an einen Zwischenhändler auszulagern, dann zahlen sich die bisherigen Investitionen in die Endkundenbeziehung nicht mehr aus.

Die Stabilität hängt von der Kundenbindungsstärke und ihrer Struktur ab. Je umfassender die Kundenbindungsstärke (beispielsweise bei hoher Kundenpenetration und umfassender Wiederkaufabsicht) und je ausgewogener die Struktur (Bindung über Attraktivität und Abhängigkeit sowie unter Berücksichtigung der verschiedenen Bindungsebenen) ist, desto ausgeprägter ist in der Regel auch die Stabilität.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich die Stärke der Kundenbindung mit geeigneten spezifischen Kenngrössen kontrollieren lässt. Um Struktur und Stabilität ebenfalls in ein integriertes Kundenbindungscontrolling einzubeziehen, bedarf es weiterer Controllinginstrumente, beispielsweise Portfolio- und Szenariotechniken.

### 3.3.3 Effizienz der Kundenbindung

Nachdem die Effektivität der Kundenbindung ausführlich gewürdigt wurde, soll nachfolgend die Wirtschaftlichkeit beziehungsweise das Verhältnis von Ertrag zu Aufwand dieser Kernaufgabe beurteilt werden.

Für eine umfassende Wirtschaftlichkeitsanalyse wäre es erforderlich, den Nutzen der Kundenbindung vollständig zu quantifizieren und den ebenfalls in monetären Einheiten ausgedrückten Kosten gegenüberzustellen. Anschliessend müsste beurteilt werden, ob das erzielte Output-/Inputverhältnis optimal ist, oder ob alternative Massnahmen die

---

[1] PALLOKS 1998, S. 272.

[2] MEYER/OEVERMANN 1995, Sp. 1342; PALLOKS 1998, S. 263.

[3] KRYSTEK/MÜLLER-STEWENS 1993, S. 21. Frühaufklärung ist nicht auf der Basis einzelner Kennzahlen möglich. Vielmehr ist hier die Szenariotechnik ein mögliches Hilfsmittel, um solche Veränderungen darzustellen.

Wirtschaftlichkeit erhöhen könnten. Diese Aufgabe kann nur annähernd gelöst werden, weil zahlreiche Faktoren eine umfassende Bewertung erschweren:

- Die Quantifizierung des Nutzens ist nicht vollumfänglich und objektiv möglich; so können beispielsweise Image-, Referenz- und Weiterempfehlungsaspekte nur schwer in monetären Einheiten ausgedrückt werden. Auch der Wert von mittels Kundenbindungsmassnahmen reduzierten Risiken ist schwer zu quantifizieren. Ferner sind nicht immer alle Konsequenzen einer Entscheidung zu überblicken.[1]
- Die Kostenzurechnung auf die Kundenbindung ist selten präzise, weil viele Marketingmassnahmen häufig mehrere Aufgaben gleichzeitig erfüllen. So kann beispielsweise Werbung sowohl Kundenakquisitions- als auch Kundenbindungsziele verfolgen. Auch Marketingpersonalkosten lassen sich häufig nicht eindeutig zuordnen.[2]
- Geschäftsbeziehungen sind Investitionsobjekte[3], so dass der zu betrachtende Zeitraum aufgrund der Wirkungsverzögerungen deutlich über einem Jahr liegen müsste. Dies widerspricht aber der Tendenz zu einer kurzfristigeren Berichterstattung und der Periodengebundenheit üblicher Kosten- und Erlösrechnungen.
- Aufgrund zu hoher Opportunitätskosten können in der Regel nicht mehrere Kundenbindungsvarianten miteinander verglichen werden, um die Effizienz des Output-/ Inputverhältnisses zu beurteilen. Vielmehr stehen meist nur Informationen für die bereits gewählte Option des Kundenbindungsmanagements zur Verfügung.

Theoretisch ist es trotz der beschriebenen Herausforderungen jedoch denkbar, Nutzen und Kosten des Kundenbindungsmanagements zumindest annäherungsweise zu ermitteln und als Kundenbindungsgewinn (absolute Differenz), als Kundenbindungsrendite (Verhältnis Gewinn zu Kosten) oder auch als Kundenbindungswert (dynamisch, kumulierter abgezinster Gewinn)[4] auszuweisen. Des weiteren wird beispielsweise empfohlen, das Verhältnis von Kundendeckungsbeitrag eines Kunden(-segments) zum finanziellen Aufwand (Investitionen) zu bewerten.[5] Gegebenenfalls kann der Kundendeckungsbeitrag auch in Relation zur Inanspruchnahme einer definierten Engpasskapazität gesetzt werden (beispielsweise der aktiven Verkaufszeit), um die Kundeneffizienz auszuweisen.[6] Ferner ist es möglich, die Umsatzrentabilität der Geschäftsbeziehung (Verhältnis des kumulierten kundenspezifischen Betriebsergebnisses zu den mit ihm erzielten Umsatzerlösen) zu ermitteln.[7]

---

[1] DITTRICH 2002 S. 196.

[2] Beispielsweise PLINKE/RESE 1995, S. 599 ff.

[3] PLINKE 1989, S. 320 ff.; PALLOCKS 1998, S. 263 ff.; PALLOCKS-KAHLEN 2001, S. 540. Der Fokus liegt hier daher auf dem Umgang mit den Kundenpotentialen; die Bewertung der Potentiale erfolgt dagegen auf der dritten Ebene des Kennzahlensystems.

[4] BRUHN/GEORGI 2000, S. 550 f.; FICKERT (1997b, S. 255) spricht in diesem Zusammenhang von einem „Return on Customer Basis".

[5] Zum Beispiel SCHÜTZ/KRUG 1996, S. 193.

[6] FLIESS 2001, S. 490.

[7] PALLOKS-KAHLEN 2001, S. 539.

Bezüglich der Teilaufgabe „Kundenmigration verhindern“ lassen sich Wirtschaftlichkeitsanalysen durchführen. Sofern Anbieter ihre um die natürliche Fluktuation bereinigte Kundenabwanderungsrate kennen, können Kosten- und Umsatzanalysen tendenziell zeigen, wie hoch der finanzielle Schaden durch den Verlust abgewanderter Kunden ist und wie hoch die Zahl der Neukunden sein müsste, um diesen auszugleichen. Auch lässt sich schätzen, wieviel es kosten würde, die Fluktuation zu verringern.

Ein Versuch für eine integrierte Bewertung ist die von FISCHER, HERRMANN und HUBER entwickelte Kennzahl „Return on Customer Satisfaction“:[1] Sie fasst die langfristigen auszahlungs- und einzahlungsbezogenen Wirkungen von Massnahmen zur Steuerung der Zufriedenheit in einer Renditekennzahl zusammen und kann als Basis für die Zielformulierung, die Auswahl unterschiedlicher Strategien und zur Fundierung von Investitionsentscheidungen dienen.[2]

Abbildung 121 fasst ausgewählte Effizienzgrössen der Kundenbindung zusammen.

**Kundenbindungsgewinn:** Differenz von Kosten und monetär bewerteten Leistungen des Kundenbindungsmanagement

**Kundenbindungsrendite:** Verhältnis von Kundenbindungsgewinn zu -kosten

**Kundenbindungswert:** abgezinste Differenz von einzahlungs- und auszahlungsbezogenen Wirkungen von Kundenbindungsmassnahmen im Verhältnis zum eingesetzten Kapital

**Return on Customer Satisfaction:** abgezinste Differenz von einzahlungs- und auszahlungsbezogenen Wirkungen von Kundenzufriedenheitsmassnahmen im Verhältnis zum eingesetzten Kapital

**Umsatzrentabilität einer Geschäftsbeziehung:** Verhältnis des kumulierten kundenspezifischen Betriebsergebnisses zu dem mit diesem Kunden erzielten Umsatz

**Betreuungseffizienz:** durchschnittlicher Deckungsbeitrag eines Kunden(-segments) im Verhältnis zum finanziellen Aufwand in einer definierten Periode

**Kundeneffizienz:** Kundendeckungsbeitrag im Verhältnis zur Inanspruchnahme einer definierten Engpasskapazität

**Anzahl betreuter Kunden pro Verkaufsperson:** durchschnittliche Anzahl von Kunden, die von einem Mitarbeiter betreut werden (ggf. differenziert nach A-, B-, C-Kunden)

**Kalkulationsabweichung:** Verhältnis von Vorkalkulation zu Nachkalkulation bei Projekten mit bisherigen Kunden

*Abbildung 121: Ausgewählte Kennzahlen zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Kundenbindungsmassnahmen (Effizienz)*
Quelle: eigene Darstellung.

---

[1] FISCHER/HERRMANN/HUBER 2001, S. 1182 f.

[2] FISCHER/HERRMANN/HUBER 2001, S. 1182 f. Die Autoren betonen jedoch, dass die Probleme der Zurechnung der Kosten- und Zufriedenheitswirkungen einzelner operativer Massnahmen durch diese aggregierte Kennzahl nicht gelöst werden. Ferner sei es wichtig, Kunden segmentspezifisch zu betrachten, weil sich Kunden beziehungsweise Kundengruppen bei gleichem Zufriedenheitsgrad durchaus unterschiedlich treu verhalten können. Auch die Berücksichtigung des Cross Buying-Potentials stelle noch eine Herausforderung dar.

### 3.3.4 Empirische Ergebnisse: Einsatz von Kennzahlen der Kundenbindung

Die Kernaufgabe „Kundenpotentiale ausschöpfen“ wird insgesamt deutlich stärker mit Hilfe von Kennzahlen geplant und kontrolliert als die Kundenakquisition. Zahlreiche Kennzahlen werden von mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen regelmässig erhoben oder als Zielgrösse verwendet (siehe Abbildung 122).

Auffallend ist, dass die Anzahl an Kundenbeschwerden intensiv erfasst und auch von immerhin 18 Prozent der Unternehmen als Zielgrösse eingesetzt wird; insbesondere Industriegüterunternehmen greifen besonders häufig auf diese Kennzahl zurück.[1] Aus theoretischer Sicht ist sie als Steuerungsgrösse allerdings nicht unproblematisch: Unternehmen sollten nicht die Anzahl Beschwerden, sondern vielmehr die Anzahl Beschwerdegründe minimieren. Der Beschwerdeprozess ist möglichst zu vereinfachen und zu fördern, weil jede Beschwerde gleichzeitig auch ein wertvolles Feedback ist; im Rahmen des Beschwerdemanagements kommt der sogenannten „Beschwerdestimulierung“ sogar eine zentrale Rolle zu.[2]

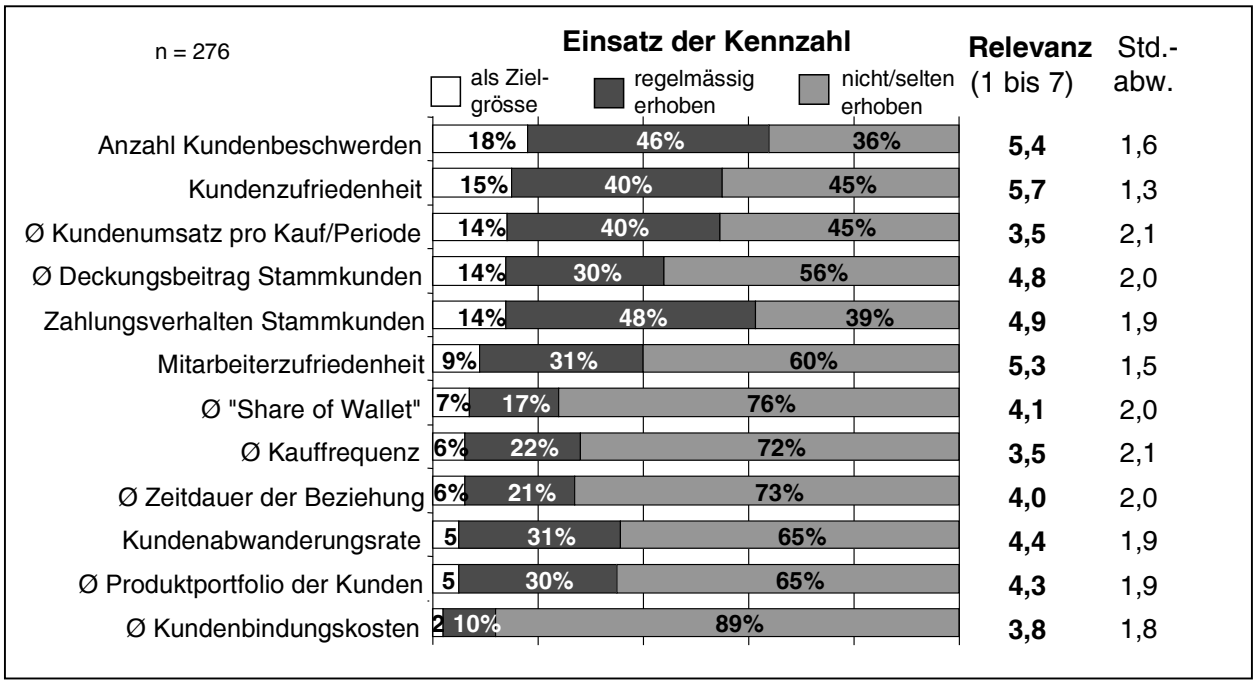



*Abbildung 122: Einsatz und Relevanz von Kennzahlen der Kundenbindung*
Quelle: eigene Darstellung.

Auch die Kundenzufriedenheit wird im Vergleich zu den anderen Kennzahlen relativ häufig erhoben und auch überdurchschnittlich oft als Zielgrösse eingesetzt; ferner ist die Relevanz dieser Grösse aus Sicht der Befragten mit Abstand am höchsten. Allerdings verzichtet dennoch immerhin knapp die Hälfte aller Unternehmen darauf, die Kundenzufriedenheit regelmässig zu messen. Die Mitarbeiterzufriedenheit wird sogar bei weit über

[1] Siehe Anhang B 14.
[2] Siehe hierzu ausführlich STAUSS/SEIDEL 1998, S. 66 ff.

der Hälfte der befragten Unternehmen nicht erhoben, obwohl auch diese Kennzahl als überdurchschnittlich relevant zum Controlling der Kundenbindung angesehen wird.

Ähnlich wie bei der Kundenakquisition bevorzugen die Unternehmen einfach zu erhebende Kennzahlen. Daher wird der häufig schwer zu ermittelnde „Share of Wallet" (Kundendurchdringung beziehungsweise Penetration) relativ selten gemessen. Wie wichtig diese Kennzahl aber ist, zeigt sich beispielsweise daran, dass sowohl die hinsichtlich Kundenbindung als auch jene hinsichtlich Kundenakquisition besonders erfolgreichen Unternehmen[1] hochsignifikant häufiger auf diese Kenngrösse zurückgreifen (siehe Abbildung 123). Ähnliches gilt für die Kundenmigration: Erfolgreiche Kundenakquirierer und -binder erheben diese Grösse deutlich häufiger; dennoch analysieren aber zwei Drittel der Unternehmen ihre Abwanderung nicht regelmässig.

Insgesamt wird das Kauf- und Zahlungsverhalten der Stammkunden intensiv analysiert. Allerdings werden zwar die Kundendeckungsbeiträge noch einigermassen häufig ermittelt, doch eine kundenspezifische Ausweisung und Zurechnung der Kosten erfolgt selten.

| **Einsatzintensität von Kennzahlen der Kundenbindung** | **1. vs. 4. Quartil „Kompetenzvorteil"** | |
|---|---|---|
| | Kundenakquisition | Kundenbindung |
| ∅ Kundenumsatz pro Kauf bzw. pro Periode | | ** |
| ∅ Kundendurchdringung/„Share of wallet" | ** | ** |
| Kundenabwanderungsrate/-migration | ** | * |
| Anzahl Kundenbeschwerden pro Periode | * | |
| ** Sig. Chiquadrat-Test < 0,01 * Sig. Chiquadrat-Test < 0,05 | | |

*Abbildung 123: Von erfolgreichen Kundenbindern/-akquirieren bevorzugte Kennzahlen*
Quelle: eigene Berechnungen.

Bei den Kennzahlen der Kundenbindung offenbaren sich keine grossen Branchenunterschiede; diesbezüglich lässt sich lediglich feststellen, dass Konsumgüterunternehmen insbesondere die das Zahlungs- und Kaufverhalten betreffenden Kenngrössen signifikant häufiger erheben.[2]

In der Realität werden zur Analyse und Steuerung der Kernaufgabe „Kundenbindung" somit insgesamt zahlreiche Kenngrössen eingesetzt. Besondere Bedeutung kommt den Grössen der Kundenzufriedenheit, der Anzahl Kundenbeschwerden und dem durchschnittlich erzielten Kundenumsatz zu. Die empirischen Ergebnisse legen nahe, dass sowohl die Analyse der Kundenmigration als auch der Kundendurchdringung („Share of wallet") mit einem erfolgreichen Kundenmanagement einhergehen. Alles in allem zeigt

[1] Der Erfolg bezüglich der beiden Kernaufgaben wurde wiederum jeweils anhand des von den Befragten eingeschätzten Wettbewerbsvorteils bezüglich der Kundenakquisition beziehungsweise -bindung ermittelt. Um unterschiedliche Verteilungen zu berücksichtigen, wurden Quartilsvergleiche durchgeführt.

[2] Siehe Anhang B 14.

sich jedoch auch bei der Kundenbindung deutlich, dass anspruchsvollere Kenngrössen sehr selten zum Einsatz kommen.

*Fazit:* Ein Controlling der Kundenbindung sollte insbesondere die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter zur bestmöglichen Gestaltung der kundennahen Prozesse in den Mittelpunkt stellen. Eine Analyse und Steuerung der Wirksamkeit beziehungsweise Effektivität dieser Kernaufgabe sollte drei Aspekte berücksichtigen: die Stärke der intentionalen und faktischen Kundenbindung, die Struktur der Kundenbindung und der gebundenen Kunden sowie die langfristige Stabilität des Ausschöpfens von Kundenpotentialen. Wirtschaftlichkeitsanalysen sind aufgrund der nicht eindeutig möglichen Zurechnung von Kosten und Nutzen anspruchsvoll. Im Gegensatz zur Kundenakquisition wird die Kernaufgabe „Kundenbindung" in der Realität intensiv mit Hilfe von Kenngrössen operationalisiert. Dennoch werden auch hier anspruchsvollere Kennzahlen zum Messen der Kundenmigration und -durchdringung selten erhoben, obwohl ein solches differenziertes Controlling empirisch nachweisbar mit höherem Kundenbindungserfolg einhergeht.

## 3.4 Kennzahlenmodul „Leistungspotentiale erschliessen"

Über keine andere der vier Kernaufgaben im Marketing liegen so viele wissenschaftliche Untersuchungen, empirische Erfolgsstudien und Monographien vor wie über die Leistungsinnovation. Die nachfolgenden Ausführungen versuchen daher nicht, den aktuellen Stand von Forschung und Praxis[1] umfassend darzulegen; vielmehr erfolgt eine Fokussierung auf die im Rahmen der vorliegenden Arbeit relevanten Aspekte:

1. Das Erschliessen von Leistungspotentialen wird als *Kernaufgabe im Marketing* verstanden. Rein technische beziehungsweise technologische Aspekte, insbesondere aus dem Bereich der Forschung und Entwicklung, werden lediglich indirekt betrachtet.
2. Im Mittelpunkt der Ausführungen steht nicht ausschliesslich die Erfolgskontrolle einer einzelnen Innovation, sondern vielmehr das *Controlling der Aufgabe* „Leistungspotentiale erschliessen". Auch wenn sich Rückschlüsse aus Produktinnovationsstudien ziehen lassen, so ist es erforderlich, von der individuellen Produkt- oder Dienstleistungsinnovation zu abstrahieren. Ein einzelner Innovationserfolg bedeutet noch nicht, dass ein Unternehmen bezüglich Leistungsinnovation besonders erfolgreich ist; ebensowenig schliesst Innovationserfolg auf Unternehmensebene Misserfolge einzelner Innovationsprojekte aus.[2] Allerdings beeinflussen sich das Wissen über Innovationserfolg auf Unternehmensebene einerseits und auf Projektebene andererseits.[3]
3. Die Kernaufgabe der Leistungsinnovation wird als zentraler Treiber profitablen Unternehmenswachstums aufgefasst. Der Fokus liegt deshalb auf Produkt- und Dienst-

---

[1] Für eine aktuelle Metaanalyse der wichtigsten empirischen Erhebungen siehe HENARD/SZYMANSKI 2001.
[2] COBBENHAGEN 2000, S. 32.
[3] COBBENHAGEN 2000, S. 32

leistungsinnovationen, die für das jeweilige Unternehmen neu sind.[1] Prozessinnovationen werden dagegen im Rahmen aller vier Kernaufgaben berücksichtigt.

Die Erfolgsursachen von Innovationen basieren häufig auf „weichen" Aspekten, beispielsweise hoher Kreativität und Unternehmergeist. Der Fokus der folgenden Ausführungen liegt auf dem kennzahlengestützten Controlling. Auch wenn versucht wird, solche „weichen" Aspekte mit Hilfe von Indikatoren zu operationalisieren, so offenbaren sich diesbezüglich gewisse Grenzen eines kennzahlengestützten Performance Measurements.[2]

### 3.4.1 Erfolgsfaktoren von Leistungsinnovationen als Orientierungsrahmen

Wie nachfolgend gezeigt wird, existieren zahlreiche empirische Studien und konzeptionelle Ansätze, um Erfolgsfaktoren von Innovationen zu analysieren und zu erklären. Insbesondere COOPER und KLEINSCHMIDT ermittelten sowohl in Industrie- als auch in Dienstleistungsbereichen Erfolgsfaktoren von neuen Marktleistungsangeboten.[3] In einer 1994 veröffentlichten Übersicht leitet COOPER zahlreiche Erfolgsfaktoren für Produktinnovationen ab, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:[4]

1. Der Haupterfolgsfaktor ist ein *differenziertes Produkt*, das einen einzigartigen Nutzen mit hohem Wert für den Kunden stiftet.
2. Eine klarer, markt- und kundenfokussierter und selektiver *Innovationsprozess* entscheidet über Erfolg und Innovationsdauer.
3. Erfolgsentscheidend ist auch eine starke, marktorientierte *Projektführung*, die sowohl über eindeutige Ressourcen verfügt als auch vom Top Management unterstützt wird.

Eine äusserst umfassende und aktuelle Metaanalyse von über 60 Studien zum Produktinnovationserfolg arbeitet 24 Indikatoren für den Neuprodukterfolg heraus (siehe Abbildung 124), von denen folgende sechs den höchsten signifikanten Einfluss haben.[5]

Eine Regressionsanalyse ergab, dass Produktvorteil ($\beta = 0{,}44$) und technologische Synergien ($\beta = 0{,}42$) den Innovationserfolg mit Abstand am stärksten beeinflussen; als weitere zentrale Einflussfaktoren zeigten sich der wahrgenommene Neuheitsgrad der Produkte ($\beta = 0, 30$), die Marktorientierung ($\beta = 0{,}27$) und die Marketingsynergien ($\beta = 0{,}26$).[6]

Die Ergebnisse dieser Metaanalyse bestätigen die Untersuchungen von COOPER und KLEINSCHMIDT[7]; auch eine weitere umfassende Metaanalyse von JOHNE und STOREY zu Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsinnovationen deutet in die gleiche Richtung.[8]

---

[1] Siehe hierzu die Ausführungen zur Kernaufgabe der Leistungsinnovation auf S. 193 ff.
[2] Siehe hierzu ausführlich S. 433 ff.
[3] COOPER/KLEINSCHMIDT 1993 und COOPER ET AL. 1994.
[4] COOPER 1994a, S. 61 ff.
[5] HENARD/SZYMANSKI 2001, S. 362 ff.
[6] HENARD/SZYMANSKI 2001, S. 369.
[7] COOPER/KLEINSCHMIDT 1993 und COOPER ET AL. 1994.
[8] JOHNE/STOREY 1998, S. 209 ff.

Auch wenn Ergebnisse solcher Metaanalysen aufgrund von Messproblemen[1] nur vorsichtig interpretiert werden sollten, so lässt sich daraus dennoch schlussfolgern, dass die für den betriebswirtschaftlichen Erfolg signifikanten Faktoren alle Bereiche abdecken: Produkt, Unternehmensstrategie, Innovationsprozess und Markt. Ein kennzahlengestütztes Controlling kann zwar insbesondere am Produktvorteil ansetzen[2], weil sich dieser in allen Studien als der wichtigste erklärende Faktor erweist; dennoch dürfen die anderen Aspekte nicht vernachlässigt werden.

| | |
|---|---|
| **Produkteigenschaften** | Produktvorteil im Vergleich zu Wettbewerbsangeboten* |
| | **Bedürfnisadäquanz des Produkts*** |
| | Preiswürdigkeit des Produkts |
| | Wahrgenommene technische Fortschrittlichkeit des Produkts |
| | Wahrgenommener Neuheitsgrad bzw. wahrgenommene Einzigartigkeit |
| **Merkmale der Unternehmensstrategie** | Marketingsynergien (Übereinstimmung mit bisherigen Aufgaben) |
| | Technologiesynergien (Übereinstimmung mit bisherigen Technologien) |
| | Markteinführungszeitpunkt |
| | **Zugeordnete personelle Ressourcen*** |
| | **Zugeordnete Forschungs- und Entwicklungsressourcen*** |
| **Merkmale des Innovationsprozesses** | Formalisierungsgrad des Innovationsprozesses |
| | Professionalität der Tätigkeiten im Vorfeld der Produktentwicklung |
| | Professionalität des Marketing |
| | Professionalität des Technologieeinsatzes |
| | **Professionalität der Markteinführungstätigkeiten*** |
| | Verkürzung der Zeit vom Produktkonzept bis zur Markteinführung |
| | Marktorientierung (Mitarbeiter, Kunden, Wettbewerb) |
| | Aufnahme von Kundeninput |
| | Bereichsübergreifende Zusammenarbeit |
| | Bereichsübergreifende Kommunikation |
| | Top Management-Unterstützung |
| **Merkmale des Marktes** | Wahrscheinlichkeit von Wettbewerbsreaktionen |
| | Intensität der Wettbewerbsreaktionen |
| | **Erwartetes Marktpotential*** |
| * in Metaanalyse signifikant (Signifikanzniveau: 0,05) | |

*Abbildung 124: Indikatoren für die Vorhersage des Erfolgs von Neuprodukten*
Quelle: HENARD/SZYMANSKI 2001, S. 364 (Übersetzung durch den Verfasser).

[1] Neben Terminologieinkonsistenzen bereitet insbesondere die Operationalisierung des Erfolgs Schwierigkeiten. So stellten HENARD und SZYMANSKI (2001, S. 373) beispielsweise in der Metaanalyse eine hohe Streuung der Erfolgswahrnehmung zwischen Senior Management und Produktmanagement fest. Ferner liefern solche Erfolgsstudien keine Aussagen über Kausalzusammenhänge: Im Rahmen von Zeitreihenanalysen können langfristig nur die erfolgreichen Unternehmen beobachtet werden, da die erfolglosen häufig nicht mehr existieren.

[2] HENARD/SZYMANSKI 2001, S. 368.

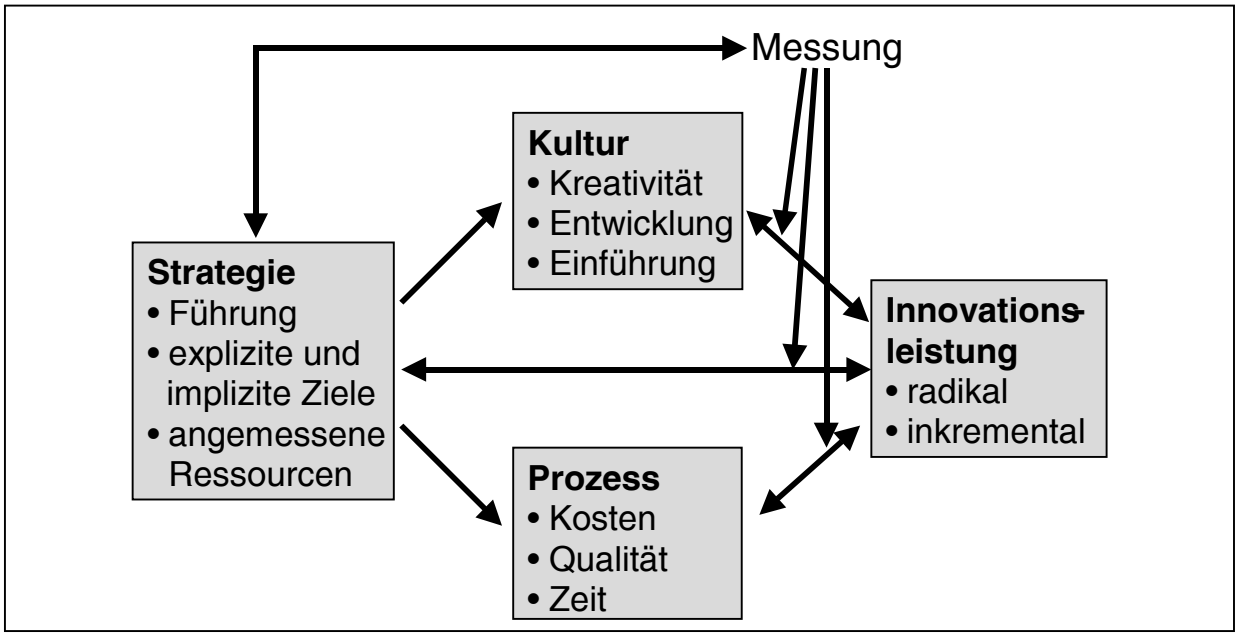



*Abbildung 125: Treiber, Katalysatoren und Einflussgrössen auf die Innovationsleistung*
Quelle: AMBLER 2000, S. 99 (Übersetzung durch den Verfasser).

AMBLER beschränkt sich beim Innovationscontrolling bewusst darauf, die „Innovationsgesundheit" eines Unternehmens zu messen (siehe Abbildung 125). Er verzichtet darauf, mit Hilfe von Kennzahlen vielversprechende Innovationen herauszufiltern; umfassende Analysen von Kenngrössen seien allenfalls geeignet, um potentielle Flops zu identifizieren.[1] In seinem Modell ist die Strategie der entscheidende Innovationstreiber. Kultur und Prozess werden dagegen lediglich als Katalysatoren aufgefasst, weil sie nicht ursächlich für den Erfolg, sondern allein für den Misserfolg von Innovationen verantwortlich seien. AMBLER weist insbesondere darauf hin, dass bei der Kultur alle Teilbereiche (Kreativität, Entwicklung und Einführung) wichtig seien, auch wenn diese sehr unterschiedliche Anforderungen an das Management stellten.[2]

| | **rückwärts-gerichtet** | **Echtzeit** | **vorwärts-gerichtet** | **Lernen** |
|---|---|---|---|---|
| **Stakeholder-strategien** | Neuprodukt-deckungsbeiträge | Nettozeitwert des Ideenportfolios | | |
| **Prozesse** | | eingehaltene Meilensteine | | Adoptionsrate neuer Prozesse |
| **Ressourcen** | | | verfolgte externe Allianzen | |
| **Kultur/ Organisation** | | | Innovations-klima | Forschungs-niveau |

*Abbildung 126: Innovationskennzahlenrahmen nach ARTHUR D. LITTLE*
Quelle: COLLINS/SMITH 1999 (Übersetzung durch den Verfasser).

[1] AMBLER 2000, S. 98.
[2] AMBLER 2000, S. 103.

Ein sehr ähnliches Modell stammt von der Unternehmens- und Innovationsberatung ARTHUR D. LITTLE (siehe Abbildung 126). Es unterscheidet acht zentrale, allerdings stark aggregierte Kenngrössen der Leistungsinnovation, wobei neben rückwärtsgerichteten Kennzahlen auch vorwärts- und lern- beziehungsweise wissensorientierte Grössen berücksichtigt werden.

Die nachfolgenden Ausführungen zu einem kennzahlengestützten Controlling der Leistungsinnovation orientieren sich an den empirischen Untersuchungen sowie an den dargestellten Konzepten von AMBLER und ARTHUR D. LITTLE. Analog zu den anderen Kernaufgaben werden wiederum Potentiale, Prozesse und Ergebnisse der Kernaufgabe „Erschliessen von Leistungspotentialen“ berücksichtigt (siehe Abbildung 127).

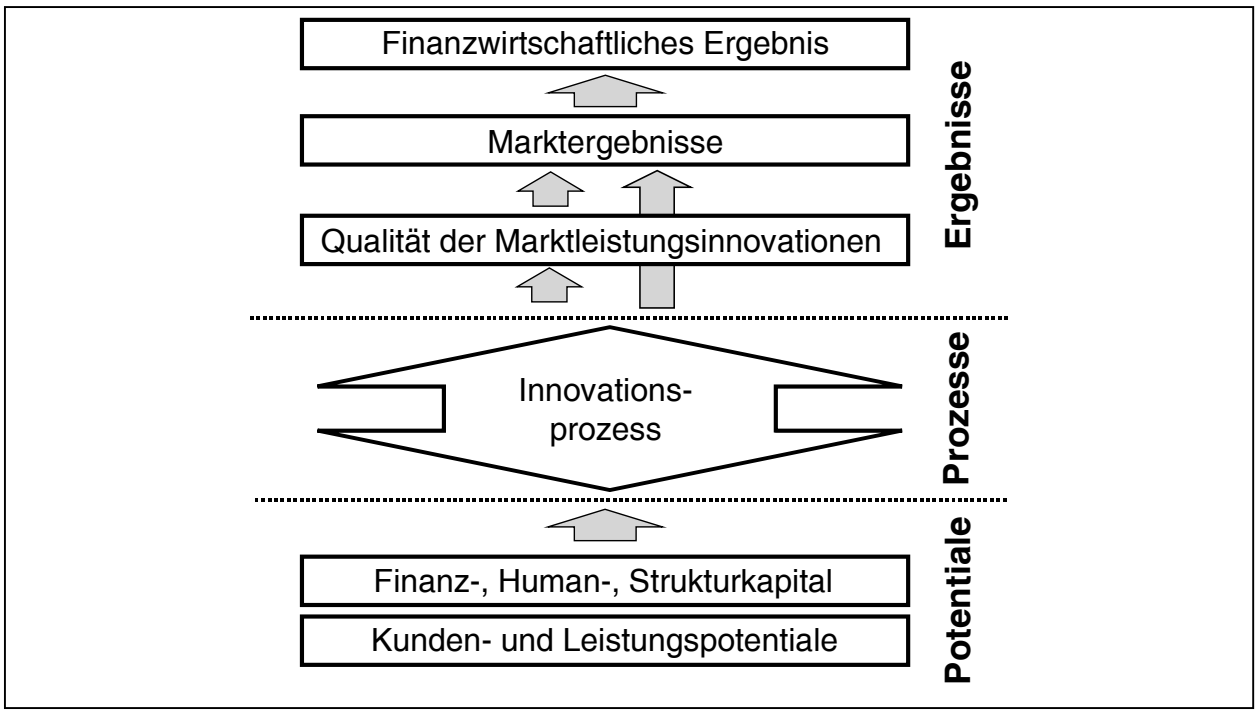



*Abbildung 127: Ursache-Wirkungszusammenhänge der Leistungsinnovation*
Quelle: eigene Darstellung.

Die Potentiale umfassen den „Input“ und somit die Voraussetzungen für die Kernaufgabe Leistungsinnovation; neben den vorhandenen Kunden- und Leistungspotentialen eines Unternehmens zählt hierzu das innovationsspezifische Finanz-, Human- und Strukturkapital. Damit werden unter anderem jene Aspekte integriert, die in den zuvor erläuterten Modellen als „Kultur/Organisation“ oder „Ressourcen“ erfasst sind.

Diese Potentiale fliessen als Inputs in die Innovationsprozesse eines Unternehmens; das Ergebnis dieser Prozesse schlägt sich in der Qualität der einzelnen Leistungsinnovationen (insbesondere dem „Produktvorteil“) sowie der Gesamtheit der Marktleistungsinnovationen nieder.[1] Letztere wirken sich wiederum auf die Marktergebnisse und somit auch auf die finanzwirtschaftlichen Resultate aus.

[1] JOHNE/STOREY 1998, S. 224.

Der Grundprozess der Kernaufgabe „Leistungsinnovation“ lässt sich mit Hilfe eines kennzahlengestützten Controllings erfassen (siehe Abbildung 128): Zum einen müssen insbesondere die kernaufgabenspezifischen Potentiale gemessen werden; zum anderen sind die Effektivität und die Effizienz zu erfassen, mit der die Kernaufgabe der Leistungsinnovation erfüllt wird. Sowohl Effektivität als auch Effizienz setzen an den Prozessen und Ergebnissen an.

| | | |
|---|---|---|
| **Potentiale der Leistungs-innovation** | Finanz-, Human- und Strukturkapital<br>Marktpotentiale | Voraussetzungen und Determinanten für eine effektive und effiziente Leistungs-innovation |
| **Effektivität der Leistungs-innovation** | Effektivität der Innovati-onsprozesse | Wirksamkeit der Gestaltung marktorien-tierter Innovationsprozesse |
| | Einzelleistungsbezogene Effektivität | Wettbewerbsvorteile einzelner Innovatio-nen sowie deren Auswirkungen im Markt |
| | Gesamtleistungsbezogene Effektivität | Struktur bzw. Portfolio der Leistungs-innovationen: Zusammensetzung der neu eingeführten Marktleistungen |
| **Effizienz der Leistungs-innovation** | Wirtschaftlichkeit der Leistungsinnovation | Kosten-/Nutzen- bzw. Aufwand-/Ertrags-betrachtungen bezüglich der Leistungs-innovation |

*Abbildung 128: Controlling des Erschliessens von Leistungspotentialen (Überblick)*
Quelle: eigene Darstellung.

### 3.4.2 Potentiale der Leistungsinnovation

Die Potentiale der Leistungsinnovation geben die Inputs beziehungsweise Voraussetzungen dafür wieder, dass die Aufgabe des Erschliessens von Leistungspotentialen bestmöglich erfolgen kann. Zum Teil decken sich diese Voraussetzungen mit den bei der Kundenakquisition und -bindung diskutierten Potentialen (zum Beispiel finanzielle Mittel), zum Teil sind sie aber auch aufgabenspezifisch (beispielsweise Kreativität).

Im folgenden werden jene Aspekte hervorgehoben, die sich in empirischen Erfolgsstudien zu Marktleistungsinnovationen als weitgehend situationsunabhängig ergeben haben. Im konkreten Anwendungsfall sind situationsspezifische Kenngrössen zu ergänzen.

Neben den für die Leistungsinnovation verfügbaren finanziellen Mitteln, dem bereits vorhandenen Leistungsangebot des Unternehmens sowie der technologischen Basis kommt den Persönlichkeitsmerkmalen[1] und den Fähigkeiten der Mitarbeiter eine spezielle Bedeutung zu: So zeichnen sich erfolgreiche Leistungsinnovatoren insbesondere durch die Fähigkeiten des Gewinnens und Überprüfens von Ideen aus.[2]

---

[1] BROCKHOFF 1999, S. 333.
[2] COOPER 1984, S. 15 ff.; BARCZAK 1995, S. 224 ff.

Wissen nimmt hierbei wiederum eine hervorgehobene Stellung ein: „Wissen ist die Voraussetzung, um im Rahmen eines kreativen Aktes schöpferisch tätig zu sein und Neues zu schaffen. Wesentliches Merkmal schöpferischer Prozesse ist die Reorganisation (Neuanordnung) bereits bekannter Wissenselemente. Mit anderen Worten: Je umfangreicher (und unterschiedlicher) das Wissen eines Menschen ist, um so vielfältiger und umfangreicher ist die mögliche Zahl der von ihm herstellbaren (originellen) Denkverbindungen.“[1] Eine heterogene individuelle und organisatorische Wissensbasis ist somit eine notwendige Voraussetzung für Kreativität. Sie ist aber keineswegs hinreichend – vielmehr müssen organisatorische und mentale Voraussetzungen gegeben sein, damit sich kreative Denkprozesse entfalten können.[2] Dazu gehören insbesondere kulturelle Aspekte wie partizipative Entscheidungsfindung, Lern- und Entwicklungsorientierung, gegenseitige Unterstützung und Zusammenarbeit, Teilen von Macht und Einfluss, intensive Kommunikation sowie eine ausgesprochene Risiko- und Konflikttoleranz.[3] Auch eine grundsätzliche Offenheit bei gleichzeitigem klaren Fokus zur Komplexitätsreduktion[4] unterstützt gemeinsam mit den genannten anderen Faktoren die *„capacity to innovate“*[5]. Letztere kann die Innovativität (*„Innovativeness“*) eines Unternehmens[6] erhöhen.[7]

COBBENHAGEN stellt die Hypothese auf, dass die Möglichkeiten von Unternehmen, erfolgreiche Innovationen hervorzubringen, von den Stärken und Schwächen bezüglich ihrer Fähigkeiten in den Bereichen Technologie, Organisation und Marketing[8] abhängen:[9]

1. *Technologische Kompetenzen:* Der Innovationserfolg geht stark mit überdurchschnittlichen Investitionen in Forschung und Entwicklung einher; im Gegensatz zu den „traditionellen“ Erkenntnissen konnte COBBENHAGEN dies für die Aspekte technologischer Fokus, Kreativität und technologische Erfahrenheit nicht zeigen.[10]
2. *Marketingkompetenzen:* COOPER zeigte im Rahmen einer Analyse von 114 Flops, dass die Hauptgründe für den Misserfolg von Innovationen in der Regel mit Marketing zu tun hatten; insbesondere wurde das Marktvolumen überschätzt oder der Preis zu hoch angesetzt.[11] COBBENHAGEN stellte allerdings fest, dass die Markt- und Kun-

---

1 WILDEMANN 1998, S. 1184; SCHLICKSUPP 1992, S. 43.

2 WILDEMANN 1998, S. 1184 f.

3 HURLEY/HULT 1998, S. 45. Die ersten beiden Aspekte konnten die Autoren empirisch belegen.

4 DRUCKER 1985, S. 72.

5 BURNS/STALKER 1961.

6 HURLEY/HULT 1998, S. 44.

7 Siehe hierzu auch LORENZ 1985; AMIT/SHOEMAKER 1993, S. 33 ff.; WILDEMANN 1998, S. 1182 ff.; BLEICHER 1999, S. 396 f.; und COBBENHAGEN 2000, S. 260.

8 COBBENHAGEN (2000, S. 153 ff.) grenzt den Begriff Marketing allerdings implizit deutlich enger ab als dies in der vorliegenden Arbeit erfolgt.

9 COBBENHAGEN 2000, S. 117. Die Fähigkeitsbündel analysierte er hinsichtlich jener Komponenten, bei denen die Unterschiede zwischen den besonders erfolgreichen und den durchschnittlichen Innovatoren am grössten sind.

10 COBBENHAGEN 2000, S. 151. Dieses Ergebnis unterstreicht, dass sich Ursache-Wirkungszusammenhänge bezüglich „harter Faktoren“ wie beispielsweise finanzieller Mittel in empirischen Erfolgsstudien nicht zuletzt aufgrund einer eindeutigeren Operationalisierung besser belegen lassen.

11 COOPER 1975.

denorientierung auch bei durchschnittlichen Innovatoren bereits relativ hoch ist, so dass sie erfolgreiche und durchschnittliche Unternehmen kaum trennt.[1]

3. *Organisation:* Besonders erfolgreiche Leistungsinnovatoren sind deutlich häufiger nach Projekten organisiert; ferner setzen sie stärker auf funktionsübergreifende Karrierepfade und weisen eine höhere disziplinübergreifende Zusammenarbeit auf.[2]

Um erfolgreich zu sein, reicht nach COBBENHAGEN Exzellenz in zwei der drei Bereiche aus. Allerdings ging es stark mit überdurchschnittlichem Innovationserfolg einher, wenn ein Unternehmen in *allen* drei Bereichen besonders kompetent war.[3]

Abbildung 129 zeigt einige Beispiele von Potentialen als Voraussetzung für erfolgreiche Leistungsinnovation sowie ausgewählte Kennzahlen. Dabei ist wiederum auf die Interdependenzen zu den anderen Kernaufgaben hinzuweisen: Für ein Unternehmen, dass beispielsweise über einen attraktiven Kundenstamm und somit treue Kunden verfügt, ist es einfacher, neue Marktleistungen einzuführen, als für ein neu in einen Markt eintretendes Unternehmen. Ebenso spielt es eine entscheidende Rolle, welchen Ruf ein Unternehmen hat sowie wie dessen „Markenwert" von den potentiellen Kunden einer Innovation eingeschätzt wird. Bei der Kennzahlendefinition sollte der Fokus daher wiederum auf jenen Potentialen liegen, die zumindest mittelfristig beeinflusst werden können.

| **Potentiale („Inputs")** | **Kennzahlen (Beispiele)** |
|---|---|
| *finanzielle Mittel*, die für die Leistungsinnovation zur Verfügung stehen | • finanzwirtschaftlicher Aufwand für Marktforschung, Forschung und Entwicklung, Markteinführung<br>• Anzahl oder Anteil der Innovationsprojekte, die aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen verzögert bzw. gestrichen wurden[4] |
| *Humankapital*: | |
| • personelle Basis | • Anteil bzw. Anzahl der Mitarbeiter, die an der Entwicklung und Einführung von Innovationen arbeiten<br>• Anzahl oder Anteil aufgrund fehlender personeller Ressourcen verzögerter bzw. gestrichener Projekte[5] |
| • Fähigkeiten der Mitarbeiter (technologisches Know-how, Marktorientierung, Risikobereitschaft, Kreativität) | • Anteil der Mitarbeiter mit technischer bzw. mit betriebswirtschaftlicher Ausbildung<br>• Anteil der Mitarbeiter im Innovationsbereich, die in mehr als einem Projekt gearbeitet haben<br>• Anteil der in Kreativitätstechniken geschulten Teams<br>• Anzahl Ideen oder in den letzten Jahren angemeldeter Patente für Innovationen[6] |

[1] COBBENHAGEN 2000, S. 170.
[2] COBBENHAGEN 2000, S. 203 ff.
[3] COBBENHAGEN 2000, S. 248.
[4] CHIESA/COUGHLAN/VOSS 1996, S. 115.
[5] CHIESA/COUGHLAN/VOSS 1996, S. 115.
[6] CHIESA/COUGHLAN/VOSS 1996, S. 115.

| | |
|---|---|
| *Strukturkapital*: | |
| • innovationsfördernde Führungskultur („Innovativeness“), partizipative Entscheidungsfindung, offene Unternehmenskultur, Marktorientierung | • Wahrnehmung der Innovationskultur sowie der Marktorientierung durch Management, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten („Innovationsklima“) |
| | • Nutzungsintensität des betrieblichen Vorschlagswesens für Innovationsvorschläge |
| • Innovationskooperationen | • Wahrnehmung des Problemlösungs- und Entscheidungsverhaltens durch Management und Mitarbeiter |
| • verfügbare Distributionskanäle | • Anzahl erworbener bzw. nutzbarer Patente oder mit Kooperationspartnern entwickelter Patente |
| | • Anzahl/relative Bedeutung der Distributionskanäle |
| insbesondere Marktpotentiale: | |
| • vorhandene Leistungspotentiale | • vorhandene Patente |
| | • Image und Marktanteil, aggregierter Markenwert[1] |
| • vorhandene Kundenpotentiale | • aggregierter potentieller Kundenwert und dessen bisheriger Ausschöpfungsgrad sowie diesen bestimmende Kenngrössen, beispielsweise Marktgrösse, Marktdurchdringung, Kundenanteile[2] |

*Abbildung 129: Potentiale der Leistungsinnovation (Beispiele)*
Quelle: eigene Darstellung.

### 3.4.3 Effektivität der Leistungsinnovation

Wie bereits aus Abbildung 128 hervorging, werden im Zusammenhang mit der Effektivität der Leistungsinnovation drei Teilbereiche unterschieden:

1. Wie ist die Wirksamkeit der *Innovationsprozesse* zu beurteilen?
2. Wie sind *einzelne Innovationen* im Konkurrenzvergleich zu beurteilen?
3. Wie ist die *Gesamtheit der eingeführten neuen Marktleistungen* hinsichtlich Anzahl und Struktur zu bewerten?

Effektivität hängt als Grad der Zielerreichung stark vom jeweiligen Zielsystem ab. Nachfolgend wird neben dem finanziellen und dem Markterfolg auch der technologische Erfolg berücksichtigt.

#### *3.4.3.1 Effektivität des Innovationsprozesses*

In der Literatur existieren unterschiedliche Innovationsprozessmodelle; eine grundsätzliche Unterscheidung besteht darin, ob die Kundenperspektive (beispielsweise Kenntnis

[1] Siehe hierzu ausführlich S. 348 ff.
[2] Siehe hierzu ausführlich S. 340 ff.

der Innovation, Überzeugung, Entscheidung, Anwendung, Bestätigung)[1] oder die Anbietertätigkeiten (von Ideenfindung bis zur Markteinführung)[2] modelliert werden.[3]

Abbildung 130 zeigt einen idealtypischen Innovationsprozess, der zwei Hauptphasen unterscheidet: Die erste Phase bildet die Ideengenerierung, -bewertung und -auswahl ab. Sie umfasst insbesondere die Ausrichtung des Unternehmens auf Trends in den Bereichen Technologie, Kunden und Konkurrenz im Sinne eines „Radars". Die zweite Phase modelliert die Leistungsentwicklung sowie die strukturierte Marktleistungseinführung, wobei das Modell den Schwerpunkt auf marktbezogene Prozesse legt.

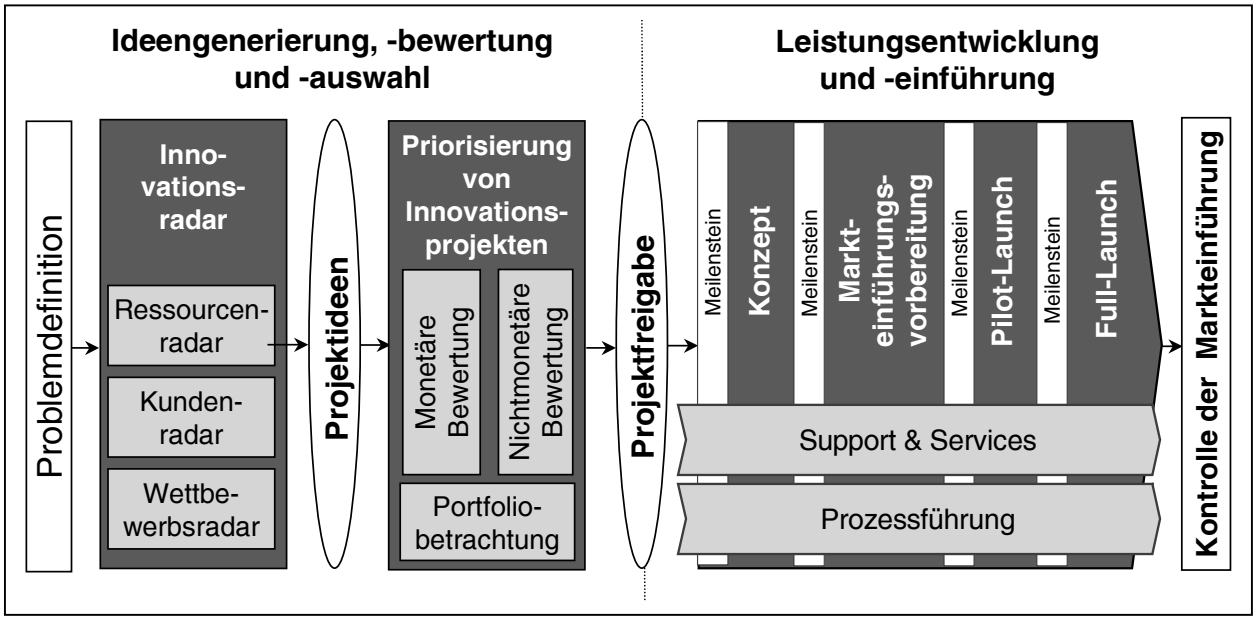



*Abbildung 130: Prozess der Leistungsinnovation*
Quelle: eigene Darstellung in enger Anlehnung an TOMCZAK/REINECKE 2001.

Das Modell[4] in Abbildung 130 interpretiert die Kernaufgabe der Leistungsinnovation als Stufenmodell beziehungsweise als klassischen Stage-Gate-Prozess: Dabei sind jeweils gewisse Zwischenziele oder Meilensteine zu erzielen, bevor der Prozess fortgesetzt wird.

Die folgenden Ausführungen fokussieren auf jene marketingrelevanten[5] Aspekte, bei denen empirisch ein Zusammenhang zum Innovationserfolg nachgewiesen werden konnte (nachfolgend *kursiv* hervorgehoben).[6]

---

1 ROGERS 1995, S. 163.

2 Siehe hierzu auch den Prozess nach MEFFERT 2000a, S. 381.

3 Für einen Überblick über verschiedenene Innovationsprozessmodelle siehe JOHNE/STOREY 1998, S. 200 ff.

4 TOMCZAK/REINECKE 2001; ähnlich auch DOUTREVAL 2002, S. 103. Auch wenn dieses Modell aus einer Zusammenführung anderer Prozessdarstellungen beruht sowie in enger Abstimmung mit Führungskräften aus den Bereichen Innovations- und Marketingmanagement entwickelt wurde, so ist es selbstverständlich stark vereinfachend und idealtypisch.

5 Für weitere Innovationskennzahlen, insbesondere bezüglich Forschung und Entwicklung sowie organistorischer Aspekte siehe ROTH/PRIETO/PILAREK 2001, S. 38.

6 Auf eine Relativierung und umfassende Diskussion der empirischen Befunde muss im Rahmen der vorliegenden Arbeit verzichetet werden; hierzu wird auf die jeweilige Literatur verwiesen.

*Der Innovationsprozess ist effektiv, wenn er markt- und kundengerichtet erfolgt. Erfolgreiche Leistungsinnovatoren verwenden stärker Kundeninput und führen intensivere Marktanalysen durch.*[1]

Wenn der Innovationsprozess in dieser Form gestaltet wird, dann schlägt sich dies neben einer höheren Innovationsgeschwindigkeit in einer deutlich grösseren Erfolgsrate von Neuprodukten nieder; letztere haben einen bis zu dreifachen Marktanteil.[2]

Mögliche Kenngrössen hierfür sind beispielsweise:

- Durchführungsintensität, -qualität und -einhaltung von vorläufigen Marktevaluationen und detaillierten Marktstudien,
- Durchführungsintensität von Kundenexperimenten oder Lead User-Workshops,
- Anteil der Innovationsprojekte, bei denen auf Marktforschung verzichtet wurde,
- Anteil der Projekte, an denen Kunden mitwirken,
- Anzahl gemeinsamer Entwicklungen mit Kunden und sonstigen Marktpartnern,[3]
- Anteil der Marktforschungsausgaben an den Innovationskosten.

Da der Einbezug von Kunden in den Innovationsprozess in der Regel zusätzliche Kosten verursacht, sind Identifikation und Selektion der geeigneten Kunden sehr wichtig.[4]

*Die Qualität der Ausführung der Innovationsphasen und somit die Einhaltung des „Stage-Gate-Prozesses" beeinflussen den Erfolg massgeblich.*[5]

Ein Stage-Gate-Prozess erhöht somit die Effektivität des Innovationsprozesses. Folgende Kennzahlen sind möglich, um die Struktur des Innovationsprozesses zu überprüfen:

- Anzahl beziehungsweise Anteil der Innovationsprojekte, bei denen alle Phasen des Stage-Gate-Prozesses eingehalten wurden,
- Zeitplaneinhaltung (Ausmass, in dem die Meilensteine bezüglich Produktentwicklung und -einführung zeitgerecht erreicht wurden),
- Zielerreichungsgrad Pflichten-/Lastenheft[6] (Ausmass, in dem die ursprünglich definierten Pflichten- beziehungsweise Lastenhefte erfüllt wurden).

Andererseits besteht hierbei grundsätzlich die Gefahr, dass der Innovationsprozess bürokratisiert wird. COOPER fordert daher, dass Stage-Gate-Prozesse situativ angepasst werden und mit bedingten Zwischenzielen („fuzzy gates") sowie mit überlappenden Phasen ausgestattet werden sollten.[7]

---

[1] COBBENHAGEN 2000, S. 171; siehe auch BROCKHOFF 2000, S. 43.
[2] COOPER 1994a, S. 62 ff. und 72 ff.
[3] KLINGEBIEL 2000, S. 310.
[4] Siehe hierzu BROCKHOFF 2000, S. 32 ff.
[5] COOPER 1994a, S. 73.
[6] KLINGEBIEL 2000, S. 310.
[7] COOPER 1994b, S. 3.

*Die ersten Phasen des Innovationsprozesses entscheiden häufig über den Erfolg:* Empirische Ergebnisse belegen, dass es vorteilhaft ist, wenn die Produktdefinition früh und eindeutig und somit möglichst vor Beginn der Entwicklung erfolgt.[1]

Mögliche Kennzahlen für die Messung dieses Sachverhalts sind:

- Anteil der Zeit und Ressourcen, die für die ersten Phasen investiert werden,
- Anteil der Innovationen, bei denen Zielmarkt, Positionierung sowie Produktmuss- und -sollanforderungen in der Vorentwicklungsphase genau definiert sind.

*Eine funktionsübergreifende Zusammensetzung von Innovationsteams beeinflusst insbesondere die Zeitdauer und Zeiteinhaltung von Innovationsprozessen positiv.*[2] Umfangreiche empirische Ergebnisse belegen, dass im Rahmen von Innovationsprojekten möglichst die Rollen von Fach-, Prozess- und Machtpromotoren abgedeckt sein sollten.[3]

Dies lässt sich beispielsweise mit Hilfe folgender Kenngrössen operationalisieren:

- Anteil der Projekte, in denen Mitarbeiter aus allen relevanten Bereichen mitarbeiten,
- Anteil der Innovationsprojekte, an denen Marketingmitarbeiter beteiligt sind.

*Innovationsprozesse sind erfolgreicher, wenn sie durch eine klare Projektführung gesteuert, durch das Top Management getragen beziehungsweise von diesem unterstützt werden sowie wenn sie personell gleichbleibend besetzt sind.*[4] Ferner wirkt sich ein bewusstes Management organisatorischer Schnittstellen positiv aus.[5]

Diese Erfolgskriterien können durch folgende Kennzahlen ausdrückt werden:

- Anzahl der Innovationsprojekte, die einen hauptamtlichen Projektleiter haben,
- durchschnittliche Anzahl von Projekten je Projektleiter beziehungsweise -mitarbeiter,
- Personalfluktuation während der Innovationsprojekte.

*Während der Leistungsinnovation ist eine eindeutige Fokussierung der Projekte erforderlich;* in allen Phasen sollten daher Projekte hinsichtlich der wichtigsten Kriterien (insbesondere Produktvorteil, Synergien und Marktattraktivität) überprüft werden.[6]

Dies liesse sich beispielsweise messen über die Anzahl (den Anteil) der Innovationsprojekte, die (der) jeweils an den definierten Meilensteinen abgebrochen werden (wird), beispielsweise vor der Projektfreigabe, vor der Entwicklung oder vor der Markteinführung.

Auch wenn die angeführten Kennzahlen empirisch ermittelte Erfolgsfaktoren ausdrücken, so ist grundsätzlich kritisch abzuwägen, wie stark der Innovationsprozess strukturiert werden soll. Für radikale „Weltneuheiten“ können nur wenige Entscheidungshilfen und somit auch kaum Kenngrössen abgeleitet werden. Je höher der Neuheitsgrad einer Inno-

---

[1] COOPER 1994a, S. 64 und 68 f.
[2] COOPER 1994a, S. 74 f.
[3] HAUSSCHILDT 1997 und BROCKHOFF 2000, S. 48.
[4] COOPER 1994a, S. 70.
[5] BROCKHOFF 2000, S. 49.
[6] COOPER 1994a, S. 71.

vation, desto schwieriger lässt sich die Akzeptanz bei den potentiellen Kunden einschätzen.[1] Wenn etwas jedoch grundsätzlich nicht vorhersehbar ist, dann kann es auch nicht Gegenstand vorausschauender Planung sein.[2]

#### *3.4.3.2 Einzelleistungsbezogene Effektivität*

Ziel des Innovationsprozesses ist es, neue Leistungen hervorzubringen, mit denen ein Unternehmen zusätzliche Quellen profitablen Wachstums erschliessen kann. Der Erfolg einer einzelnen Leistungsinnovation lässt sich anhand von drei Kriterien beurteilen: erstens dem effektiven Produkt- beziehungsweise Leistungsvorteil, zweitens dem mit diesem Angebot erzielten Markterfolg und drittens dem resultierenden finanziellen Erfolg.

Wie bereits ausgeführt wurde, ist ein differenziertes Produkt, das einen einzigartigen Nutzen mit hohem Wert für den Kunden stiftet, der Haupterfolgsfaktor einer erfolgreichen Leistungsinnovation:[3] Das neue Angebot sollte einmalige Merkmale aufweisen, preiswürdig und bedürfnisgerecht sein, über eine exzellente Produktqualität und ein überlegendes Preis-/Leistungsverhältnis verfügen sowie einen transparenten Kundennutzen auf der Basis leicht sichtbarer Produktvorteile bieten.

Diese Kriterien stimmen mit den Ergebnissen der klassischen Diffusionsforschung überein: So zeigen Untersuchungen von ROGERS, dass neben dem Produktvorteil insbesondere dessen Wahrnehmung durch den Kunden sowie ein geringes Risiko aus Kundensicht erfolgsentscheidend sind:[4] So sind Innovationen erfolgreicher,

- je stärker sie mit vorhandenen Werten, Bedürfnissen und Produkten kompatibel sind,
- je geringer ihre Komplexität ist,
- je besser der Einzelne die Innovation testen kann sowie
- je leichter sich die Wirkung der Innovation beobachten lässt.

Kennzahlen zur Beurteilung der Effektivität der Leistungsinnovation sollten primär bei der Wahrnehmung aus Sicht der relevanten Kundenzielgruppe ansetzen und somit auch den Vergleich zur Konkurrenz (Einzigartigkeit) sicherstellen (siehe Abbildung 131). Häufig vorgeschlagene Kenngrössen zur Bewertung des „objektiven“ technischen oder wissenschaftlichen Erfolgs (beispielsweise „Realisierungsgrad technischer Ziele“[5]) können ergänzt werden, sofern sie Aufschluss über den Zeitvorsprung gegenüber der Konkurrenz geben sowie die Basis für zukünftige Innovationen sein können.

---

[1] BROCKHOFF 2000, S. 42.

[2] BROCKHOFF 2000, S. 27.

[3] COOPER 1994a, S. 61.

[4] ROGERS 1995, S. 127 ff. Ergänzende Dienstleistungen wie Kundendienst, technische Unterstützung, Reputation und Produktverfügbarkeit beeinflussen diese relevanten Kriterien massgeblich, wirken allerdings nur indirekt. Dies erklärt, warum diese Ergänzungsleistungen in empirischen Studien zwar als relevant, aber im Vergleich zum Produktvorteil als sekundär beurteilt werden (KLINGEBIEL 2000, S. 310).

[5] KLINGEBIEL 2000, S. 310.

- **Bekanntheitsgrad** der Innovation bei relevanten Kunden
- **Akzeptanz der Innovation**: Einstellung gegenüber der Innovation
- **Bedürfnisadäquanz:** Ausmass, in dem die Innovation auf ein tatsächlich relevantes Bedürfnis trifft und somit Nutzen stiftet
- **Verständlichkeit und Komplexität:** Grad der Offensichtlichkeit des Leistungsvorteils
- **Einzigartigkeit**: Einschätzung der Differenzierung von Konkurrenzangeboten
- **Preiswürdigkeit:** Einschätzung des Preis-/Leistungsverhältnisses aus Kundensicht
- **Kaufrisikoindex:** Einschätzung der subjektiven Kauf- und Nutzungsrisiken
- **Präferenz:** Grad der Bevorzugung der Innovation
- **Kaufabsicht** der relevanten Zielgruppe

*Abbildung 131: Kennzahlenbeispiele zur Messung des Leistungsvorteils*
Quelle: eigene Darstellung.

Sobald ein neues Leistungsangebot tatsächlich eingeführt wurde, lässt sich auch der Markterfolg mit Hilfe von Kenngrössen differenziert beurteilen. Neben Umsatz und Absatzgrössen sind hierbei insbesondere Grössen interessant, die die Kundenstruktur der neuen Leistung sowie deren Stellung im Wettbewerb analysieren (siehe Abbildung 132).

- **Anzahl und Anteil der Erstkäufer:** Kunden, die die Innovation mindestens einmal gekauft haben[1]
- **Anzahl und Anteil der Wiederkäufer:** Kunden, die in der entsprechenden Kategorie erneut gekauft und dabei die Innovation wieder gekauft haben[2]
- **Kannibalisierungsgrad[3]:** Anteil (bzw. Absatz- oder Umsatzanteil) der Innovationskäufer, die vorher eine andere Leistung desselben Anbieters gekauft hatten
- **(relative) Kundenzufriedenheit mit der Innovation:** Kundenzufriedenheitsindex, wenn möglich im Vergleich zu ähnlichen Innovationen der Hauptkonkurrenten
- **(relativer) Marktanteil der Innovation am relevanten Markt,** gegebenenfalls zerlegt in: Penetrationsrate x Wiederkaufrate x Adoptionsrate x Kauffrequenz[4]
- **effektiv erzieltes Preispremium im Vergleich zu Konkurrenzangeboten,** möglichst bereinigt um Verkaufsförderungsmassnahmen
- **Absatz und Umsatz der Leistungsinnovation**

*Abbildung 132: Kennzahlen zur Messung des Markterfolgs von Innovationen*
Quelle: eigene Darstellung.

Um die finanziellen Auswirkungen einer Innovation zu beurteilen, kann auf klassische Kennzahlen zurückgegriffen werden. Dazu zählen neben Deckungsbeiträgen auch dynamische Grössen; beispielsweise kann ein interner Zinsfuss des Innovationsprojekts aus-

---

[1] GEIS/TWARDAWA 2001, S. 378.
[2] GEIS/TWARDAWA 2001, S. 378.
[3] MARKETING COUNCIL 2001, S. 5.
[4] PARFITT/COLLINS 1972; siehe auch KOTLER/BLIEMEL 2001, S. 1278 f..

gewiesen werden.[1] COOPER empfiehlt die Gewinnstufe als Kenngrösse; diese drückt das Ausmass aus, in dem das Produkt die vorgegebene minimale Profitabilität überschreitet.[2]

#### *3.4.3.3 Gesamtleistungsbezogene Effektivität: Anzahl und Struktur der Innovationen*

Ein Unternehmen kann in einem Einzelfall einen Flop hervorbringen und dennoch grundsätzlich bezüglich der Kernaufgabe der Leistungsinnovation überdurchschnittlich erfolgreich sein. Ebenso können wenig innovative Unternehmen durchaus einen zufälligen Erfolg mit einem neuen Marktleistungsangebot erzielen.

Die gesamtleistungsbezogene Effektivität von Leistungsinnovation wird nicht ausschliesslich durch die Anzahl eingeführter Innovationen ausgedrückt; „mehr" bedeutet nicht unbedingt „besser".[3] Eine solche Kenngrösse ist ebenso wie die Frequenz der Einführung von Neuprodukten lediglich *ein* Indikator für ein erfolgreiches Management der Kernaufgabe Leistungsinnovation. Im Rahmen externer Innovationsaudits werden diese Grössen häufig zerlegt; sie lassen sich auch in ein unternehmensinternes Controlling integrieren, um zu einer zwar globalen, aber dennoch konkurrenzorientierten Einschätzung bezüglich dieser Kernaufgabe zu kommen:

- Wie häufig ist ein Unternehmen im relevanten Markt ein Innovator?
- Wie häufig steigt es später in bereits etablierte, aber noch wachsende Märkte ein?
- Wie häufig steigt das Unternehmen in gesättigte, stabile Märkte ein?

Grundsätzlich ist es denkbar, alle Kenngrössen, die bei der einzelleistungsbezogenen Effektivität erläutert wurden, durch Bildung von (gewichteten) Mittelwerten auch zur gesamtleistungsbezogenen Beurteilung heranzuziehen (beispielsweise durchschnittlich erzieltes Preispremium eines Neuprodukts). Der durch eine solche Aggregation entstehende Informationsverlust ist jedoch erheblich und führt insbesondere bei einstellungsbezogenen Kennzahlen zu Grössen, die sich nicht sinnvoll interpretieren lassen (zum Beispiel „durchschnittliche Kundenzufriedenheit mit Neuprodukten"). Hier ist eine Analyse des Innovationsimages vorzuziehen, beispielsweise: „Als wie innovativ schätzen Kunden das Unternehmen im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern ein?". Dagegen ist bei markt- und finanzwirtschaftlichen Daten eine Aggregation sinnvoll (zum Beispiel „durchschnittliches Umsatzwachstum pro Leistungsinnovation"). Abbildung 133 zeigt ausgewählte Kenngrössen zur Beurteilung der gesamtleistungsbezogenen Effektivität der Leistungsinnovation.[4]

---

[1] Da zahlreiche finanzielle Kenngrössen nicht primär die Effektivität, sondern die Effizienz beurteilen, werden sie im Rahmen der Effizienzkennzahlen behandelt.

[2] COOPER 1994a, S. 62.

[3] AMBLER 1999b, S. 15.

[4] In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass ein kennzahlengestütztes Controlling lediglich einen Teilbereich des Innovationscontrollings umfasst; siehe hierzu die Ausführungen auf S. 433 ff.

- **Anzahl Leistungsinnovationen**, gegebenenfalls differenziert nach Innovationsbereichen und Märkten sowie möglichst relativ zur Konkurrenz
- **Frequenz der Einführung von Leistungsinnovationen:** Anzahl eingeführter Innovationen pro Zeiteinheit
- **Anzahl von Innovationen in Planung** („in Pipeline“)
- **aggregierte einzelleistungsbezogene Kenngrössen**: siehe hierzu insbesondere die Kenngrössen in Abbildung 132
- **Innovationsimage:** Einschätzung der Innovationskraft in relevanten (Teil-)Märkten durch Marktpartner im Vergleich zur Konkurrenz
- **Umsatzanteil von Innovationen:** prozentualer Umsatzanteil von Marktleistungen, die jünger als x Jahre sind
- **Deckungsbeitragsanteil von Innovationen:** prozentualer Deckungsbeitragsanteil von Marktleistungen, die jünger als x Jahre sind

*Abbildung 133: Kennzahlenbeispiele zur Messung der gesamtleistungsbezogenen Effektivität der Leistungsinnovation*
Quelle: eigene Darstellung.

### 3.4.4 Effizienz der Leistungsinnovation

Bei der Effizienz der Leistungsinnovation steht die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit im Mittelpunkt, also das erzielte Output-/Inputverhältnis. Analog zur Kernaufgabe der Kundenbindung besteht die Herausforderung[1] darin, dass weder Output noch Input vollumfänglich erfasst werden können. Zwar lässt sich der Output dieser Kernaufgabe mit Hilfe des Markterfolgs vergleichsweise einfach erfassen, auch wenn gewisse Ausstrahlungseffekte einzelner Innovationen auf das Gesamtsortiment zu berücksichtigen sind. Ebenso ist die Kostenzurechnung in der Regel etwas einfacher als bei der Kundenbindung, weil Produktinnovationen häufig als Projekte durchgeführt werden. Andererseits ist die periodengerechte Zurechnung der Forschungs- und Entwicklungskosten eine Herausforderung für Effizienzbetrachtungen der Leistungsinnovation. Ferner ist es schwierig, das erzielte Output-/Inputverhältnis zu beurteilen, weil das optimal erreichbare Niveau nur schwer zu ermitteln ist.

Aus diesen Gründen bleibt eine umfassende Effizienzeinschätzung mit Hilfe von Kenngrössen immer unvollkommen. Abbildung 134 zeigt ausgewählte Kenngrössen, die zumindest dabei helfen können, Teilaspekte der Wirtschaftlichkeit einzelner Innovationen beziehungsweise der Gesamtkernaufgabe zu beurteilen. Dabei erfolgt eine Unterscheidung zwischen allgemeinen Erfolgsraten sowie Grössen zur Beurteilung der Zeit- und Kosteneffizienz. Auf nichtfinanzwirtschaftliche Produktivitätskennzahlen wird aus bereits ausführlich erläuterten Gründen wiederum weitgehend verzichtet.[2]

---

[1] Siehe S. 291 ff.
[2] Siehe hierzu S. 248.

| **Gesamteffizienz bzw. phasenspezifische Effizienz der Leistungsinnovation** |
|---|
| • **Leistungsinnovationseffizienz:** Verhältnis von Leistungsinnovationsertrag zu -aufwand<br>• **Innovationserfolgsrate:** Anteil der Leistungsinnovationen, die nach einer definierten Zeit die definierten Erfolgskriterien (beispielsweise Umsatz, Deckungsbeiträge oder Minimalprofitabilität[1]) erfüllen<br>• **Floprate:** Anteil der Marktleistungsinnovationen, die die Erfolgskriterien nach einer bestimmten Zeit nach Markteinführung nicht erfüllen (= 1 – Innovationserfolgsrate)<br>• **Entwicklungserfolgsrate:** erfolgreiche Produktentwicklungen im Verhältnis zur Gesamtzahl gestarteter Innovationsprojekte<br>• **Markteinführungsrate:** Anteil der technisch erfolgreichen Forschungs- und Entwicklungsprojekte, die tatsächlich zur Markteinführung kommen[2] |
| **Zeiteffizienz** |
| • **Gesamtzeiteffizienz:** Dauer der Marktleistungsentwicklung und -einführung in Relation zur bestmöglichen Zeitdauer<br>• **Time to market:** (durchschnittliche) Dauer von Idee bis Markteinführung<br>• **Phasenbezogene Zeiteffizienz:** (durchschnittliche) Dauer von Idee bis Konzept, von Konzept bis Prototyp, von Prototyp bis Markteinführung<br>• **Dauer bis zum Erreichen der Normalqualität/-produktivität:** (durchschnittliche) Dauer, bis Produktion/Logistik sowie Marketing und Verkauf das geplante Qualitäts- und Produktivitätsniveau erreicht haben<br>• **Amortisationsperiode:** (durchschnittliche) Pay off-Periode[3] der Innovationen<br>• **Gewinnschwellenperiode:** (durchschnittliche) Dauer bis zum Erreichen des Break-even-Punktes (Gewinnschwelle)[4] |
| **Kosteneffizienz**[5] |
| • **Technologiekosten:** (durchschnittliche) Kosten von Entwicklung bzw. Technologieerwerb sowie Markteinführung pro Innovation<br>• **Kostenabweichungen:** Entwicklungs-, Anlauf-, Herstell-, Qualitäts- und Entsorgungskostenabweichungen[6]<br>• **Umsatzanteil des Gesamtinnovationsaufwands**<br>• **Dauer bis zum Erreichen des Zielkostenniveaus:** durchschnittliche Dauer, bis in der Wertschöpfungskette das geplante Kostenniveau erreicht wird |

*Abbildung 134: Ausgewählte Kennzahlen zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Leistungsinnovationsmassnahmen (Effizienz)*

Quelle: eigene Darstellung.

---

[1] COOPER 1994a, S. 62.

[2] KLINGEBIEL 2000, S. 310.

[3] WEBER 1999, S. 101

[4] HORVÁTH 1998b, S. 479 f.

[5] Siehe hierzu auch VOSS 1992, S. 40 ff.

[6] KLINGEBIEL 2000, S. 310.

Die Kennzahlen unterstreichen die Notwendigkeit einer eindeutigen Operationalisierung. So ist beispielsweise klar abzugrenzen, welche Aufwands- und Ertragspositionen für die Ermittlung der „Leistungsinnovationseffizienz“ berücksichtigt werden. Ebenso ist bei der Innovationserfolgsrate eindeutig zu definieren, wann eine Innovation als Erfolg gilt: wenn sie in den Markt eingeführt wird, wenn sie nach einer gewissen Zeit nicht ausgelistet ist, wenn sie gewisse Umsatzziele erreicht oder wenn sie eine gegebene Mindestprofitabilität übertrifft. Dasselbe gilt für die Floprate als Pendant zur Innovationserfolgsrate.

Grössen zur Zeiteffizienz wie beispielsweise „Time to market“ werden in der Literatur häufig angeführt.[1] Empirische Ergebnisse belegen allerdings, dass erfolgreiche Innovatoren insgesamt nicht schneller innovieren als andere; dies wird darauf zurückgeführt, dass bei erfolgreichen Unternehmen Innovationskomplexität und -höhe grösser sind.[2] Somit ist bei der Operationalisierung dieser Kenngrössen darauf zu achten, dass ausschliesslich hinsichtlich ihrer Komplexität vergleichbare Leistungsinnovationsprozesse miteinander in Beziehung gesetzt werden.

### 3.4.5 Empirische Ergebnisse: Einsatz von Kennzahlen der Leistungsinnovation

Im Rahmen der empirischen Studie wurde erhoben, welche Kennzahlen der Leistungsinnovation in der Realität tatsächlich zum Einsatz kommen (siehe Abbildung 135). Dabei zeigt sich, dass diese Kernaufgaben überwiegend mit Hilfe finanzwirtschaftlicher Grössen gemessen und auch gesteuert werden: Margen, Pay back-Periode, Umsatzanteile und Dauer bis zum Erreichen des Break even. Alle anderen Kennzahlen werden von deutlich mehr als zwei Dritteln der befragten Unternehmen nicht erhoben, obwohl sie teilweise als relevant und somit wichtig eingeschätzt werden. Insbesondere Effektivitätskennzahlen der Leistungsinnovation werden sehr selten gemessen. So erhebt beispielsweise kaum ein Unternehmen die Floprate neueingeführter Marktleistungen.[3]

Der Fokus auf Kombinationsgrössen zwischen Zeit und Kosten und somit auf kurzfristige, finanzwirtschaftliche Überschlagsgrössen wie Pay back- beziehungsweise Pay off-Periode ist nicht ungefährlich. Stoppt ein Unternehmen grundsätzlich alle Projekte ohne ausreichenden kurzfristigen Payback, so wird damit die langfristige strategische Ausrichtung riskiert.[4]

---

[1] Siehe hierzu auch VOSS 1992, S. 40 ff., KLINGEBIEL 2000, S. 310.

[2] COBBENHAGEN 2000, S. 166.

[3] Eventuell ist dies auch auf die negative Benennung zurückzuführen; wahrscheinlich wäre eine letztlich aussagegleiche „Produktinnovationserfolgsrate“ deutlich stärker gewichtet worden.

[4] AMBLER 2000, S. 102.

Solch eine Priorisierung finanzwirtschaftlicher Grössen kann unter Umständen darin begründet sein, dass diese Kennzahlen – im Gegensatz zu den anderen mehrdimensionalen Grössen – kontrolliert werden können. Mit anderen Worten: Man lässt dem Management im Innovationsbereich die erforderlichen Spiel- und Freiräume, konzentriert sich aber darauf, dass wenigstens die finanziellen Grössen eingehalten werden.

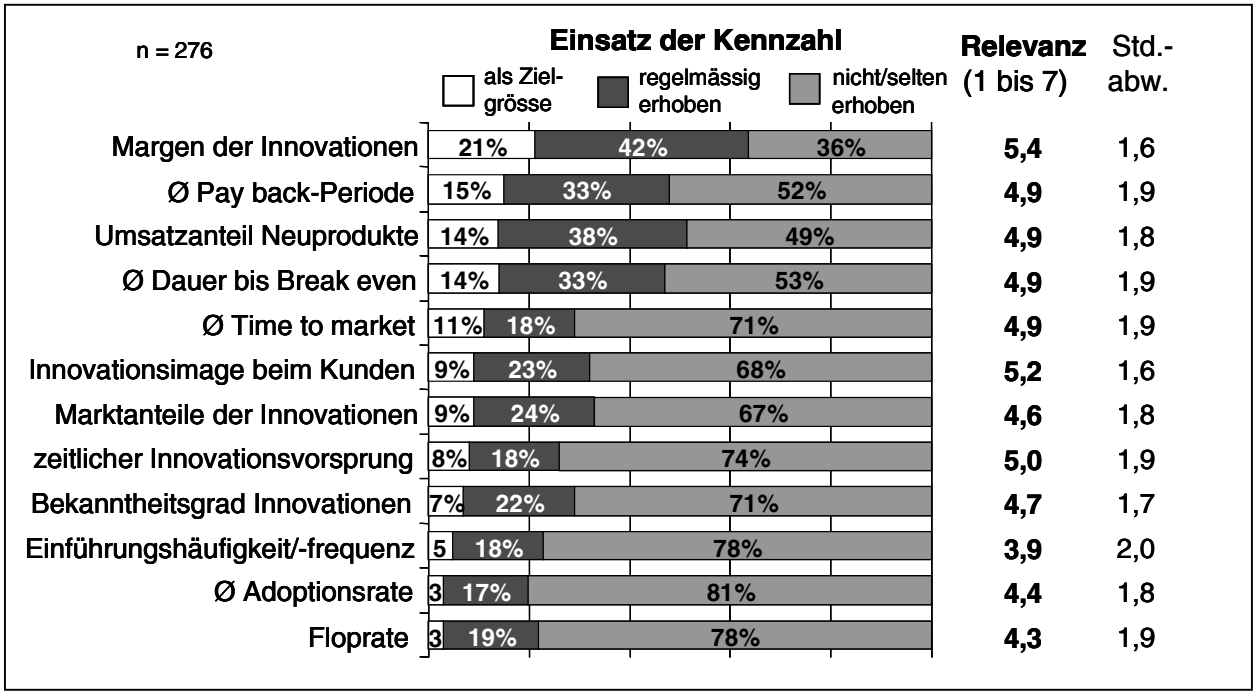



*Abbildung 135: Einsatz und Relevanz von Kennzahlen der Leistungsinnovation*
Quelle: eigene Darstellung.

Kundenbezogene Grössen wie die Adoptionsrate, aber auch konkurrenzgerichtete Kennzahlen wie der Marktanteil von Innovationen kommen im Rahmen des Innovationscontrollings kaum zum Einsatz.

Im Gegensatz zu den anderen Kernaufgaben liegen bei der Leistungsinnovation ausgesprochene Branchenunterschiede vor. Während die Dienstleister hier deutlich weniger Kennzahlen einsetzen, sind die Konsumgüterhersteller eindeutig führend. Sie setzen zahlreiche Kenngrössen hochsignifikant (Einführungshäufigkeit, Pay back-Periode, Marktanteile, Margen) oder signifikant (Time to market, Dauer bis Break-even, Umsatzanteil von Innovationen) häufiger ein.[1]

Ferner unterscheidet sich die Kernaufgabe der Leistungsinnovation von den anderen Kernaufgaben hinsichtlich des Zusammenhangs von Controllingintensität und Erfolg. Bei der Leistungsinnovation scheint es nicht der Fall zu sein, dass die besonders erfolgreichen Unternehmen auch stärker auf Kennzahlen zurückgreifen (siehe Abbildung 136). Lediglich der zeitliche Innovationsvorsprung, die durchschnittliche Dauer bis zum Break-even sowie das Innovationsimage beim Kunden werden intensiver erhoben. Dagegen zeigt sich deutlich, dass Unternehmen, die über Kompetenzvorteile in einer der drei ande-

[1] Siehe Anhang B 14.

ren Kernaufgaben verfügen, häufig auch die Leistungsinnovation stärker messen, ohne dass damit Innovationserfolg einhergeht. Dies unterstreicht das grundsätzlich ambivalente Verhältnis zwischen Innovativität und Controlling. Andererseits stützen diese empirischen Ergebnisse aber keineswegs die Schlussfolgerung, dass erfolgreiche Leistungsinnovatoren weniger auf kennzahlengestütztes Controlling setzen.

| **Einsatzintensität von Kennzahlen der Leistungsinnovation** | **1. vs. 4. Quartil „Kompetenzvorteil“ in** | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Kunden-akquisition** | **Kunden-bindung** | **Leistungs-innovation** | **Leistungs-pflege** |
| zeitlicher Innovationsvorsprung | | | * | |
| ∅ „Time to market“ | | ** | | |
| Einführungshäufigkeit/-frequenz | ** | ** | | * |
| ∅ Dauer bis Break-even | * | | * | |
| ∅ Pay back-Periode | ** | | | |
| Bekanntheitsgrad der Innovationen | | | | * |
| Innovationsimage bei Kunden | | | * | ** |
| Marktanteile der Innovationen (nach definierter Zeit) | * | | | * |
| Umsatzanteil von Neuprodukten | ** | ** | | |
| Margen der Innovationen | | * | | |
| ** Sig. Chiquadrat-Test < 0,01 * Sig. Chiquadrat-Test < 0,05 | | | | |

*Abbildung 136: Von erfolgreichen Unternehmen bevorzugte Innovationskennzahlen*
Quelle: eigene Berechnungen.

Die meisten Unternehmen steuern somit die Leistungsinnovation überwiegend mit finanzwirtschaftlichen Grössen; Effektivitätskennzahlen sowie kundengerichtete Grössen kommen kaum zum Einsatz. Konsumgüterunternehmen erheben deutlich mehr Innovationskennzahlen als Dienstleister. Erfolgreiche Leistungsinnovatoren weisen allerdings kaum einen überdurchschnittlichen Einsatz von Kennzahlen der Leistungsinnovation auf; dies unterstreicht das ambivalente Verhältnis zwischen Innovation und Controlling.

*Fazit:* Die vorgeschlagenen Kennzahlen zum Controlling der Leistungsinnovation konnten sich auf zahlreiche empirische Studien stützen. Zum einen kommt den innovationsspezifischen Potentialen, das heisst insbesondere den Fähigkeiten und dem Wissen der Mitarbeiter, zum anderen aber auch der Innovationskultur als Voraussetzungen beziehungsweise Determinanten eine besondere Bedeutung zu. Um die Effektivität der Leistungsinnovation sicherzustellen, ist es erforderlich, nicht nur den „Erfolg“ einzelner neuer Marktleistungen, sondern auch die Struktur des Innovationsportfolios zu analysieren. Die Überprüfung der finanziellen Wirtschaftlichkeit ist in diesem Bereich einfacher als die der technischen Wirtschaftlichkeit (Produktivität). Die empirischen Ergebnisse unterstreichen allerdings das nicht eindeutige Verhältnis zwischen Innovation und Controlling: Erfolgreiche Leistungsinnovation geht nicht mit stärkerem Controlling und somit

einem intensiveren Kennzahleneinsatz einher; andererseits geht auch ein Verzicht auf Innovationskenngrössen keinesfalls mit Innovationserfolg einher.

## 3.5 Kennzahlenmodul „Leistungspotentiale ausschöpfen“

Ebenso wie bei den anderen Kernaufgaben soll beim kennzahlengestützten Controlling der Leistungspflege zwischen Inputs (Potentialen), Prozessen und Ergebnissen unterschieden werden. Prozesse und Ergebnisse werden wiederum hinsichtlich Effektivität und Effizienz analysiert (siehe Abbildung 137).

| | | |
|---|---|---|
| **Potentiale der Leistungspflege** | Finanz-, Human- und Strukturkapital<br>Marktpotentiale | Voraussetzungen und Determinanten für eine effektive und effiziente Leistungspflege |
| **Effektivität der Leistungspflege** | Effektivität der Leistungspflegeprozesse | Wirksamkeit der Gestaltung marktorientierter Leistungspflegeprozesse |
| | Einzelleistungsbezogene Effektivität | Wettbewerbsvorteile einzelner Marktleistungen sowie deren Auswirkungen im Markt |
| | Gesamtleistungsbezogene Effektivität | Struktur bzw. Portfolio der angebotenen Marktleistungen |
| **Effizienz der Leistungspflege** | Wirtschaftlichkeit der Leistungspflege | Kosten-/Nutzen- bzw. Aufwand-/Ertragsbetrachtungen bezüglich der Leistungspflege |

*Abbildung 137: Controlling des Ausschöpfens von Leistungspotentialen (Überblick)*
Quelle: eigene Darstellung.

### 3.5.1 Potentiale der Leistungspflege

Voraussetzungen für eine effektive und effiziente Leistungspflege sind die Potentiale, auf die im Rahmen dieser Kernaufgabe zurückgegriffen werden kann. Dabei handelt es sich zum einen wie beispielsweise bei den Marktpotentialen um kernaufgabenübergreifende Potentiale: Für etablierte Unternehmen mit bestehenden Kundenbeziehungen und starken Marken ist es einfacher als für neugegründete Unternehmen, bereits vorhandene Leistungspotentiale auszuschöpfen. Zum anderen sind auch kernaufgabenspezifische Aspekte relevant, beispielsweise die für die Leistungspflege zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel; besonders wichtig sind wiederum aufgabenspezifische Aspekte des Human- und Strukturkapitals. Im Kern geht es bei der Leistungspflege um Verbesserung und Optimierung; dazu bedarf es einer Persistenz, die sich in einer gewissen Routinisierung niederschlägt: „Routinisation (or learning by doing) occurs when knowledge and skills learnt in a particular process are reapplied to the same process.“[1]

[1] COBBENHAGEN 2000, S. 16.

Um klassische Tätigkeiten im Bereich der Leistungspflege erfolgreich durchzuführen, sind folgende Kompetenzen der Mitarbeiter hilfreich:[1]

- *Analytische Fähigkeiten*: Hierzu zählt die Fähigkeit, künftige Marktentwicklungen zu erforschen, um realistische Markt- und Kundenkenntnisse sowie exaktes Wissen über die Konkurrenzsituation zu entwickeln. Ferner ist es für die Optimierungsaufgaben im Rahmen der Leistungspflege unerlässlich, dass die damit beauftragten Mitarbeiter die relevanten Controllinginstrumente kennen, beherrschen und anwenden.
- *Ordnungskompetenz:* Die Fähigkeit hierzu hängt insbesondere mit den Persönlichkeitsmerkmalen der Mitarbeiter zusammen: Sie müssen über Planungs- und Organisationstalent, Ausdauer sowie Durchsetzungsfähigkeit gegenüber beharrenden Kräften verfügen.
- *Standardisierungskompetenz:* Leistungspflege ist unter anderem darauf ausgerichtet, Routineaufgaben zu strukturieren, Abläufe zu vereinheitlichen, die Effizienz vertrauter Tätigkeiten zu verbessern und somit Economies of Scale zu erzielen. Dies lässt sich häufig mit einer strafferen, auf Planung und Programmierung basierten Organisation sowie einer tendenziell hierarchischeren Führungsstruktur erreichen.

Abbildung 138 zeigt ausgewählte Kennzahlen, mit denen sich die Inputs und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Leistungspflege beurteilen lassen.

| **Potentiale („Inputs“)** | **Kennzahlen (Beispiele)** |
|---|---|
| *finanzielle Mittel*, die für die Leistungspflege zur Verfügung stehen (für Marktforschung, Produktmanagement) | • finanzwirtschaftlicher Aufwand für Leistungspflege<br>• Anzahl oder Anteil existierender Marktleistungen, die finanziell nicht mehr aktiv gefördert werden (können)<br>• finanzieller Aufwand für die Bereitstellung von Marketinginformationen, insbesondere Marktforschung |
| *Humankapital*:<br>• personelle Basis | • Anzahl (Anteil) der Mitarbeiter im Bereich Produktmanagement beziehungsweise Produktmarketing<br>• Anzahl (Anteil) aufgrund personeller Ressourcen verzögerter oder gestrichener Leistungspflegeprojekte |
| • Fähigkeiten der Mitarbeiter (analytische Fähigkeiten, Spezialistenwissen, betriebswirtschaftliches Know-how, Planungstalent, Beharrungsvermögen) | • Anzahl von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter, Prozentzahl der implementierten Vorschläge[2]<br>• Anteil der Mitarbeiter mit a) fundierten betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sowie b) fundiertem Methoden-Know-how im Bereich Marktforschung<br>• Weiterbildungsintensität im Produktmanagement<br>• Identifikation mit den Markenwerten[1]<br>• Wahrgenommene Angemessenheit der Ressourcen |

[1] Siehe hierzu auch LORENZ 1985, S. 138 ff. und BLEICHER 1999, S. 393 ff.

[2] CHIESA/COUGHLAN/VOSS 1996, S. 115.

| | |
|---|---|
| *Strukturkapital*: | |
| • Standardisierungsgrad und Routinisierung | • Grösse, Präzision, Aktualität von Produkt-/ Konkurrenz- sowie von Knowledge-/Erfahrungsdatenbanken |
| • Persistenzorientierung | • Mitarbeiterfluktuation im Bereich Produktmanagement |
| | • Strukturierungs- und Einhaltungsgrad von Planungs- und Kontrollverfahren |
| | • wahrgenommene Zufriedenheit des Managements bzw. der Mitarbeiter mit Marketinginformationen |
| | • Nutzungsintensität des betrieblichen Vorschlagswesens für Marktleistungsverbesserungen |
| • verfügbare Distributionskanäle | • Anzahl und relative Bedeutung der Distributionskanäle im Vergleich zur Konkurrenz |
| insbesondere Marktpotentiale: | |
| • vorhandene Leistungspotentiale | • Image und Marktanteil der vorhandenen Marktleistungen, aggregierter Markenwert[2] |
| • vorhandene Kundenpotentiale | • aggregierter potentieller Kundenwert, dessen Ausschöpfungsgrad sowie diesen bestimmende Grössen (Marktgrösse, -durchdringung, Kundenanteile[3]) |

*Abbildung 138: Potentiale der Leistungspflege (Beispiele)*
Quelle: eigene Darstellung.

### 3.5.2 Effektivität der Leistungspflege

Bei der Effektivität der Leistungspflege lassen sich wiederum drei Teilaspekte unterscheiden: die Wirksamkeit des Leistungspflegeprozesses, die Beurteilung der einzelnen Marktleistungen sowie die Analyse der Gesamtheit der vorhandenen Marktleistungen.

#### *3.5.2.1 Effektivität des Leistungspflegeprozesses*

Im Gegensatz zur Innovation stehen bei der Leistungspflege deutlich weniger spezifische Kenntnisse beispielsweise aufgrund von Erfolgsfaktorenforschungen zur Verfügung. Dies kann unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass die Leistungspflege kein Prozess mit einem definierten Ende ist. Aufgrund der Breite der im Rahmen der Leistungspflege zu verfolgenden Variations-, Revitalisierungs-, Differenzierungs-, Upselling-, Bundling- und Multiplikationsziele ist im Rahmen dieser Kernaufgabe eine Vielzahl von Managemententscheidungen zu treffen. So muss allein bezüglich der Leistungsmodifikationen unter anderem über folgende Aspekte entschieden werden: Ablösezeitpunkt, Frequenz und Kadenz von Produktvariationen[4], regelmässige oder un-

---

[1] AMBLER 2000, S. 123.
[2] Siehe hierzu S. 348 ff.
[3] Siehe hierzu S. 340 ff.
[4] BROCKHOFF 1999, S. 294 f. und 316 f.

regelmässige Produktdifferenzierungen[1], Timing von Produktdifferenzierungen[2] sowie angestrebten Differenzierungsgrad. Diese zahlreichen Managemententscheidungen lassen sich nicht abschliessend und vollumfänglich mit Hilfe einer standardisierten Kennzahlenliste abbilden. Vielmehr steht im Prozesscontrolling insbesondere die Frage im Mittelpunkt, ob die im Rahmen der Leistungspflege ergriffenen Tätigkeiten in ihrer Gesamtheit strategiekonform und effektiv sind. Dazu kann auf qualitative Erfolgsstudien zurückgegriffen werden, aus denen sich einige Erfolgsfaktoren des Leistungspflegeprozesses ableiten lassen:[3]

- *Ausgewogenheit bezüglich Veränderung und Kontinuität:* Erfolgsbeispiele der Leistungspflege wie Nivea und Volkswagen Golf zeigen, dass es wichtig ist, eine Kernposition kontinuierlich beizubehalten, diese jedoch dennoch allmählich weiterzuentwickeln und zeitgemäss zu variieren und zu aktualisieren.[4]
- *Intensive Marktforschung:* Empirische Untersuchungen belegen, dass Ausgaben für Marktforschung sowie die Intensität der Nutzung von Marketinginformationen bei Unternehmen mit einem organisatorischen Produktmanagement deutlich höher sind.[5] Erfolgreiche Unternehmen setzen im Rahmen der Leistungspflege einen umfassenden Methodenmix aus qualitativen und quantitativen Marktforschungsverfahren ein, sowohl zur Erforschung von Kundenbedürfnissen, -einstellungen und -verhalten als auch bezogen auf die Konkurrenz. Beispielsweise kommt bei Coca-Cola der weltweit standardisierten und kontinuierlichen Marktforschung ein hoher Stellenwert zu.[6]
- *Intensive und laufende Informationskoordination:* Das Ausschöpfen von Leistungspotentialen ist in vielen erfolgreichen Unternehmen mit intensiver Informationskoordination verbunden. Permanent muss etwaiger Handlungsbedarf überprüft werden.[7] Erfolgreiche Leistungspflege ist ferner häufig mit intensiver Kontrolle verbunden, die sich in den Managemententscheiden niederschlägt: Beispielsweise ist eine aktive Eliminationspolitik im Rahmen der Sortiments- und Programmgestaltung vorteilhafter als eine Reaktion auf Krisen.[8]
- *Fokussierung und Differenzierung:* Erfolgreiche Leistungspfleger zeichnen sich häufig trotz der angestrebten Standardisierung und einer eindeutigen Fokussierung durch eine sehr differenzierte Marktbearbeitung von Subzielgruppen aus.[9] Dadurch werden gleichzeitig auch Risiken auf kleine Marktsegmente beschränkt.

---

1 BROCKHOFF 1999, S. 296 f.
2 MOORTHY/PNG 1992.
3 TOMCZAK/ESCH/ROOSDORP 1997, S. 76 ff.; ROOSDORP 1998a, S. 234 ff.
4 Siehe hierzu die Fallstudien in TOMCZAK/REINECKE 1998, S. 215 ff.
5 KÖHLER 1981c, S. 269 f.
6 ROOSDORP 1998b, S. 245 f.
7 BÜSCHKEN/VON THADEN 2000, S. 557 f.
8 AVLONITIS 1987.
9 ROOSDORP 1998b, S. 248.

Die Effektivität des Leistungspflegeprozesses kann allerdings kaum mit sinnvollen Kenngrössen massgeblich unterstützt werden; hier offenbaren sich deutlich die Grenzen eines kennzahlengestützten Controllings. Zur Analyse und Steuerung der nachfolgend dargestellten leistungsbezogenen Effektivität sind Kennzahlen allerdings wiederum hilfreich.

#### *3.5.2.2 Einzelleistungsbezogene Effektivität*

Bei der Analyse der einzelleistungsbezogenen Effektivität steht nicht der Prozess der Leistungspflege im Mittelpunkt, sondern vielmehr der Erfolg einzelner Marktleistungen, insbesondere aus Kundensicht im Vergleich zu Konkurrenzangeboten.

Weil es sich bei Marktleistungsvariationen und -differenzierungen letztlich um „Mini-innovationen“ handelt, können zur Beurteilung des Erfolgs einzelner Marktleistungsmodifikationen die gleichen Kenngrössen wie im Rahmen der Leistungsinnovation eingesetzt werden. Nachfolgend steht daher primär die kennzahlengestützte Analyse des längerfristigen Markterfolgs im Mittelpunkt.

Da der traditionelle Marketingmix tendenziell am Produkt orientiert ist, kommen hierbei insbesondere die „klassischen“ Marketingkenngrössen zum Einsatz. Eine besonders enge Verbindung besteht zu den Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung (siehe hierzu Abbildung 103 auf Seite 258), wobei diese allerdings im Rahmen der Leistungspflege nicht für den Geschäftsbereich insgesamt, sondern differenzierter und marktleistungsbezogener beurteilt werden müssen. Dabei spielt insbesondere die Entwicklung dieser Zielgrössen im Zeitverlauf eine Rolle.[1]

Gemäss der sogenannten PIMS-Erfolgsstudie ist die Qualität der Produkte und Dienstleistungen im Vergleich zu den Konkurrenten auf lange Sicht der wichtigste Erfolgsfaktor.[2] Abbildung 139 zeigt diese und weitere ausgewählte Kennzahlen zur Erfolgsbeurteilung.

Eine interessante, in Konsumgütermärkten häufig eingesetzte, aber auch für Industriegütermärkte sinnvolle Grösse ist der „First Choice Buyer-Anteil“[3]: Diese Kennzahl drückt den Anteil der Käufer aus, der mit der Marktleistung im Konkurrenzvergleich die höchste Bedarfsdeckung erzielt. Beispielsweise betrug die Käuferreichweite der Marke Jacobs in Deutschland im Jahr 1999 49 Prozent; der First Choice Buyer-Anteil lag bei 42 Prozent. Die Bedeutung der First Choice Buyer zeigt sich daran, dass ihr Anteil am Umsatz von Jacobs immerhin 78 Prozent betrug[4] (= First Choice Value[5]). Marken mit hohem First Choice Value weisen einen deutlich ruhigeren Marktanteilsverlauf auf.[6]

---

1 Siehe hierzu beispielsweise PÜMPIN 1973, S. 170 f. sowie die Zielbündel-Trajektorie von KÖHLER 1981a, S. 280 und 1993, S. 36.

2 BUZZELL/GALE 1989, S. 7. PIMS steht für Profit Impact of Market Strategies.

3 HUPP 2000, S. 60.

4 HUPP 2000, S. 60 f.

5 HÖGL/HUPP 2001, S. 22.

6 HÖGL/HUPP 2001, S. 23.

Bei Marktleistungsvariationen und -differenzierungen ist ein Vergleich im Zeitablauf erforderlich; so interessiert beispielsweise die Frage, ob durch eine Produktvariation Kunden neu gewonnen werden und die Penetration von Stammkäufern erhöht werden konnten. Hierzu ist es sinnvoll, Regressionsmodelle einzusetzen, um mit Hilfe der Regressionskoeffizienten die ökonomischen Gesamteffekte zu zerlegen und zwischen Kannibalisierungs- und Erlössteigerungseffekten (zum Beispiel Upselling-Effekten) zu unterscheiden.[1]

- **relative Qualität der Marktleistung:** Bewertung der Qualität der Produkt- und Dienstleistung im Konkurrenzvergleich (beispielsweise durch unabhängiges Verbraucher- oder Marktforschungsinstitut); ggf. auch Indikatoren wie „Anzahl fehlerhafter Produkte“ oder „Anzahl produktbezogener Reklamationen“
- **relatives Preis-/Leistungsverhältnis:** Einschätzung des Preis/Leistungsverhältnisses aus Kundensicht (im Konkurrenzvergleich)
- **Produktmarkenbekanntheit:** (un)gestützte Bekanntheit der jeweiligen Marktleistung
- **Akzeptanz:** Sympathiewerte von Käufern und Nichtkäufern gegenüber der Leistung
- **Distributionsgrad:** (Umsatz-)Anteil der produktführenden Geschäfte an der Gesamtzahl (bzw. dem Gesamtumsatz) aller die Warengruppe führenden Geschäfte
- **Gesamtkundenanzahl:** Anzahl der Kunden, die die Leistung regelmässig erwerben
- **(relativer) Marktanteil bzw. Segmentanteil am relevanten Markt,** gegebenenfalls zerlegt in: Penetrationsrate x Wiederkaufrate x Adoptionsrate x Kauffrequenz[2] zur Beurteilung von Gebrauchshäufigkeit und Durchschnittsverbrauch[3]
- **effektiv erzieltes Preispremium im Vergleich zu Konkurrenzangeboten,** möglichst bereinigt um Verkaufsförderungsmassnahmen
- **(relative) Kundenzufriedenheit mit der Marktleistung:** Kundenzufriedenheitsindex, wenn möglich im Vergleich zu ähnlichen Marktleistungen der Hauptkonkurrenten
- **First Choice Buyer-Anteil[4]:** Anteil der Käufer, der mit der Marktleistung die höchste Bedarfsdeckung im Vergleich zu den Konkurrenzleistungen erzielt
- **First Choice Value[5]:** Umsatzanteil, den die First Choice Buyer zum Gesamtumsatz der Marktleistung beitragen
- **Absatz und Umsatz der Marktleistungen**

*Abbildung 139: Kennzahlenbeispiele der einzelleistungsbezogenen Effektivität*
Quelle: eigene Darstellung.

---

1 BROCKHOFF 1999, S. 298 ff.
2 Aufbauend auf PARFITT/COLLINS 1972; siehe auch KOTLER/BLIEMEL 2001, S. 1278 f.
3 AAKER 1992, S. 277 ff.
4 HUPP 2000, S. 60.
5 HÖGL/HUPP 2001, S. 22.

*3.5.2.3 Gesamtleistungsbezogene Effektivität*

Neben der Analyse der einzelnen Marktleistungen ist analog zur Leistungsinnovation das Marktleistungsprogramm beziehungsweise das Sortiment insgesamt zu analysieren. Dabei stehen die Beurteilung der Anzahl von Änderungen einerseits sowie der Sortimentsstruktur andererseits im Mittelpunkt. Abbildung 140 zeigt eine Auswahl möglicher Kenngrössen.

- **Anzahl von Leistungsmodifikationen:** Anzahl erfolgreicher Leistungsvariationen, -überarbeitungen und -verbesserungen, -relaunches und -revitalisierungen sowie von Leistungsdifferenzierungen, gegebenenfalls unterschieden nach Märkten sowie möglichst relativ zur Konkurrenz
- **Sortimentstiefe und -breite:** Indizes zu Sortiments- bzw. Programmtiefe und -breite, beispielsweise Sortimentsvollständigkeitsindex (Grad der Abdeckung der relevanten Teilmärkte mit eigenen Leistungsangeboten im Konkurrenzvergleich) oder Kannibalisierungsgrad im eigenen Angebot (unterteilt in geplante Substitution und ungeplante Kannibalisierung)
- **aggregierte einzelleistungsbezogene Kenngrössen**: siehe hierzu insbesondere die Kenngrössen in Abbildung 139
- **durchschnittliches Alter der Leistungsangebote:** durchschnittliches Alter der wichtigsten Marktleistungsangebote
- **Markenstärkeindex:** Index qualitativer, den Markenwert beeinflussender Kenngrössen[1]
- **Absatz- bzw. Umsatzanteil „alter" Marktleistungen:** prozentualer Absatz- beziehungsweise Umsatzanteil von Marktleistungen, die älter als x Jahre sind
- **Deckungsbeitragsanteil „alter" Marktleistungen:** prozentualer Deckungsbeitragsanteil von Marktleistungen, die älter als x Jahre sind
- **Dienstleistungsanteil:** Anteil von Dienstleistungen am erzielten Umsatz- bzw. Dekkungsbeitrag

*Abbildung 140: Kennzahlenbeispiele zur Messung der gesamtleistungsbezogenen Effektivität der Leistungspflege*
Quelle: eigene Darstellung.

Besonders erfolgreiche Unternehmen im Bereich der Leistungspflege setzen zahlreiche Grössen ein; so spielen beispielsweise für Volkswagen im Rahmen der Leistungspflege des Volkswagen Golf insbesondere folgende Grössen eine hervorgehobene Rolle: Erlöse, Marktanteil/Segmentanteil, Kundenzufriedenheit, Sympathiewerte (Markensympathie, Kaufbereitschaft), Image und Produktmarkenbekanntheit (ungestützt/gestützt).[2] Coca-Cola fokussiert dagegen für die Marke „Coke" auf drei zentrale Grössen: Availability

[1] Siehe hierzu S. 349 ff.
[2] KLUMPP/ROOSDORP 1998, S. 263 f.

(Distributionspenetration beziehungsweise „Überallerhältlichkeit“), Affordability (Preis-/Leistungsverhältnis) und Akzeptanz (positive Kaufabsicht).[1]

Die Analyse von Leistungsprogramm- beziehungsweise Sortimentsbreite und -tiefe sollte konkurrenzorientiert erfolgen. Erfolgreiche Unternehmen weisen häufig eine grössere Sortimentstiefe auf als weniger erfolgreiche.[2] Neben der Sortimentsvollständigkeit sollten auch Sortimentsüberschneidungen analysiert werden, wobei zwischen geplanter Substitution und ungeplanter Kannibalisierung zu unterscheiden ist.

Weitere Kenngrössen analysieren das Marktleistungsangebot hinsichtlich Alter sowie Dienstleistungs- und Wertschöpfungsanteil. Ferner helfen Erfolgsgrössen wie beispielsweise ein Markenstärkeindex bei der Beurteilung von Markentransfers[3] und Repositionierungen.[4]

Das Ergebnis der Leistungspflege lässt sich einerseits über den Markterfolg der Leistungen messen (Marktanteile, Absatz, Umsätze), andererseits über die finanzwirtschaftlichen Resultate (beispielsweise gemessen über die erzielten Deckungsbeiträge).

### 3.5.3 Effizienz der Leistungspflege

Nachfolgend sollen die Wirtschaftlichkeit beziehungsweise das Verhältnis von Ertrag zu Aufwand bei der Leistungspflege beurteilt werden. Gerade beim Ausschöpfen von Potentialen kommt Effizienzgesichtspunkten eine besondere Bedeutung zu. Trotz der im Zusammenhang mit den anderen Kernaufgaben bereits dargelegten grundsätzlichen Probleme von Effizienzmessungen können einige Output-/Inputverhältnisse oder zumindest Saldogrössen zur Wirtschaftlichkeitsanalyse eingesetzt werden; diese fokussieren häufig auch auf Teileffizienzen (siehe Abbildung 141).

Effizienzbetrachtungen im Rahmen der Leistungspflege offenbaren einen grundsätzlichen Trade-off zwischen kundenindividueller Bedürfnisbefriedigung einerseits und wirtschaftlicher Leistungserstellung andererseits.[5] Leistungsvariationen und Produktdifferenzierungen können zwar höhere Umsätze bewirken, steigern aber in der Regel gleichzeitig die Produktionskosten. WILDEMANN spricht von einem umgekehrten Erfahrungskurvengesetz: Mit jeder Verdoppelung der Variantenanzahl steigen die Kosten um 20 bis 30 Prozent.[6] Kosteneffekte des Variantenmanagement beruhen insbesondere auf sprungfixen Kosten, induzierter Teilekomplexität, Reibungsverlusten, erhöhten Durchlaufzeiten, Qualitätsschwankungen und Opportunitätskosten in Forschung und Entwicklung.[7] Diesen Kosteneffekten kann mit Massnahmen des Komplexitätsabbaus (Modularisierung, Pro-

---

[1] ROOSDORP 1998b, S. 250.
[2] COBBENHAGGEN 2000, S. 168.
[3] JENNER 2001b.
[4] BOOZ ALLEN HAMILTON 1982.
[5] PILLER 2000, S. 901 ff.
[6] WILDEMANN 1990, S. 573.
[7] HERRMANN/SEILHEIMER 2000, S. 613 ff. sowie die dort zitierte Literatur.

duktbündelung, Plattform- und Gleichteilstrategien, Elimination von Zielgruppen[1]) sowie der Multiplikation von Marktleistungskonzepten entgegengewirkt werden.

- **Leistungspflegeeffizienz:** Verhältnis von Leistungspflegeertrag zu -aufwand
- **direkte Produktprofitabilität**[2]**:** Produktgewinn zu Vollkosten
- **Modifikationserfolgsrate:** Anteil der variierten oder differenzierten Marktleistungen, die nach einer definierten Zeit die definierten Erfolgskriterien (beispielsweise Umsatz, Deckungsbeiträge oder Minimalprofitabilität[3]) erfüllen
- **Frequenz der Einführung von Leistungsmodifikationen:** Anzahl eingeführter Variationen und Differenzierungen pro Zeiteinheit
- **Sortimentserweiterungsrate:** Anzahl zusätzlicher Leistungsmodifikationen im Verhältnis zur Anzahl eliminierter Leistungsvarianten
- **Floprate der Modifikationen:** Anteil der eingeführten Marktleistungsvariationen und -differenzierungen, die die Erfolgskriterien nach einer bestimmten Zeit nach Markteinführung nicht erfüllen (= 1 – Modifikationserfolgsrate)
- **Entwicklungseffizienz:** (durchschnittlicher) Anteil der Leistungspflegeentwicklungskosten an den Gesamtentwicklungskosten; Wiederverwendungs- bzw. „Re-Use"-Rate von Funktionskomponenten (Anteil von Projekten, in denen Funktionskomponenten wiederverwendet wurden)[4]; Multiplikationsrate von Marktleistungskonzepten
- **Produktionseffizienz:** Fertigungsstückkosten, Durchlaufzeiten, Produktionsmittelauslastung, Ausschussfehlerquote, Varianteneffizienz (Investitionskostenberechnung[5] zu Vollkosten); Standardisierungs- und Modularisierungsgrad der Produktion
- **Distributionseffizienz:** Warenumschlaghäufigkeit, Distributionskosten pro Einheit, Lagerkosten pro Einheit, Kosten(anteil) von Out-of-Stock-Situationen[6]
- **Kostenabweichungen:** Entwicklungs-, Anlauf-, Herstell-, Qualitäts-, Lager-, Distributions- und Entsorgungskostenabweichungen[7]
- **Umsatzanteil des Leistungspflegeaufwands**
- **Amortisationsperiode:** (durchschnittliche) Pay off- bzw. Pay back-Periode[8] von Leistungspflegemassnahmen
- **Kapitalbindung**[9]: Kapitalumschlag mit bestehenden Marktleistungen

*Abbildung 141: Ausgewählte Kennzahlen zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Leistungspflegemassnahmen (Effizienz)*
Quelle: eigene Darstellung.

---

1 HERRMANN/SEILHEIMER 2000, 628 f.

2 TOMCZAK/LINDNER 1992. Häufig wird von direkter Produktrentabilität (DPR) gesprochen; gemeint ist aber in der Regel dennoch eine absolute Grösse.

3 COOPER 1994a, S. 62.

4 ROTH/PRIETO/DILAREK 2001, S. 38.

5 ADAM 1998, S. 55 f..

6 SCHÖGEL 2001, S. 550; STERN/EL ANSARY 1992, S. 526 f.

7 KLINGEBIEL 2000, S. 310.

8 WEBER 1999, S. 101

9 STADELMANN 2000, S. 77.

Die Fertigungsstückkosten dienen dazu, die erzielten Economies of Scale (Skalenvorteile), Economies of Scope (Verbundvorteile) und Economies of Learning (Lerneffekte)[1] zu beurteilen. Gegebenenfalls können diese Effekte mit Hilfe von Regressionsrechnungen bestimmt werden. Zur Effizienzbeurteilung sind zusätzlich Controllinginstrumente erforderlich, die die ökonomischen Auswirkungen der Komplexität berücksichtigen.[2] Hierzu sind Investitionsrechnungen wichtig[3], weil sie auch Fixkosten berücksichtigen. Neben der Produktions- sind auch die Entwicklungs- und Distributionseffizienz sowie die Kapitaleffizienz im Rahmen der Leistungspflege zu beurteilen.

### 3.5.4 Empirische Ergebnisse: Einsatz von Kennzahlen der Leistungspflege

Die Kernaufgabe der Leistungspflege spiegelt viele Tätigkeiten wider, die traditionell als Herz des Marketing angesehen werden. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass zum Controlling dieser Kernaufgabe auf „klassische“ Marketinggrössen zurückgegriffen wird (siehe Abbildung 142). Interessanterweise stehen hier nach den Produktdeckungsbeitragsanalysen insbesondere konkurrenzorientierte Grössen (relativer erzielter Preis, relative Produktqualität, Marktanteil), aber auch Kommunikationskennzahlen (Bekanntheitsgrade, Einstellungen) im Vordergrund. Die Relevanz dieser Grössen wird verglichen mit den Kennzahlen der anderen Kernaufgaben als sehr hoch eingeschätzt. Allerdings werden sie selten für Steuerungszwecke eingesetzt, sondern dienen überwiegend der Diagnose.

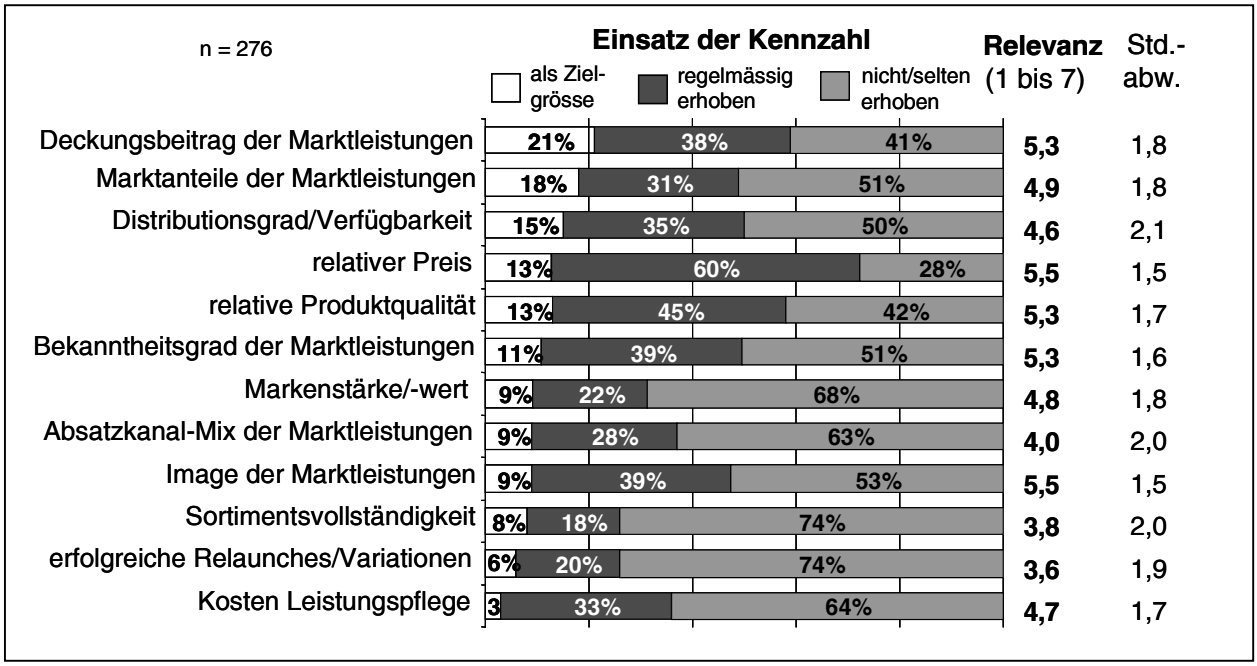



*Abbildung 142: Einsatz und Relevanz von Kennzahlen der Leistungspflege*
Quelle: eigene Darstellung.

[1] PILLER 2000, S. 901 ff.
[2] ADAM/JOHANNWILLE 1998, S. 9.
[3] ADAM 1998, S. 55 f..

Sortimentskennzahlen und kostenorientierte Grössen spielen eine untergeordnete Rolle. Der Sortimentsvollständigkeitsindex, die Anzahl Produktvariationen und der relative Preis werden von jenen Unternehmen, die in der Kundenakquisition überlegen sind, signifikant häufiger erhoben (Signifikanzniveau von 0,05); dies ist auch nachvollziehbar, weil Preis und angebotenes Sortiment für die Kundenakquisition zentral sind.

| **Einsatzintensität von Kennzahlen der Leistungspflege** | **1. vs. 4. Quartil „Kompetenzvorteil" in Leistungspflege** |
|---|---|
| Bekanntheitsgrad der Marken bzw. Marktleistungen | ** |
| Image(s) der Marken bzw. Marktleistungen | ** |
| relativer Preis (verglichen mit Hauptkonkurrenz) | * |
| Markenstärke/-wert | ** |
| Kosten der Qualitäts- & Leistungspflegemassnahmen | * |
| Deckungsbeiträge der Marktleistung(en) | * |
| ** Sig. Chiquadrat-Test < 0,01 | * Sig. Chiquadrat-Test < 0,05 |

*Abbildung 143: Von erfolgreichen Leistungspflegern bevorzugte Kennzahlen*
Quelle: eigene Berechnungen.

Wie bei den anderen Kernaufgaben wurde untersucht, wodurch sich besonders erfolgreiche Leistungspfleger von den weniger erfolgreichen unterscheiden. Dabei zeigte sich wiederum, dass Controllingintensität und Erfolg miteinander einhergehen. Die erfolgreichen Leistungspfleger erheben Bekanntheitsgrad, Image und Markenstärke hochsignifikant häufiger[1]; aber auch die Deckungsbeiträge, der relative Preis und die Leistungspflegekosten werden von diesen Unternehmen signifikant intensiver kontrolliert.

Zahlreichen Leistungspflegekennzahlen kommt insbesondere im Konsumgütermarketing eine zentrale Rolle zu; so ist es nicht verwunderlich, dass Konsumgüterhersteller Grössen wie Distributionsgrad und Absatzkanal-Mix hochsignifikant häufiger erheben als andere Sektoren.[2] Aber auch Bekanntheitsgrad der Marktleistungen beziehungsweise Marken oder die Zahl der Relaunches werden signifikant häufiger gemessen. Industriegüterhersteller kontrollieren dagegen die Kosten der Qualitätsmassnahmen deutlich stärker.

Die Kernaufgabe „Leistungspotentiale ausschöpfen" wird in der Realität somit insgesamt mit Hilfe zahlreicher „klassischer" Marketinggrössen intensiv diagnostiziert. Dies gilt insbesondere für Konsumgüterhersteller. Neben an der Konkurrenz ausgerichteten Grössen kommt dabei kommunikationsorientierten Kennzahlen eine zentrale Rolle zu. So erheben besonders erfolgreiche Leistungspfleger beispielsweise den Bekanntheitsgrad, das Image und die Markenstärke überdurchschnittlich häufig. Sortimentsbezogene Grössen werden allerdings von fast allen Unternehmen verhältnismässig selten eingesetzt.

---

[1] Markenwert bzw. -stärke ist die einzige Kennzahl, die von Unternehmen, die bezüglich der Leistungsinnovation Kompetenzvorteile aufweisen, hochsignifikant häufiger eingesetzt wird (Signifikanzniveau von 0,001).

[2] Zu den Branchen- beziehungsweise Sektorenunterschieden siehe Anhang B 14.

*Fazit:* Die Strukturierung der Kennzahlen zum Controlling der *Leistungspflege* kann analog zu jener der Leistungsinnovation erfolgen. Beim Ausschöpfen von Potentialen kommt insbesondere der Analyse und Steuerung der Effizienz ein hoher Stellenwert zu. Aufgrund von Zurechnungsproblemen ist es erforderlich, sich auf das Sicherstellen von Teileffizienzen zu fokussieren. Die Leistungspflege wird in der Realität insbesondere von Konsumgüterherstellern mit Hilfe „klassischer" Marketinggrössen intensiv diagnostiziert; im Gegensatz zur Leistungsinnovation gehen bei der Leistungspflege die Einsatzintensität von Kennzahlen und der kernaufgabenspezifische Erfolg miteinander einher.

## 3.6 Selektion aufgabenorientierter Marketingkennzahlen

### 3.6.1 Anforderungen an aufgabenorientierte Marketingkennzahlen

Die Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung sowie die vier aufgabenbezogenen Kennzahlenmodule haben gezeigt, dass eine unüberblickbare Anzahl an Kennzahlen denkbar ist, um das Marketingmanagement zu steuern beziehungsweise mit Informationen zu versorgen. Während sich bezüglich der übergeordneten finanzwirtschaftlichen Ergebniskennzahlen in der Regel ein Konsens herstellen lässt, so ist dies aufgrund der Vielfalt der Aufgaben bei leistungswirtschaftlichen Grössen deutlich schwieriger.

Formal muss ein Kennzahlensystem daher zumindest drei Funktionen übernehmen, damit es selber den Controllinganforderungen von Effizienz und Effektivität gerecht wird: die Priorisierung, die Strukturierung und die Operationalisierung von Kennzahlen. Die ersten beiden Aufgaben bilden dabei immer ein Wechselspiel: Eine Strukturierung erfolgt anhand eines übergeordneten Ziels, also einer Priorisierung; andererseits ist es ohne Struktur kaum möglich zu priorisieren.

#### *3.6.1.1 Strukturierung*

Um mit der hohen Komplexität aufgrund der Vielfalt und Dynamik unternehmerischer Aufgaben umzugehen, ist eine gewisse Strukturierung erforderlich. Drei grundsätzliche Strukturierungsdimensionen wurden dargestellt:

- *Ausrichtung an den Kernaufgaben:* Die Kernaufgaben sind ein theoretisch abgestütztes Modell und somit ein vereinfachtes Abbild der Wirklichkeit. Sie strukturieren insbesondere den für das Marketing relevanten Ausschnitt der Realität und zeigen, wie Unternehmen mit Marktpotentialen umgehen können.
- *Prozessorientierung:* Die aus dem Dienstleistungs- und Qualitätsmanagement stammende Dreiteilung von Potentialen, Prozessen und Ergebnissen[1] erlaubt eine grundsätzliche, wenn auch stark vereinfachte Darstellung der Ursache-Wirkungszusammenhänge auf der Ebene der einzelnen Kernaufgabe.

[1] Siehe hierzu ausführlich die Ausführungen auf S. 240.

- *Sicherstellen von Effektivität und Effizienz:* Marketingcontrolling wurde als Sicherstellen der Rationalität und somit von Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung definiert.[1] Daher sind sowohl Effektivitäts- als auch Effizienzgrössen zu berücksichtigen.

Eine solche Strukturierung ist zwar zwangsläufig stark vereinfachend, aber dennoch als Grundgerüst geeignet, um keine unstrukturierten „Kennzahlenwüsten" zu generieren.

#### *3.6.1.2 Priorisierung*

Eine der schwierigsten Aufgaben im Zusammenhang mit Kennzahlensystemen besteht darin, die geeigneten Grössen auszuwählen. Im Rahmen der Diskussion der Gütekriterien von Kennzahlensystemen wurden die Anforderungen an die Kennzahlensysteme ausführlich dargelegt; diese lassen sich auch auf die einzelnen Kennzahlen übertragen. Sie sollten somit problemgerecht, konsistent, flexibel, benutzer- und organisationsgerecht sowie wirtschaftlich sein (siehe hierzu Abbildung 22 auf Seite 77).

Die *Problemadäquanz* bezieht sich insbesondere auf folgende Aspekte:

- Die Kennzahlenauswahl und -priorisierung hängt eng mit dem Zweck des Kennzahlensystems zusammen. Ein diagnostisches System wird in der Regel mehr Kennzahlen umfassen als ein interaktives System.[2] Der Zweck sollte eindeutig festgelegt werden.
- Soll das Kennzahlensystem der Steuerung dienen, so muss es sich an der Marketingstrategie orientieren. Das Kernaufgabenprofil und die angestrebte Positionierung sind in diesem Fall die Leitplanke für die Auswahl und Priorisierung der relevanten Kennzahlen. Strebt ein Unternehmen beispielsweise danach, insbesondere im Bereich der Kundenbindung Wettbewerbsvorteile aufzubauen, so wird es diese Aufgabe im Kernaufgabenprofil stark gewichten. In dem Fall kommt den Kennzahlen der Kundenbindung eine hervorgehobene Rolle zu. Das heisst, dass grundsätzlich nicht alle Kernaufgaben mit derselben Intensität und derselben Anzahl an Kennzahlen zu erfassen sind. Vielmehr sollte das Kennzahlensystem das angestrebte Kernaufgabenprofil unter Berücksichtigung der angestrebten Positionierung modellieren.
- Bezüglich der einzelnen Kernaufgaben steht das Erfüllen der jeweiligen Aufgabe im Mittelpunkt; die Marketinginstrumente sind nachgelagert. Dies führt angesichts der hohen Instrumentenvielfalt eindeutig zu einer Priorisierung. Die zu erzielenden Ergebnisse (beispielsweise Einstellungsgrössen beim Kunden oder das Wiederkaufverhalten) sowie die zugrundeliegenden Potentiale (zum Beispiel das Einfühlungsvermögen des Aussendienstes) stehen im Zentrum, nicht die einzelnen instrumentellen Möglichkeiten. Somit erfolgt zunächst ein Fokus auf Ergebnisgrössen, weniger auf marketinginstrumentbezogene Kenngrössen, die häufig eher den Charakter von Pro-

[1] Siehe S. 68.
[2] Siehe hierzu S. 73 ff.

zessvorgaben aufweisen. Das heisst allerdings nicht, dass die Instrumente unwichtig seien; sie sind vielmehr für die operative Umsetzung von zentraler Bedeutung.

*Konsistenz* bedeutet, dass die gewählte Strukturierung sich auch in der Kennzahlenpriorisierung widerspiegelt. Somit sollten je Kernaufgabe Potential-, Prozess- und Ergebnisgrössen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Nur so können sie Ursache-Wirkungszusammenhänge abbilden und die Frühwarnfunktionen übernehmen.

*Benutzer- und Organisationsadäquanz* heisst im Zusammenhang mit aufgabenorientierten Marketingkennzahlen, dass nur solche Kenngrössen auszuwählen sind, die für die Nutzer des Systems nachvollziehbar sind und von ihnen akzeptiert werden. Ferner müssen die Zahlen für sie Relevanz und somit Handlungsbezug aufweisen. Die bisherigen Ausführungen gehen implizit davon aus, dass der Adressat beziehungsweise Benutzer des Kennzahlensystems der Marketing- und Verkaufs- oder der Geschäftsbereichsleiter ist. Andere Benutzer benötigen die Informationen in einer anderen, zum Teil instrumentebezogenen Aufbereitung.[1]

In der Literatur wurden zahlreiche Kriterien aufgestellt, welche Anforderungen an Kenngrössen zu stellen sind, damit sie benutzer- und organisationsadäquat sind. Diese sollen bei der Kennzahlenauswahl berücksichtigt werden. Kennzahlen sollten sein:[2]

- *eindeutig* (präzise Begriffswahl),
- *quantifizierbar* (möglichst metrisches Skalenniveau),
- *objektiv* (intersubjektive Überprüfbarkeit),
- *vergleichbar* (bezüglich Objekt oder im Zeitverlauf),
- *sensitiv* (Eignung für Frühwarnzwecke),
- *zuverlässig* (hohe Reliabilität und möglichst wenig Zufallseinfluss),
- *stetig* (stufenlose Veränderung, um Überraschungen möglichst zu vermeiden),
- *verfügbar* (Erhebung muss möglich und wirtschaftlich vertretbar sein),
- *relevant* (hoher Informationsgehalt),
- *angemessen* (Verhältnis zwischen Informationsgehalt und Erhebungsaufwand),
- *komplementär* (gegenseitige Ergänzung ohne unnötige Redundanz),
- *entscheidungsorientiert* (Beeinflussbarkeit und Handlungsbezug der Kenngrössen),
- *zukunftsorientiert* (Eignung zur Trenderkennung und -analyse[3]),
- *nachvollziehbar* (Plausibilität) und
- *akzeptiert* (Anerkennung und Relevanz für Betroffene).

---

[1] Siehe hierzu ausführlich die Ausführungen auf den S. 404 ff.

[2] Siehe hierzu MUTSCHELLER 1996, S. 38 ff.; MÜLLER-STEWENS 1998, S. 38 f.; GLEICH 2001, S. 244, SCHOMANN 2001, S. 131 f. und die dort zitierte Literatur. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch die Kurzformel SMART (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert) angeführt (MEYER 2000, S. 74), die jedoch formale Kriterien deutlich stärker als inhaltliche Anforderungen gewichtet. Dies kann dazu verführen, schnell die verfügbaren, quantitativen Grössen auszuwählen.

[3] Wenn Kennzahlen der Frühaufklärung dienen, dann sollten diese gemäss KRYSTEK/MÜLLER-STEWENS (1993, S. 103 f.) möglichst zusätzlich folgende Aspekte erfüllen: Eindeutigkeit/Sicherheit/Zuverlässigkeit für den Beobachtungsbereich, Berücksichtigung von Chancen- und Bedrohungsorientierung, Vollständigkeit, Frühzeitigkeit beziehungsweise Vorlaufkonstanz.

Einige dieser Anforderungen sind Mussanforderungen, zum Beispiel die Eindeutigkeit, die Nachvollziehbarkeit und die Akzeptanz. Bezüglich vieler anderer Kriterien müssen in der Regel aus pragmatischen und wirtschaftlichen Gründen Kompromisse eingegangen werden, beispielsweise bezüglich Objektivität, Zuverlässigkeit, Vergleichbarkeit, Verfügbarkeit und Sensitivität.

#### *3.6.1.3 Operationalisierung*

„Unter der Operationalisierung eines Begriffs ist die Angabe derjenigen Vorgehensweisen [...] zu verstehen, mit deren Hilfe entscheidbar wird, ob und in welchem Ausmass der mit dem Begriff bezeichnete Sachverhalt in der Realität vorliegt."[1] Jede Kenngrösse aus einem Kennzahlensystem entspricht einem „Begriff". Somit ist es zwingend erforderlich, dass die Messinstrumente eindeutig festgelegt und die Vorgehensweisen präzise definiert sind, die vorgeben, wie die Kennzahlen erhoben und gemessen werden, um intersubjektiv-überprüfbare Ausprägungen zu erhalten.

So ist beispielsweise bei der Kennzahl „Kundenzufriedenheit" genau zu definieren, zu welchem Zeitpunkt sie in welcher Situation bei welchen Kunden mit welchen Verfahren und welchen Messinstrumenten erhoben wird. Die Operationalisierung ist bei allen Kennzahlen konsequent einzuhalten, um die Validität der Erhebungen zu optimieren. Dies gilt insbesondere, wenn die Kenngrössen für Objekt- oder Zeitvergleiche herangezogen werden. Im Rahmen der Operationalisierung und Messung sind folgende Spannungsfelder zu bewältigen:[2]

- *Ein-Methoden- versus Multi-Methoden-Messung:* Je mehr Messmethoden eingesetzt werden, desto valider wird die gemessene Ausprägung einer Kennzahl.
- *Komplexität versus Einfachheit und Akzeptanz:* Häufig werden mehrere oder komplexere Kenngrössen benötigt, um einen Sachverhalt zu operationalisieren; einzelne, einfach verständliche Kenngrössen lassen sich dagegen besser kommunizieren und werden auch eher akzeptiert.
- *Messgenauigkeit versus Nutzen:* Die Messgenauigkeit kann mit zusätzlichem Aufwand erhöht werden. Dies sollte jedoch im Verhältnis zum erzielten Grenznutzen stehen, der durch die höhere Präzision erzielt wird.
- *Inhaltsgültigkeit versus Anpassung an Veränderungen:* Je kontinuierlicher und einheitlicher ein Messinstrument eingesetzt wird, desto besser lassen sich Aussagen aufgrund von Zeitreihenanalysen treffen. Häufig muss jedoch das Messinstrument weiterentwickelt und angepasst werden, um seine Validität zu erhöhen

---

[1] KROMREY 2000, S. 178.

[2] Siehe hierzu insbesondere GULDIN 2000, S. 107.

- *Verhandene Daten nutzen versus neue Daten erheben:* Können vorhandene Daten genutzt werden, so reduziert dies den Aufwand. Solche Daten sind aber nicht immer in der erforderlichen Aktualität und dem gewünschten Detaillierungsgrad verfügbar.

Alle Kenngrössen sind somit bezüglich Inhalt, Ausmass (Merkmalsausprägung) und Zeitbezug[1] eindeutig festzulegen. Wenn möglich, sollten sie auch konkurrenzorientiert definiert werden, weil der Wettbewerb immer eine zentrale Bezugsgrösse für das Marketing ist. Durch eine relative Messung werden auch Kompetenzveränderungen der Konkurrenten berücksichtigt.[2] Ausserdem erhöhen solche selbstadjustierenden, relativen Kenngrössen (wie Marktanteil) im Vergleich zu fixen, absoluten Grössen (beispielsweise Umsatz) die Flexibilität von Planung, Budgetierung und Controlling.[3]

Ein Ziel kann dann als „operational" gelten, wenn die Zielerfüllung messbar ist; Staehle betont ausdrücklich, dass insbesondere die Verständlichkeit aus Sicht der betroffenen Stelle Teil der Operationalisierung ist.[4]

Wie bei jeder Messung müssen dabei gewisse Kompromisse eingegangen werden. Dies gilt insbesondere für die weichen Aspekte des Wissens und der Kompetenzen. Weil jede Beobachtung kontextbezogen ist, ist eine „objektiv richtige" Messung immaterieller Ressourcen prinzipiell auszuschliessen; Wissen kann nur über den Preis der Verdinglichung quantifiziert und somit immer nur mittelbar und daher unscharf gemessen werden.[5] Dabei sind insbesondere die „Tacitness"[6] (Nicht-Offensichtlichkeit) und „Stickiness"[7] (Organisations- und Situationsgebundenheit) zu berücksichtigen. Universelle Messgrössen für Wissenskapital exisiteren nicht.[8]

*Fazit:* Aufgrund der Vielzahl möglicher Kenngrössen kommen einer geeigneten Strukturierung, einer klaren Priorisierung und einer angemessenen Operationalisierung von Kennzahlen besondere Bedeutung zu. Dadurch ist es grundsätzlich möglich, Ursache-Wirkungszusammenhänge darzustellen und zu analysieren sowie – für den Fall, dass das Kennzahlensystem als Steuerungsinstrument dient – geeignete Massnahmen abzuleiten und zu initiieren. Messtechnisch bedingte Kompromisse sind jedoch unausweichlich.

### 3.6.2 Ergebnis: Operationalisierte Marketingstrategie

Die formalökonomischen Kenngrössen bezüglich Gewinn, Wachstum und Sicherheit beziehungsweise Unternehmenswert bilden eine zentrale Schnittstelle des Marketing zum Gesamtunternehmen. Sie sind im Rahmen eines Marketingkennzahlensystems durch

---

1 HEINEN 1966, S. 59 ff.
2 PROBST/RAUB/ROMHARDT 1997, S. 334.
3 GLEICH/KOPP 2001, S. 431.
4 STAEHLE 1967, S. 51 ff.
5 NORTH/PROBST/ROMHARDT 1998; MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 548.
6 NONAKA/TAKEUCHI 1995.
7 TEECE 1998.
8 REINHARDT ET AL. 2001, S. 801.

Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung zu ergänzen. Diese umfassen neben marktstellungsbezogenen insbesondere auch psychographische Grössen, die Ziele beziehungsweise Ergebnisse bezüglich der Kundenpräferenzen und -einstellungen wiedergeben.

Das Scharnier zwischen den formalökonomischen („harten“) Kenngrössen und den („weichen“) Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung bildet das Kernaufgabenprofil: Darin schlägt sich zum einen das komplexe Kaufverhalten der Kunden nieder, zum anderen bricht es die formalökonomischen Ziele Wachstum und Gewinn auf die jeweiligen Kernaufgaben herunter.

Die aufgabenbezogenen Kenngrössen operationalisieren die Marketing- und Positionierungsstrategie; letztere wird durch Kennzahlenauswahl, -priorisierung und -definition konkretisiert.

Wie in nachfolgenden Kapiteln noch ausführlich dargestellt wird, ist ein Marketingkennzahlensystem unternehmens- und somit situations- und strategiespezifisch. So haben beispielsweise nicht alle Kernaufgaben für jedes Unternehmen die gleiche Bedeutung. Daher ist es grundsätzlich nicht sinnvoll, für die vier Kernaufgaben allgemeine „generische Kennzahlenmodule“ vorzuschlagen, gewissermassen als Selektion der „sinnvollsten“ Kenngrössen. Diese müssten sich je nach Branchen- und Markt- sowie nach Ressourcen- und Kompetenzausstattung des jeweiligen Unternehmens stark unterscheiden. Ausdrücklich warnt KLINGEBIEL vor der „One size fits all“-Mentalität, die sich beispielsweise in der Balanced Scorecard-Diskussion abzeichnet;[1] vielmehr muss ein Performance Measurement-System auf die jeweilige Situation massgeschneidert sein.

| **Kundenakquisition** | **Kundenbindung** |
|---|---|
| • Anzahl Neukunden<br>• durchschnittlicher Umsatz beim Erstkauf<br>• Offerterfolgsquote<br>• Verkäuferqualifikation | • relative Kundenzufriedenheit<br>• Mitarbeiterzufriedenheit<br>• Share of Wallet<br>• Kundenmigrationsquote |
| **Leistungsinnovation** | **Leistungspflege** |
| • Anzahl Leistungsinnovationen<br>• Time to Market<br>• Innovationserfolgsrate<br>• Kundenakzeptanz der Innovationen | • ungestützter Bekanntheitsgrad<br>• (Marken-)Image<br>• Verfügbarkeit/Distributionsgrad<br>• Marktanteilsveränderungen |

*Abbildung 144: Aufgabenorientierte Kennzahlen am Beispiel eines „Mehrkämpfers“*
Quelle: eigene Darstellung.

[1] KLINGEBIEL 2000, S. 304 ff.

Abbildung 144 zeigt eine mögliche aufgabenorientierte Kennzahlenselektion für ein Industriegüterunternehmen, das über ein Direktvertriebssystem verfügt, als „Mehrkämpfer“ agiert und somit alle Kernaufgaben stark gewichtet. Die ausgewählten Kennzahlen versuchen, die dargestellten grundsätzlichen Ursache-Wirkungszusammenhänge und sowohl Effektivitäts- als auch Effizienzaspekte zu berücksichtigen. Die Kennzahlen sind jeweils klar zu operationalisieren. Ferner müssen im Rahmen der Marketingplanung einerseits Zielvorgaben und andererseits Massnahmen zur Zielerreichung definiert werden.[1]

*Fazit:* Die Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung sowie die aufgabenorientierten Kennzahlenmodule operationalisieren die Marketingstrategie eines Geschäftsbereichs. Dabei sind die formalökonomischen Vorgaben und insbesondere das Kernaufgabenprofil zu berücksichtigen.

# 4 Bewertung von Marktpotentialen als dritte Ebene des Kennzahlensystems

Im Rahmen der aufgabenorientierten Kennzahlenmodule wurden zahlreiche mögliche Kenngrössen für das Marketingmanagement dargestellt, die dazu dienen können, eine definierte Marketingstrategie umzusetzen. Neben Ergebniskennzahlen wurden dabei auch kernaufgabenspezifische Potentialgrössen berücksichtigt, das heisst, jene Aspekte des aufgabenspezifischen Finanz-, Human- und Strukturkapitals, die wichtig sind, um die jeweilige Kernaufgabe bestmöglich zu erfüllen.

Bisher wurde jedoch das grundsätzliche Erfassen und Messen von Marktpotentialen ausgeblendet. Eine umfassende Marketingdiagnose und -steuerung ist jedoch nur dann ausreichend zuverlässig möglich, wenn nicht nur die Effizienz und die Effektivität der Marketingmassnahmen sowie die daraus resultierenden finanzwirtschaftlichen Grössen berücksichtigt werden, sondern auch die Veränderung oder zumindest die Veränderungsrichtung der gemäss Abschnitt 1.2.1 für das Marketing zentralen Marktpotentiale.

Letztlich geht es darum, das (künftige) Marktpotential vor dem Hintergrund der Wettbewerbs- und Ressourcenposition des jeweiligen Unternehmens zu bewerten. Diese langfristige Grösse dient in ihrer Entwicklung insbesondere auch als Gegengewicht zu den kurzfristigen finanzwirtschaftlichen Ergebnissen.[2] Ein umfassendes „Marketing Asset Accounting“ wurde erstmals explizit thematisiert bei PIERCY[3], der auch die einseitige Fokussierung des Marketing auf Gewinn und Kosten als „Cost and Profit Myopia“[4] kritisiert hatte: „in the absence of explicit recognition and measurement marketing assets may be squandered.“[5]

---

[1] Siehe hierzu auch die Fallbeispiele auf den Seiten 426 ff.
[2] PIERCY 1986, S. 13.
[3] PIERCY 1986.
[4] PIERCY 1982.
[5] PIERCY 1986, S. 12.

Derzeit besteht in der Marketingwissenschaft keine Einigkeit darüber, welches hierfür überhaupt die zentrale übergeordnete strategische Kenngrösse sein könnte. Gelegentlich findet sich die implizite Annahme, dass im Marketing letztlich der Marke diese zentrale Funktion zukomme.[1] Brand Equity beziehungsweise Markenwert wird als eine solche Schlüsselgrösse bezeichnet.[2] So teilt AMBLER beispielsweise das Marketing Performance Measurement in das Messen kurzfristiger, finanzwirtschaftlicher Ergebnisse einerseits und in ein Evaluieren der Markenwertentwicklung andererseits ein. [3]

Wissenschaftler aus anderen Forschungsteilgebieten, insbesondere aus den Bereichen Servicemanagement sowie Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsforschung, rükken dagegen eher den Kundenwert ins Zentrum der Betrachtung.[4]

Bisher existiert noch kein zusammenhängendes, allgemein anerkanntes System, das dazu beiträgt, die wichtigsten Marketingpotentiale zu unterscheiden und integriert zu bewerten. Eine Ausnahme bilden aktuelle Forschungen von RUST, ZEITHAML und LEMON.[5] Diese Autoren präsentieren ein auf dem Kundenwert basierendes System und zeigen, wie es erfolgreich für investitionsorientierte Marketingentscheide genutzt werden kann.

Eine kurze Vorstellung und kritische Würdigung dieses Systems folgen. Anschliessend wird darauf aufbauend ein alternatives Modell auf Basis des aufgabenorientierten Ansatzes entwickelt.

## 4.1 Diskussion zentraler Marktpotentialgrössen

### 4.1.1 Customer Equity als integrierende Marktpotentialgrösse?

#### *4.1.1.1 Das Customer Equity-Modell von RUST/ZEITHAML/LEMON*

RUST, LEMON und ZEITHAML kritisieren das im Marketing dominierende produktfokussierte Controlling und auch die ihrer Meinung nach produktorientierte Grösse „Brand Equity“.[6] Dieses führe beispielsweise zu einseitig kostenorientierten Sortimentsentscheiden, die eine Verlustspirale auslösten, weil sie strategische Auswirkungen auf die Kunden nicht berücksichtigten.[7]

Die Autoren stellen daher den „Customer Equity“ als zentrale Schlüsselgrösse in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen; sie definieren ihn analog zu BLATTBERG und DEIGHTON als dynamisch zu berechnenden Gesamtwert aller Kunden: „Customer Equity is the total

---

[1] Siehe hierzu beispielsweise AMBLER/KOKKINAKI 1997.

[2] KELLER 1998; AAKER 1992 und 1996.

[3] AMBLER 2000, S. 7.

[4] BLATTBERG/DEIGHTON 1996; Krafft 1997, 1999, 2002; CORNELSEN 2000; HELM/GÜNTER 2001, RUDOLF-SIPÖTZ 2001.

[5] RUST/LEMON/ZEITHAML 2000.

[6] RUST/LEMON/ZEITHAML 2000, S. 1

[7] RUST/ZEITHAML/LEMON 2000, S. 7 ff.

of the discounted lifetime values summed over all of the firm's customers."[1] Diese Grösse sei eine "lingua franca of marketing effectiveness" und diene unter anderem dazu,

- Stärken und Schwächen im eigenen Marketing zu identifizieren sowie
- den finanziellen Einfluss von Marketinginitiativen zu projizieren und zu bewerten;
- letztlich erfülle die Grösse „Customer Equity" auch die Funktion einer Schlüsselkennzahl im Sinne der Balanced Scorecard.[2]

In dem Modell der drei Wissenschaftler wird Customer Equity von drei Treibern beeinflusst: Value Equity, Brand Equity und Retention Equity (siehe Abbildung 145).

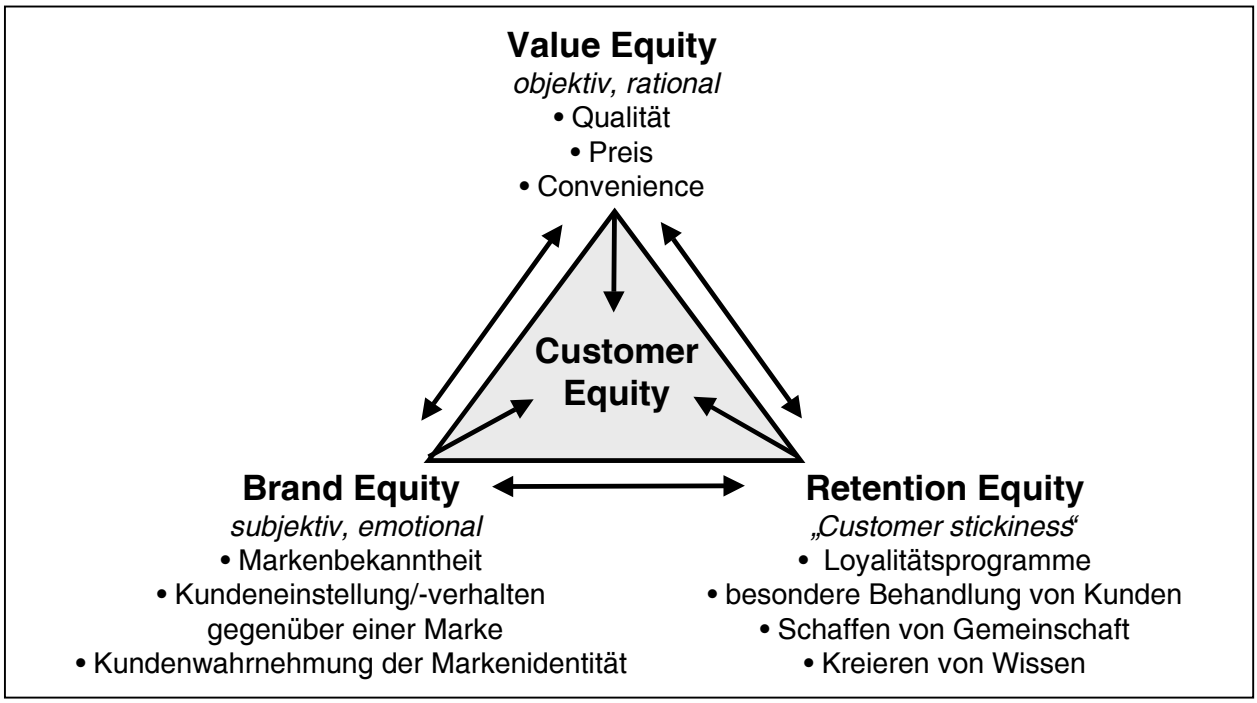



*Abbildung 145: Treiber des Customer Equity*
Quelle: eigene Darstellung basierend auf RUST/ZEITHAML/LEMON 2000.

- „*Value Equity* is the customer's objective assessment of the utility of a brand, based on perceptions of what is given up for what is received."[3] Diese Grösse gibt die rationale, objektive Beurteilung eines Leistungangebots wieder. Sie wird insbesondere durch die Faktoren Qualität, Preis und Convenience beeinflusst.
- „*Brand Equity* is the customer's subjective and intangible assessment of the brand, above and beyond its objectively perceived value"[4] Brand Equity spiegelt die subjektive Bewertung eines Leistungsangebots wider und umfasst nur solche Elemente, die nicht auf objektiven Leistungsunterschieden beruhen. Folgende Einflussfaktoren werden unterschieden: Markenimage und -bedeutung, Markenbekanntheit, Einstellung gegenüber der Marke sowie die Wahrnehmung der Markenidentität.

---

[1] RUST/LEMON/ZEITHAML 2000, S. 1; BLATTBERG/DEIGHTON 1996.
[2] RUST/LEMON/ZEITHAML 2000, S. 2 ff.; zur Balanced Scorecard siehe KAPLAN/NORTON 1992, 1996a, 2001.
[3] RUST/ZEITHAML/LEMON 2000, S. 56 f. (Hervorhebung im Original).
[4] RUST/ZEITHAML/LEMON 2000, S. 57 (Hervorhebung im Original).

- „*Retention Equity* is the tendency of the customer to stick with the brand, above and beyond the customer's objective and subjective assessments of the brand."[1] Retention Equity gibt die Bindung des Kunden an einen Anbieter wieder, die nicht auf die Marke oder auf objektive Unterscheide des Leistungsangebots zurückgeführt werden kann. Treiber dieser „customer stickiness" sind: Loyalitätsprogramme, die besondere Anerkennung und Behandlung von Kunden sowie Programme zur Gemeinschaftsbildung (community building) und zum Aufbau von Wissen (knowledge building).

Die Bedeutung der drei Treiber ist situativ unterschiedlich. Daher empfehlen die Autoren, eine branchenspezifische Regressionsanalyse durchzuführen, um die Einflussstärke der Treiber auf Kundenentscheidungen zu ermitteln.

Mit Hilfe des Modells ist es nach Auffassung der Autoren möglich, den Return von Marketinginvestitionen auszurechnen. Werden Investitionen getätigt, so ist grundsätzlich zu überlegen, welche Faktoren des Modells dadurch beeinflusst werden. Eine Verbesserung der Distribution erhöht beispielsweise die Convenience und damit den Value Equity. Je nach branchenspezifischer Bedeutung des Value Equity wirkt sich eine Verbesserung dieses Werts mehr oder weniger intensiv auf die Kauf- beziehungsweise Wechselentscheidungen der Kunden aus (abgebildet mit einer sogenannten Wechselmatrix). Das führt zu einer gewissen Erhöhung des kundenspezifischen Customer Lifetime Value und somit letztlich des Customer Equity, also des Gesamtwerts aller Kunden.[2]

Analog lassen sich die finanziellen Auswirkungen von Werbeinvestitionen über den Einfluss der Werbung auf den Brand Equity sowie dessen branchenspezifischer Bedeutung für das Kundenverhalten berechnen. Auch die finanziellen Konsequenzen von Entscheidungen bezüglich Kundenloyalitätsprogrammen können auf diese Art kalkuliert werden.

#### *4.1.1.2 Kritische Würdigung des Modells*

RUST, ZEITHAML und LEMON sehen in ihrem Modell eine geeignete Basis, um den Einfluss und auch die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen von Marketinginvestitionen zu berechnen. Sie selbst zeigen allerdings auch einige Grenzen ihres Modells auf:[3]

- Die Zusammenhänge von Customer Equity und Unternehmenswert müssten noch intensiver analysiert werden.
- Das Konzept müsste weiterentwickelt werden, damit es auch in stark wachsenden Märkten angewendet werden kann.
- Die dargestellten Treiber und ihre Bedeutung sind kulturabhängig. So kann beispielsweise in einer bestimmten Branche der Faktor Brand Equity in den USA wesentlich wichtiger sein als in Südamerika.

---

[1] RUST/ZEITHAML/LEMON 2000, S. 57 (Hervorhebung im Original).
[2] RUST/LEMON/ZEITHAML 2000, S. 19.
[3] RUST/LEMON/ZEITHAML 2000, S. 24 f.

Das Modell von RUST, ZEITHAML und LEMON ist ein äusserst wertvoller Beitrag im Rahmen der Marketingwissenschaft. Zum ersten Mal wird ein umfassendes Treibermodell präsentiert, das zentralen finanzwirtschaftlichen Anforderungen (beispielsweise Orientierung an Geldflüssen) gerecht wird und dabei hilft, die wichtigsten Marketinggrössen zu quantifizieren. Dennoch weist das Modell noch einige Unzulänglichkeiten auf, die zum einen auf der Modellkonzeption, zum anderen auf den Anwendungsempfehlungen beruhen.

Bezüglich der Modellkonzeption sind folgende Aspekte kritisch zu hinterfragen:

- *Ausgewogenheit:* Die Autoren kritisieren selbst, dass viele Marketingkonstrukte wie Brand Equity oft so breit definiert werden, dass sie nicht mehr unterscheidbar sind. So missfällt ihnen beispielsweise, dass zum Markenwert Konzepte wie Qualität, Geschäftsbeziehungen und Wechselkosten hinzugerechnet werden[1], so dass Markenwert Elemente der Kundenbindung einschliesst. Gleichzeitig verfahren sie selbst aber analog, indem sie ihr zentrales Konstrukt des Customer Equity ins Zentrum rücken. Brand Equity wird „abgespeckt" und zu einem Einflussfaktor des Customer Equity umdefiniert. Dabei liesse sich das gesamte System durchaus auch so modellieren, dass Brand Equity im Zentrum stünde und von Kundenfaktoren beeinflusst würde.
- *Mehrwert des Konstrukts „Retention Equity":* Die Autoren begründen nicht, warum gerade die drei Faktoren Value, Brand und Retention Equity die zentrale Grösse Customer Equity beeinflussen. Während die Wahl von Value Equity und Brand Equity aufgrund ihrer Diskussion in der Marketingwissenschaft nachvollziehbar erscheint, so wäre zu klären, ob Retention Equity tatsächlich als Konstrukt auf derselben Ebene angesiedelt werden sollte. Die von den Autoren präsentierte Operationalisierung des Retention Equity ist relativ inhaltsleer, so dass der „Mehrwert" dieses Konstrukts fragwürdig erscheint: So könnten beispielsweise Loyalitätsprogramme und besondere Kundenbehandlungen hervorragend als Treiber des Value Equity dargestellt werden, weil sie sowohl Preis, Qualität als auch Convenience massgeblich beeinflussen. Andere Aspekte der „customer stickiness" könnten auf die Identifikation gewisser Kunden mit einer Marke zurückgeführt und somit dem Brand Equity zugerechnet werden.
- *Statische Konzeption:* Das Modell ist insbesondere auf stabile, gesättigte Märkte ausgerichtet, in denen der Kundenbindung besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Customer Equity kann jedoch auch durch Kundenakquisition massgeblich erhöht werden; diese ist aber in dem Konzept kaum gewichtet. Ferner berücksichtigt das Modell den Mehrwert künftiger Leistungsinnovationen nicht ausreichend. Auch spielt der Faktor Zeit lediglich auf der finanzwirtschaftlichen Seite durch Abdiskontierung eine Rolle – die leistungswirtschaftliche Seite ist statisch.

Die Anwendung des Modells erscheint auf den ersten Blick sehr plausibel, doch stellen sich auch hier einige Herausforderungen:

---

[1] Beispielsweise bei KELLER 1998.

- *Ambiguität*: Fast alle Marketingaktionen wirken auf alle Treiber. Preisaktionen beeinflussen beispielsweise sowohl den Value als auch den Brand Equity, unter Umständen sogar den Retention Equity. Um die Auswirkungen auf den Customer Equity präzise berechnen zu können, müssten Führungskräfte jeweils im voraus genau wissen, wie sich die einzelnen Marketinginstrumente auf die jeweiligen Treiber auswirken.
- *Erhebung der Wechselmatrix:* Die sogenannte „Switching Matrix" steht im Zentrum der Berechnung des Kundenwerts. Sie gibt an, wie gross die Wahrscheinlichkeit eines Kunden einer bestimmten Marke ist, beim nächsten Mal diese Marke (zumindest teilweise) wieder zu berücksichtigen. Allerdings ist nicht anzunehmen, dass diese Wechselmatrix unverändert bleibt, weil sich die Markentreue im Zeitverlauf stark verändern kann. Daher müssten Unternehmen diese Wechselmatrix permanent neu berechnen.
- *Nichtberücksichtigung zentraler Einflussfaktoren auf den Unternehmenswert:* Wie bereits ausführlich dargestellt, hängt der Unternehmenswert nicht nur von der Höhe der Einnahmen ab, sondern insbesondere auch vom Faktor Zeit sowie den wahrgenommenen Risiken.[1] Das System von RUST, ZEITHAML und LEMON modelliert allerdings nicht die Risiken: Wie sicher kann man sein, dass die Wiederwahlentscheidungen tatsächlich wie in der Wechselmatrix modelliert erfolgen? Ferner berücksichtigt das Modell kaum Massnahmen, die dazu dienen, dass Kunden ihre Kaufentscheidungen vorziehen; ein solches Verhalten würde sich positiv auf den Unternehmenswert auswirken.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die drei Autoren einen interessanten ersten Entwurf für ein investitionsorientiertes Marketingmodell geliefert haben, das eine wertvolle Basis für konstruktive Weiterentwicklungen ist.

### 4.1.2 Kunden- und Markenwert: Zentrale Grössen zur Marktpotentialbewertung

Gemäss dem in Teil C dargestellten aufgabenorientierten Ansatz sind alle Massnahmen darauf ausgerichtet, Marktpotentiale (= Kunden- und Leistungspotentiale) zu erschliessen oder auszuschöpfen. Somit erscheint es folgerichtig, diese Potentiale zu bewerten, um dadurch die langfristige Effektivität des Marketing zu messen. Dabei sind drei Rahmenbedingungen zu berücksichtigen:

1. Die Bewertung von Potentialen sollte möglichst auf der Basis *diskontierter Geldflüsse* erfolgen, um eine bestmögliche Kompatibilität zur finanzwirtschaftlichen Führung zu erreichen. „Wert" kann definiert werden als allgemeiner Massstab für die Vorziehenswürdigkeit eines Subjekts, Objekts oder einer Aktion.[2] In betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen erscheint es daher sinnvoll, zumindest danach zu streben, den Wert möglichst in monetären und somit vergleichbaren Einheiten auszudrücken.

---

[1] Siehe hierzu S. 229 ff.

[2] ENGELS 1962, S. 11 f.

2. Bei Kunden- und Leistungspotentialen handelt es sich letztlich nicht um unabhängige Phänomene, sondern insgesamt um Marktpotentiale: Jegliche Käufe betreffen stets sowohl die Kunden- als auch die Leistungsseite. Eine klare Trennung, wie sie beispielsweise das zuvor diskutierte Modell von RUST, ZEITHAML und LEMON anstrebt, erscheint nicht in einer geeigneten Form operationalisierbar zu sein. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass die beiden in der Marketingwissenschaft als zentrale „Globalgrössen" erachteten Konstrukte Kundenwert einerseits und Markenwert andererseits auf unterschiedlichen Forschungstraditionen beruhen.[1] Eine trennscharfe Abgrenzung würde den in der bisherigen wissenschaftlichen Diskussion herauskristallisierten realdefinitorischen Kern der beiden Begriffe in Frage stellen.

   Eine komplementäre, additive Bewertung von Marktpotentialen (beispielsweise in der Form: Marketingwert = Kundenwert + Markenwert oder Customer Equity = Brand Equity + Value Equity + Retention Equity) ist daher nur möglich, wenn die Teilkonstrukte trennscharf und somit neu definiert werden. Auch wenn dies aus theoretisch-wissenschaftlicher Sicht durchaus sinnvoll wäre, erscheint eine solche grundsätzliche Neudefinition aus wissenschaftspragmatischen Gesichtspunkten als nicht anschlussfähig. Nachfolgend wird daher keine additive oder multiplikative Operationalisierung von „Marktpotentialen" angestrebt. Vielmehr erfolgt die *Bewertung aus unterschiedlichen Perspektiven* und basiert somit auf alternativen[2], sich zum Teil ergänzenden Ansätzen, die sich in der bisherigen wissenschaftlichen Diskussion als tragfähig erwiesen haben. Dazu zählen insbesondere der „Kundenwert" (Bewertung von Marktpotentialen aus der Perspektive von Kundenpotentialen) und der „Markenwert" (Bewertung von Marktpotentialen aus der Markenperspektive).[3]

3. Sowohl die *Persistenz- als auch die Innovationsorientierung* sind zu berücksichtigen. Die Möglichkeit eines Unternehmens oder Geschäftsbereichs, neue Potentiale zu erschliessen, sollte explizit in die Bewertung integriert werden, um einer langfristigen Unternehmens- beziehungsweise Geschäftsbereichsentwicklung gerecht zu werden.

Der Wert eines Objekts ist grundsätzlich subjektiv: Er wird durch Ziele, Umweltvariablen und Alternativen beeinflusst.[4] Andernfalls wäre es sinnlos, Marktpotentiale ökono-

---

[1] Siehe hierzu ausführlich die Ausführungen zu den Begriffsabgrenzungen von Kundenwert (S. 340 ff.) und Markenwert (S. 349 ff.).

[2] AMBLER (2000, S. 45) vertritt die Ansicht, die Bewertung von Marktpotentialen aus operationsanalytischen Gründen möglichst einfach zu halten und nur jeweils eine Perspektive einzunehmen: „Some academics distinguish between customer equity (the relationship between the company and the customer) and brand equity (the asset represented by brand image). This is complex and unnecessary. Rummaging around people's heads for just one kind of equity is difficult enough." AMBLER selber "wählt" daher den Markenwert.

[3] Grundsätzlich sind auch weitere komplementäre Wertgrössen möglich, beispielsweise der Technologiewert einer Innovation. Die Operationalisierung könnte analog zum Kundenwert in Form einer diskontierten Cash-flow-Rechnung erfolgen. Dabei ergäben sich zwangsläufig gewisse Überschneidungen zum Markenwert, weil aus Marketingsicht eine Technologie erst dann einen Wert besitzt, wenn sie vom Kunden erkannt und aus seiner Sicht Nutzen stiftet. Eine patentierte Technologie oder das einzigartige Wissen, eine Technologie zu nutzen (wie beipielsweise bei Gore), ist somit eine Marke (in den "Köpfen der Kunden"); eine Technologie, die allen Unternehmen zur Verfügung steht, hat aus ressourcen- und wissensorientierter Sicht dagegen keinen spezifischen Wert.

[4] Siehe hierzu ausführlich RUDOLF-SIPÖTZ/TOMCZAK 2001, S. 7 f.

misch zu bewerten, weil diese dann definitionsgemäss der maximal verfügbaren Kaufkraft entsprächen. Marktpotentiale müssen somit vor dem Hintergrund der spezifischen Markt- und Ressourcensituation eines Unternehmens betrachtet und bewertet werden.

## 4.2 Bewertung von Marktpotentialen mittels Kundenwert beziehungsweise Customer Equity

### 4.2.1 Kundenwert und Customer Equity: Begriffsabgrenzungen

Versteht man unter „Wert" einen allgemeinen Massstab für die Vorziehenswürdigkeit eines Subjekts, Objekts oder einer Aktion, so suggeriert der Begriff „Kundenwert", dass der Kunde eine Ressource mit einem bestimmten Wert sei. RESE stellt allerdings klar, dass der Kunde selbst aus Sicht des Anbieters keineswegs ein Dispositionsobjekt ist.[1] Dagegen können aus resource-based View aber Geschäftsbeziehungen zum Kunden wie auch die Reputation eines Anbieters sehr wohl als Ressourcen aufgefasst werden.[2]

In Anlehnung an CORNELSEN wird der Kundenwert als ein Mass für die ökonomische Bedeutung von Kundenbeziehungen verstanden, das heisst deren direkten und/oder indirekten Beitrag zur Zielerreichung eines Anbieters.[3] Negativ abgegrenzt entspricht dies dem Schaden, der eintritt, wenn diese Kunden abwandern, also dem drohenden Verlust von Erfolgspotentialen.[4] Der Kundenwert ist situationsbezogen: So kann derselbe Kunde beziehungsweise dieselbe Kundengruppe für zwei unterschiedliche Unternehmen jeweils einen anderen Kundenwert aufweisen.[5] Der Wert hängt somit nicht nur von den Kundeneigenschaften, sondern auch von den Zielen des Unternehmens ab. Der Kundenwert ist eine Kundenbewertung aus Unternehmenssicht und daher nicht mit Kundennutzen oder Customer Value (Wert aus Kundensicht)[6] zu verwechseln.

In der Literatur gibt es zahlreiche Konstrukte, die versuchen, Kundenpotentiale zu bewerten; sie werden mit Begriffen wie Customer Lifetime Valuation[7], Customer Lifetime Value[8], Customer Valuation[9], Customer Relationship Value[10] und Customer Profitability[11] bezeichnet. Insgesamt scheint eine Unterscheidung von drei Dimensionen sinnvoll:[12]

---

1 RESE 2001, S. 290.
2 FREILING 2001, S. 95.
3 CORNELSEN 2000, S. 43.
4 PLINKE 1989, S. 316.
5 RUDOLF-SIPÖTZ/TOMCZAK 2001, S. 14.
6 GALE 1994; WOODRUFF 1997, PARASURAMAN 1997, ANDERSON/NARUS 1999.
7 DWYER 1989.
8 BERGER/NASR 1998.
9 WYNER 1996.
10 WAYLAND/COLE 1997.
11 MULHERN 1999.
12 KRÜGER 1997, S. 107; CORNELSEN 2000, S. 39; RUDOLF-SIPÖTZ/TOMCZAK 2001, S. 9; HELM/GÜNTER 2001, S. 9.

1) *Sachdimension:* CORNELSEN unterscheidet die Methoden der Kundenwertanalyse danach, welche Determinanten sie berücksichtigen:[1] *Eindimensionale Kundenwertanalysen* streben danach, einen monetären Kundenwert auszudrücken, fokussieren aber letztlich nur auf einzelne Beziehungsausschnitte. *Mehrdimensionale Kundenwertanalysen* berücksichtigen zwar die ganzheitliche Perspektive von Geschäftsbeziehungen durch Einbezug nichtmonetärer Grössen wie beispielsweise Referenz-, Innovations- und Synergiepotential eines Kunden[2]; sie versuchen aber nicht, diesen ergebnisbezogen als eindimensionalen monetären Kundenwert auszudrücken.

2) *Zeitdimension:* Der Kundenwert lässt sich statisch und somit zeitpunktbezogen als Gewinn oder Deckungsbeitrag oder aber dynamisch und somit zeitraumbezogen messen.[3] Ein dynamischer Kundenwert wird in der Literatur als Customer Lifetime Value, Kundenlebens(zeit)wert oder Kundenkapitalwert bezeichnet.[4]

3) *Objekt- beziehungsweise Subjektdimension:* Diese Dimension bezieht sich auf die Aggregationsebene, das heisst darauf, ob einzelne Kunden, Kundensegmente oder der gesamte Kundenstamm bewertet werden. Soll der Wert des Kundenstamms ausgedrückt werden, so wird im Englischen der Begriff *„Customer Equity"* verwendet.[5]

Je nach Sach-, Zeit- und Objektdimension gibt es unterschiedliche Anlässe und Gründe für Kundenwertberechnungen: Der aggregierte Kundenwert (Customer Equity) kann beispielsweise von Interesse sein, wenn der Verkauf des gesamten Kundenstamms (beziehungsweise präziser: der Beziehungen zu diesem Kundenstamm) geprüft wird. Ferner kann diese Grösse als langfristige Kontrollgrösse der beiden Kernaufgaben Kundenakquisition und -bindung dienen. Segment- und einzelkundenspezifische Kundenwertberechnungen unterstützen insbesondere das operative Marketingmanagement, beispielsweise im Rahmen von Kundenportfolio- sowie Investitionsentscheidungen.

### 4.2.2 Messung des Kundenwerts

#### *4.2.2.1 Messung des aggregierten Kundenwerts*

Mit Hilfe eines aggregierten Kundenwerts wird versucht, den gesamten Kundenstamm dynamisch mit einer einzigen finanzwirtschaftlichen Grösse zu bewerten. Ziel ist somit eine aggregierte „Schlüsselkennzahl".

Die Grundidee der meisten dynamischen Bewertungsmodelle ist ähnlich. Sie greifen analog zu BLATTBERG und DEIGHTON auf abdiskontierte Cash-flows zurück: „Customer Equity is the total of the discounted lifetime values summed over all of the firm's cus-

---

[1] CORNELSEN 2000, S. 167.

[2] CANNING 1982, S. 89 ff.; PLINKE 1989, S. 316 f., RIEKER 1995, S. 57 ff., SCHLEUNING 1997, S. 146 ff.; RUDOLF-SIPÖTZ/TOMCZAK 2001, S. 15 ff.

[3] DWYER 1989, 1997 und BLATTBERG/DEIGHTON 1996, 1997.

[4] Zu einer Übersicht über die verschiedenen Begriffe siehe RUDOLF-SIPÖTZ/TOMCZAK 2001, S. 8 ff.

[5] DORSCH/CARLSON 1996; BLATTBERG/DEIGHTON 1996, 1997; RUST/ZEITHAML/LEMON 2000, S. 4.

tomers."[1] Ein solcher Customer Equity entspricht somit dem aggregierten Customer Lifetime Value aller Kunden eines Unternehmens beziehungsweise Geschäftsbereichs.[2] Je nach Modellannahmen[3] beeinflussen folgende Faktoren den Customer Equity:

- Grösse des Kundenstamms,
- Zuwachsrate des Kundenstamms,
- Abwanderungswahrscheinlichkeiten und -intensitäten,
- maximal erreichbarer Share of Wallet,
- Preisbereitschaft der Kunden,
- Kosten von Kundenakquisitions- und -bindungsmassnahmen sowie das
- Zahlungsverhalten und die Zahlungsrisiken der Kunden.

Der aggregierte Kundenwert eines Unternehmens hängt ferner insbesondere auch davon ab, wie viele Kunden die Beziehung zum Anbieter als langfristige Geschäftsbeziehung sehen (und somit den grössten Teil ihres Bedarfs kontinuierlich bei dem Anbieter dekken) und wie viele sie eher als Transaktionsbeziehung sehen (und somit bei niedrigeren Preisen eines anderen Anbieters unter Umständen sofort vollumfänglich wechseln).[4]

Letztlich wird der Kundenwert allerdings stark vom Angebot beeinflusst. Wird das *Leistungsangebot* beispielsweise durch einen Markentransfer, durch Produktinnovationen oder durch Kooperationen mit anderen Unternehmen ausgeweitet, so erhöht dies in der Regel automatisch den Kundenwert, weil einige Kunden zumindest einen Teil ihres Bedarfs zusätzlich mit den neuen Leistungen decken werden.[5] Dies zeigt, dass der Kundenwert immer nur die eine Seite der Operationalisierung von Marktpotentialen darstellt.

Um den vielfältigen Einflussfaktoren auf den Kundenwert gerecht zu werden, schlägt MULHERN vor, bei der Messung des Kundenwerts schrittweise vorzugehen:[6]

- *Definition der Kundengruppe (*Werden nur vorhandene oder auch potentielle Kunden berücksichtigt? Welche Kunden gelten als "aktiv"?);
- *Definition der zu betrachtenden Marktleistungen* (Welches Aggregationsniveau ist zu wählen? Welcher Organisationsbereich soll analysiert werden?);
- *Kennzahlen der Kundenprofitabilität* (Sollen nur direkt ökonomisch wirksame Ergebnisse bewertet werden oder auch andere qualitative Wertbeiträge, wie sie beispiels-

---

[1] BLATTBERG/DEIGHTON 1996.

[2] Der deutsche Begriff Kundenwert wird nachfolgend als gleichbedeutend mit Customer Lifetime Value verwendet. Der deutsche Ausdruck kann sich entweder auf einen einzelnen Kunden beziehen oder als aggregierter Kundenwert auf den gesamten Kundenstamm (= Customer Equity).

[3] Siehe hierzu RUST/LEMON/ZEITHAML 2000, S. 4 f. und die dort zitierte Literatur. Die einfachen *„Lost for good"-Modelle* arbeiten mit Abwanderungswahrscheinlichkeiten. Ein Kunde ist „seriell monogam", das heisst, er kauft in einer Periode immer nur bei einem Anbieter. Er ist somit entweder (vollumfänglich) Kunde oder (absoluter) Nichtkunde. Dagegen ist der Kunde bei den differenzierteren *„Always a share"-Modellen* polygam, das heisst, er deckt seinen Bedarf gleichzeitig bei unterschiedlichen Anbietern und kann zwischen diesen hin- und herwechseln.

[4] DORSCH/CARLSON 1996, S. 263.

[5] Dies gilt allerdings nur dann, wenn die durch die neuen Leistungen bewirkten Geldflüsse positiv sind.

[6] MULHERN 1999, S. 27 ff.

weise von Meinungsführern ausgehen? Soll die Bewertung aufgrund des derzeitigen oder des erwarteten Kaufverhaltens erfolgen? Welcher Zeitraum ist zu wählen?);

- *Kostenzurechnung* (Welche variablen Kosten werden zugeordnet? Werden Akquisitionskosten berücksichtigt?).

Die Messung eines aussagekräftigen, aggregierten Kundenwerts ist aufgrund der Vielzahl an Einflussfaktoren somit nur dann sinnvoll, wenn einige Grundsätze im voraus klar und ausdrücklich festgelegt werden, beispielsweise: Bewertung vor dem Hintergrund des bisherigen Leistungsangebots und Ausklammern neuer Marktleistungen, Annahme eines unveränderten Kaufverhaltens, Beschränkung auf einen Fünfjahreszeitraum. Um einen aggregierten Kundenwert im Sinne eines Shareholder Value-Konzepts finanzwirtschaftlich „korrekt" zu ermitteln, sind folgende Anforderungen an die Berechnung zu erfüllen:[1]

- Sämtliche aus einer Beziehung resultierenden Kosten müssen den einzelnen Kunden beziehungsweise Kundengruppen verursachungsgerecht zugeordnet werden können.
- Sämtliche monetären *und* nichtmonetären Erträge sind zu bewerten.
- Die Änderungen der Kosten und Erträge aus einer Kundenbeziehung müssen im Zeitablauf berücksichtigt werden.
- Ein- und Auszahlungen im Rahmen einer Kundenbeziehung sind anhand eines geeigneten Kalkulationszinsfusses auf einen Referenzzeitpunkt abzuzinsen.
- Die Unsicherheit einer Geschäftsbeziehung muss berücksichtigt werden.

Nicht zuletzt aufgrund von Unsicherheit ist es im wirtschaftlichen Handeln nicht möglich, den Kundenwert exakt zu quantifizieren.[2] Somit stellt sich grundsätzlich die Frage, ob und in welchen Fällen der Aufwand für eine solche umfassende Rechnung gerechtfertigt ist. Aus theoretischer Sicht wäre eine absolute, in Geldeinheiten bewertete Grösse „Customer Equity" wünschenswert, aber aus pragmatischen Gesichtspunkten erscheint eine solche aggregierte Grösse wenig plausibel. Die derzeit vorhandenen Operationalisierungsvorschläge werden von der Praxis nicht angenommen, wie die empirischen Ergebnisse in Teil B dieser Arbeit gezeigt haben.[3]

---

[1] STAHL/MATZLER/HINTERHUBER 2001, S. 354 ff.

[2] FREILING 2001, S. 95.

[3] Siehe S. 152 ff.; ähnliche Ergebnisse finden sich auch bei RUDOLF-SIPÖTZ 2001, S. 70.

Um aber dennoch die Stärken des Kundenwertkonzepts und der damit verbundenen Verfahren[1] zu nutzen, sei folgendes Vorgehen vorgeschlagen (siehe Abbildung 146):

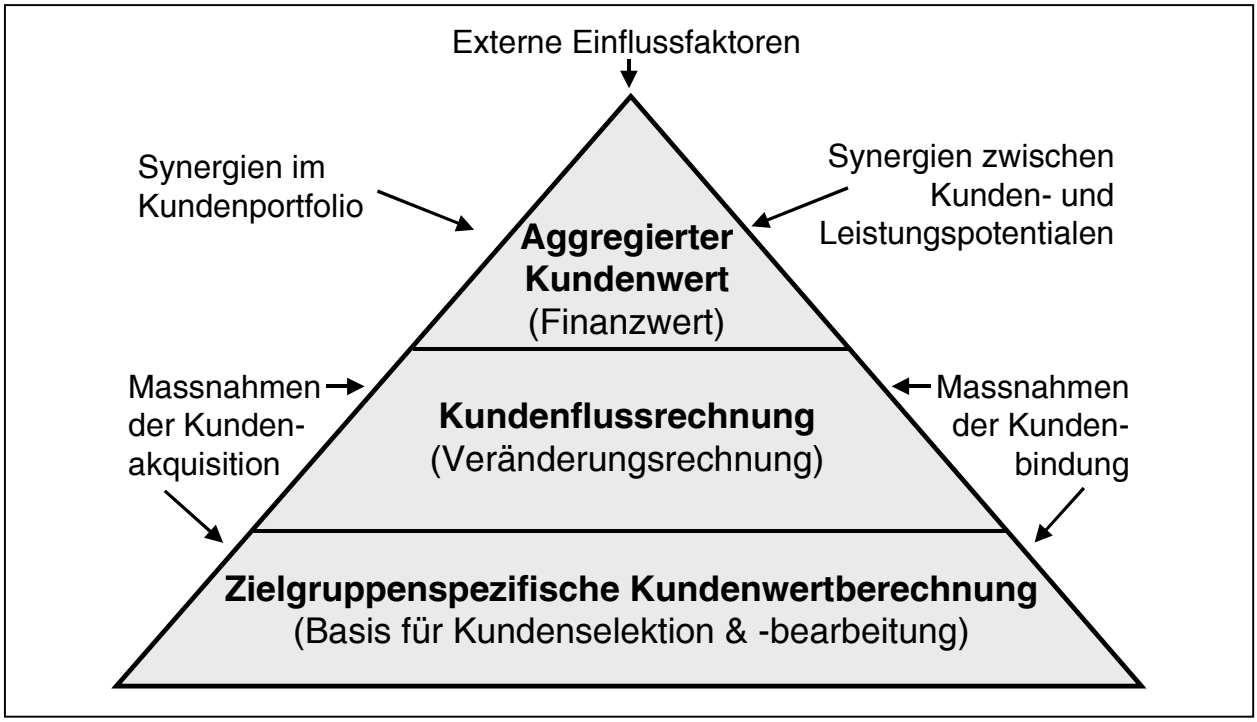



*Abbildung 146: Managementorientierte Anwendung des Konzepts des Kundenwerts*
Quelle: eigene Darstellung.

1) Der *aggregierte Kundenwert* eines Unternehmens wird lediglich in besonderen Situationen erhoben, beispielsweise beim Verkauf des Unternehmens. In einer solchen Situation können viele Einflussfaktoren eindeutig festgelegt werden (beispielsweise das zu berücksichtigende Leistungsangebot und der zu bewertende Zeitraum). Ergänzend kann der Kundenwert als langfristige, aggregierte Diagnosegrösse dienen; er eignet sich aber aufgrund der Bewertungsprobleme und der damit zusammenhängenden möglichen starken Schwankungen keinesfalls als Steuerungsgrösse.
2) Sogenannte *„Kundenflussrechnungen“* helfen, Veränderungen des aggregierten Kundenwerts zu beurteilen, ohne jedoch den Gesamtkundenwert berechnen zu müssen.
3) Die Vorteile des Kundenwertkonzepts werden für Entscheide bezüglich *Kundenselektion und spezifischer Kundenbearbeitung* genutzt.[2]

Aufgrund des dargelegten eingeschränkten Nutzens eines aggregierten Kundenwerts (im Sinnes eines Finanzwerts) für das Controlling wird im folgenden auf die beiden letzten zwei Vorschläge ausführlicher eingegangen.

---

[1] CORNELSON 2000, S. 91 ff.; FREILING 2001, S. 95.
[2] Siehe zur Kundenselektion auch BELZ 1998, S. 235 ff.

*4.2.2.2 Kundenflussrechnung*

Für das Marketingmanagement ist die Kenntnis, wie sich der Kundenwert zwischen zwei Perioden entwickelt hat, relevanter als das Wissen über die absolute Höhe des aggregierten Kundenwerts. In Anlehnung an finanzwirtschaftliche Kapitalflussrechnungen sowie einfache Kundenbewegungsbilanzen[1] wird daher eine "Kundenflussrechnung" vorgeschlagen, die einen Grossteil der Veränderungen des aggregierten Kundenwerts zwischen zwei Perioden ausweist.

| | Anzahl Kunden | Δ Umsatz (CHF) | Δ DB I (CHF) | spezifische Investitionen (CHF) | Δ Kundenwert, diskontierter Cash-flow (CHF) |
|---|---|---|---|---|---|
| Neukunden-akquisition | 2'000 | 200'000 | 80'000 | 70'000 | 249'417 |
| Kunden-abwanderung | - 1500 | - 180'000 | - 60'000 | | - 239'562 |
| Kundenrück-gewinnung | 100 | 20'000 | 10'000 | 10'000 | 29'927 |
| **Total** | **600** | **40'000** | **30'000** | **80'000** | **39'782** |
| angenommener Zinssatz: 8 % Diskontierungszeitraum: 5 Jahre | | | | | |

*Abbildung 147: Kundenflussrechnung (fiktives, vereinfachtes Beispiel)*
Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 147 zeigt ein einfaches Beispiel einer Kundenflussrechnung. Dabei werden lediglich die Veränderungen des Kundenwerts aufgrund von Kundenstammbewegungen berücksichtigt (akquirierte Neukunden, abgewanderte Kunden, zurückgewonnene Kunden). Der Vorteil einer solchen Darstellung ist insbesondere, dass auch Aussagen über die langfristige Profitabilität der akquirierten beziehungsweise abgewanderten Kunden getroffen werden können – wichtige Informationen zur Bewertung der Veränderungen des Customer Equity sowie zur aggregierten Beurteilung der Performance der Kernaufgaben Kundenakquisition und Kundenbindung.

*4.2.2.3 Messung eines zielgruppenspezifischen Kundenwerts*

Das Customer Equity-Konzept ist eine geeignete Basis für Kundenselektion und differenzierte Kundenbearbeitung.[2] Dabei wird das Ziel verfolgt, entweder die Profitabilität besonders wichtiger derzeitiger oder potentieller Kunden zu bewerten oder aber eine Kundensegmentierung durchzuführen, die den Wert verschiedener Kundengruppen vergleicht. Eine solche Segmentierung dient einer differenzierten Marktbearbeitung.

---

[1] KRAFFT 2002, S. 51.
[2] MULHERN 1999, RUST/ZEITHAML/LEMON 2000, S. 187 ff.

DILLER schlägt eine kunden(gruppen)spezifische Operationalisierung des Kundenwerts vor, die an den Zielbeiträgen für das Unternehmen beziehungsweise den zukünftigen Beitrag des Kunden zum Erfolg des Unternehmens anknüpft.[1]

| **Kundenwert** | |
|---|---|
| **Sicherheitsziele des Unternehmens** | • *Basiswert* (Retention): insbesondere Umsatz bzw. Absatz<br>• *Informationswert* (Feedback): Auskunfts-, Beschwerde- und Kooperationsbereitschaft |
| **Wachstumsziele des Unternehmens** | • *Penetrationswert*: Ausschöpfung des kundenspezifischen Potentials im bisherigen Leistungsbereich (Kundendurchdringungsrate)<br>• *Referenzwert*: Intensität, Ausmass und Wirkung der Beeinflussung weiterer Kunden<br>• *Cross-Selling-Wert*: Ausweitungspotential der Zusammenarbeit mit weiteren Leistungsbereichen |
| **Gewinnziele des Unternehmens** | • *Kundenspezifisches Preispremium*<br>• *Transaktionskostenwert*: direkt zurechenbare Kundenkosten sowie variable Herstellkosten<br>• *Kundenakquisitionskosten-Wert*: wegfallende bzw. verminderte Kundenakquisitionskosten, korrigiert um Kundenbindungskosten |

*Abbildung 148: Kundenwertkomponenten*
Quelle: in Anlehnung an DILLER 1996a, S. 82 und 2001, S. 8.

Dabei offenbaren sich jedoch ebenso wie auf aggregierter Ebene deutliche Herausforderungen:[2] So lässt sich der Cross-Selling-Wert kundenindividuell kaum zuverlässig messen; ferner bestehen Zurechenbarkeitsprobleme beim Transaktionskostenwert. Dadurch ist der Kundenwert keine absolut unabhängige Grösse, sondern hängt vielmehr vom Anbieterverhalten ab. Insbesondere die Dynamisierung führt zu zusätzlichen Herausforderungen: Die Kundenlebenszyklen sind in der Realität individuell verschieden, Präferenzen verschieben sich im Zeitverlauf und die Kundenabwanderungswahrscheinlichkeiten sind je nach Branche sehr unterschiedlich.

Insgesamt wird der hohe Kostenaufwand für die Operationalisierung eines umfassenden, validen Kundenwerts sowie insbesondere für die Monetarisierung von Werten durch die Höhe des Prognoserisikos in Frage gestellt. Eine dynamische Konzeption ist zwar prinzipiell nutzbringend, doch steht sie gravierenden Informationsproblemen gegenüber;[3] somit ist sie als idealtypisch zu charakterisieren.

Als *finanzwirtschaftliche Grösse* kommt der Kundenwert somit in der Regel nur für die Betrachtung von Einzelkunden in Frage, wobei Sensitivitätsanalysen erforderlich sind.

---

[1] DILLER 2001, S. 14; siehe hierzu auch die Ausführungen auf den S. 245 ff.
[2] DILLER 2001, S. 19 ff.
[3] DILLER 2001, S. 34.

Dennoch bietet die Analyse der Kundenwertkomponenten hilfreiche Hinweise für die Planung und Kontrolle bestimmter kundensegmentspezifischer Massnahmen sowie für die Ressourcenzuweisung.[1] So zeigt Abbildung 149 einen interessanten und umfassenden Entwurf für ein mehrdimensionales Kundenwertmodell, das Selektions- und Bearbeitungsentscheiden dient.[2] Das dreidimensionale Modell unterscheidet zunächst zwischen *gegenwärtiger Profitabilität* und *erwarteter künftiger Profitabilität*. Grundsätzlich wäre es möglich, diese beiden Dimensionen als finanzwirtschaftlichen Customer Lifetime-Value zusammenzufassen. Der pragmatische Vorteil einer Differenzierung liegt daher darin, dass einige Unternehmen in der Lage sind, die gegenwärtige Profitabilität von Kundengruppen einigermassen zuverlässig zu bewerten. Die zukünftige Profitabilität beruht dagegen immer auf zahlreichen Schätzungen, beispielsweise der künftigen Preissensibilität und des zu erwartenden Kaufverhaltens.

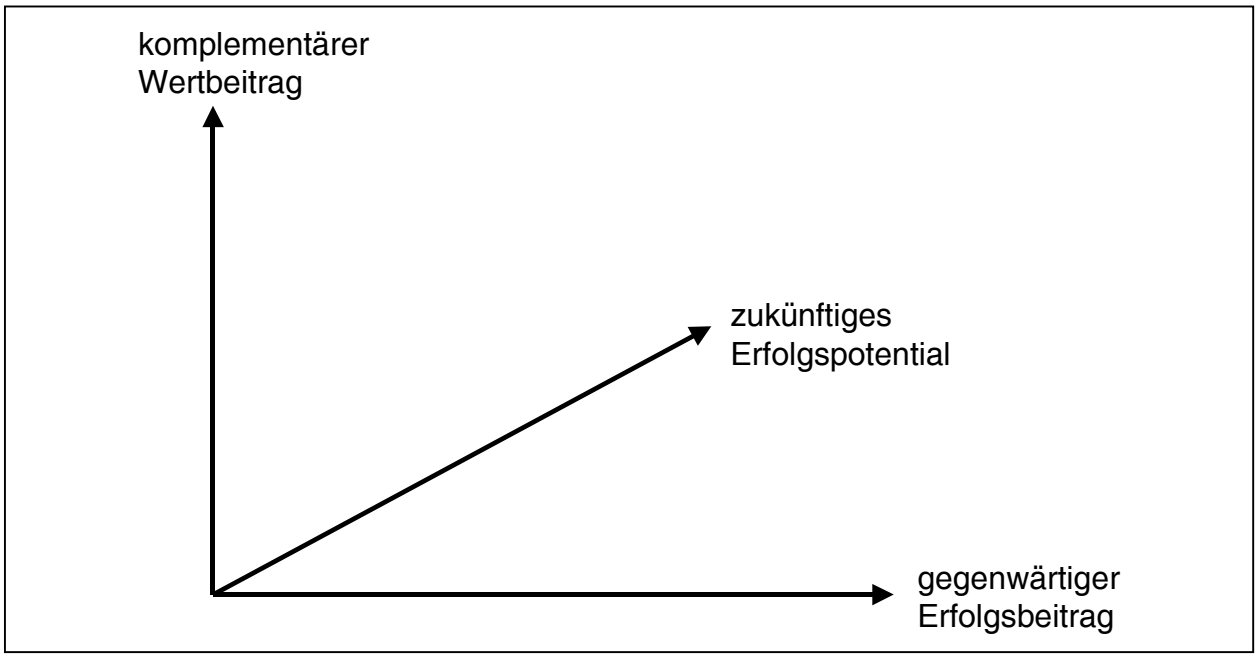



*Abbildung 149: Kundenwert als Basis für eine differenzierte Kundenbearbeitung*
Quelle: vereinfacht nach RUDOLF-SIPÖTZ 2001, S. 179 und HULDI/STAUB 2002, S. 57.

Mit Hilfe einer dritten Dimension gelingt es, *komplementäre Wertbeiträge* zu berücksichtigen, die andernfalls bei Customer Lifetime-Value-Berechnungen vernachlässigt oder zumindest nicht explizit einbezogen werden, aber wichtig sind: beispielsweise das Referenz- oder Kooperationspotential von Kunden. Dadurch können zum Beispiel Meinungsführer in Betracht gezogen werden, ohne dass man den ökonomischen schwer zu quantifizierenden Wert einer Weiterempfehlung direkt in die Kundenprofitabilität einkalkulieren muss. Eine solche Operationalisierung des Kundenwerts erweist sich als wertvolles, kennzahlengestütztes Planungs- und Controllinginstrument.

---

[1] DILLER 2001, S. 27.

[2] Siehe hierzu ausführlich RUDOLF-SIPÖTZ/TOMCZAK 2000. In diesem Bericht werden sowohl empirische Ergebnisse zu den Dimensionen des Kundenwertmodells präsentiert als auch „Normstrategien" für verschiedene Kundensegmente erörtert. Ein ähnliches Modell zeigen auch HULDI/STAUB 2002.

*Fazit:* Die Berechnung eines aggregierten Kundenwerts für ein Unternehmen im Sinne eines Customer Equity ist prinzipiell möglich, aber aufgrund der Vielzahl an Einflussfaktoren sehr aufwendig und unsicher. Daher ist es ratsam, den aggregierten Kundenwert lediglich in besonderen Fällen zu ermitteln oder aber als rein langfristig zu interpretierende Diagnosegrösse zu erheben. Mit Hilfe von Kundenflussrechnungen lassen sich allerdings wichtige Veränderungen des Customer Equity aufgrund von Kundenakquisitions- und -bindungmassnahmen feststellen. Des weiteren ist der Kundenwert als zielgruppenspezifische Kennzahl eine wichtige Steuerungsgrösse für Kundenselektion und differenzierte Kundenbearbeitung.

## 4.3 Bewertung von Marktpotentialen mittels Markenwert beziehungsweise Brand Equity

Im vorangegangenen Abschnitt wurde gezeigt, dass Marktpotentiale mit Hilfe des Konstrukts des Kundenwerts operationalisiert werden können. In der Marketingliteratur kommt ferner dem *„Markenwert“* als zentralem „Asset“ eine herausragende Stellung zu.[1] Die Marke wirkt als wertvolle Ressource, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen und den unternehmerischen Mehrwert zu erhöhen, indem sie:[2]

- *Risiken reduziert* (beispielsweise durch eine geringere Empfänglichkeit von Kunden gegenüber Konkurrenzmassnahmen),
- *Cash-flows beschleunigt* (zum Beispiel durch eine verbesserte Handelsunterstützung bei Markenausdehnungen sowie eine schnellere Kundenadoption von Innovationen),
- *Cash-flows durch Mehreinnahmen erhöht* (beispielsweise aufgrund einer unelastischeren Preiselastizität, verbesserter Handelsunterstützung und höherer Margen),
- *Cash-flows durch Ausgabeneinsparungen erhöht* (zum Beispiel aufgrund einer höheren Effektivität und Effizienz der Marketingkommunikation) oder
- den *Restwert* der Markeninvestitionen am Ende des Betrachtungszeitraums erhöht.

Markenwert kann in diesem Sinne somit als Erfolgspotential einer Marke aufgefasst werden.[3] Trotz seiner Bedeutung wird der Begriff „Markenwert“ sehr unterschiedlich verwendet. In dem in Abschnitt 4.1.1 geschilderten Modell von RUST, ZEITHAML und LEMON wird beispielsweise unter Markenwert (Brand Equity)[4] lediglich die subjektive Wahrnehmung eines Angebots durch Kunden verstanden, nicht aber die objektive Bewertung von Marktleistungen. Andere Wissenschaftler sehen dagegen im Markenwert *die* Spitzenkennzahl im Marketing, in der sich alle Massnahmen widerspiegeln.[5]

---

[1] KELLER 1998, S. 344.

[2] Siehe hierzu allgemein SRIVASTAVA/SHERVANI/FAHEY 1998.

[3] GÜNTHER 1997a, S. 70.

[4] Der englische Begriff „Brand Equity“ wird nachfolgend synonym zum Ausdruck „Markenwert“ verwendet.

[5] So formuliert beispielsweise AMBLER (2000, S. 5): „Brand equity is the whole asset built by marketing [...].“

Die uneinheitliche Definition des Begriffs Markenwert lässt sich auch auf ein sehr unterschiedliches Verständnis von „Marke“ zurückführen; so unterscheiden sich die rechtlichen Definitionen von jenen in der Marketingwissenschaft. Umgangssprachlich wird Marke in der Regel normativ als „gutes Markenprodukt“ verwendet. Für eine umfassende Diskussion des Markenbegriffs sei auf die Spezialliteratur verwiesen.[1] Nachfolgend soll in Annäherung an eine Realdefinition „Marke“ als Gesamtwahrnehmung einer markierten Angebotsleistung durch den Kunden verstanden werden.[2]

### 4.3.1 Markenwert, Brand Equity und Markenstärke: Begriffsabgrenzungen

Auf der Basis zahlreicher Markenwertdefinitionen wird im folgenden versucht, einen gemeinsamen Nenner als Fundament für ein tragfähiges Konzept herauszuarbeiten.

Die verschiedenen Definitionen von Markenwert sind insbesondere auf die unterschiedlichen Ziele der Bewertung von Marken zurückzuführen. Während einige Autoren eine monetäre Bewertung im Sinne eines Bilanzwerts anstreben, legen andere Wissenschaftler den Fokus eher auf die Markensteuerung und versuchen daher, Ursache-Wirkungszusammenhänge durch umfangreiche Kriterienlisten abzubilden. Das MARKETING SCIENCE INSTITUTE hat versucht, eine integrierende, tragfähige Definition zu liefern:

> „Brand equity can be defined as the set of associations and behavior on the part of a brand’s customers, channel members, and parent corporation that permits the brand to earn greater volume or greater margins than it could without the brand name; brand equity gives the brand a strong, sustainable, and differentiated advantage over competitors. This definition implies that brand equity involves a number of dimensions including perceptual or affective measures (for example, impressions of differentiation, image, strength of attachment), behavioral measures (willingness to pay more for the brand, unwillingness to switch, brand share), and financial measures (stability of income stream, above-average price margins, minimal drops in sales after advertising or sales promotion reductions).“[3]

Sie berücksichtigt die drei genannten Dimensionen des Markenwerts und unterstreicht, dass der Markenwert letztlich auf einer einstellungs- und verhaltensorientierten Kundensicht beruht: „Der Wert einer Marke liegt nicht in dem Unternehmen, er liegt in den Köpfen der Konsumenten.“[4] Andererseits impliziert die Bezeichnung „Wert“, dass diese Potentialgrösse in einer geeigneten Form finanzwirtschaftlich operationalisiert und möglichst dynamisch quantifiziert wird.

Ein Modell von SRIVASTAVA und SHOCKER liefert interessante Anhaltspunkte, um verhaltens- und finanzwirtschaftliche Sicht zu verbinden. Die Autoren entwickelten die um-

---

[1] MEFFERT 2000a, S. 846 f.; KRIEGBAUM 2001, S. 27 ff.

[2] Siehe hierzu SCHIELE 1997, S. 9 f. und MEFFERT 2000a, S. 847.

[3] Definition des MARKETING SCIENCE INSTITUTE in LEUTHESSER 1988, S. 31

[4] ESCH/ANDRESEN 1994, S. 215, analog KELLER 1993, S. 2 und BEKMEIER-FEUERHAHN 1998b, S. 158.

fassende Definition des MARKETING SCIENCE INSTITUTE weiter und unterscheiden im Rahmen eines übergeordneten Brand Equity-Konzepts die beiden Begriffe *„Markenstärke“* (brand strength) und *„finanzieller Markenwert“ (brand value)*:

- “*Brand strength* may be defined as the set of associations and behaviors on the part of a brand’s customers, channel members, and parent corporations that permits the brand to enjoy sustainable and differentiated competitive advantages (i.e., brand strength results in barriers to competition and, therefore, some degree of monopolistic power to the firm controlling the brand).”[1] Die Markenstärke wird somit massgeblich von einstellungs- und verhaltenswissenschaftlichen Faktoren beeinflusst. Sie hängt ab von der derzeitigen Performance und Profitabilität einer Marke, der Verlässlichkeit der Gewinnerwartungen und den Ausbau- und Wachstumspotentialen. Diese drei Treiber werden wiederum insbesondere durch verhaltenswissenschaftliche Grössen (beispielsweise Bekanntheit, Wertschätzung, Loyalität und Assoziationen) bestimmt. Ferner wirken spezifische Branchenfaktoren wie unter anderem die Konkurrenzintensität auf die Markenstärke.
- “*Brand value* is the financial outcome of management’s ability to leverage brand strength via tactical and strategic actions in providing superior current and future profits and lowered risks. As such, it depends on the ‚fit‘ of the brand with the firm’s objectives, resources (including synergy with other products), and competitive market conditions.“[2] Der finanzielle Markenwert hängt somit nicht nur von der Markenstärke, sondern insbesondere von der Fähigkeit des Managements ab, mit Hilfe geeigneter Massnahmen die Markenstärke auch in einen höheren Unternehmenswert (= höhere und sicherere Geldflüsse) umzusetzen. Daher muss eine finanzielle Messung unternehmensspezifisch aus der Sicht des Eigentümers oder eines potentiellen Käufers erfolgen.[3] So kann eine bestimmte Marke für ein anderes Unternehmen einen höheren finanziellen Wert haben, weil es über andere Ressourcen (zum Beispiel eigene Distributionskanäle), Kompetenzen oder eine breitere Kundenbasis verfügt.

Das Modell von SRIVASTAVA und SHOCKER erscheint für die weitere Diskussion aus drei Gründen besonders geeignet:

1. Das Modell *deckt sich mit Forschungen im deutschsprachigen Raum*, beispielsweise mit Ergebnissen von BEKMEIER-FEUERHAHN, die zwischen Markenstärke als kundenorientierte und Markengewinn als anbieterorientierte Bewertung differenziert.[4] Auch MEFFERT und KOERS bauen auf dieser Terminologie auf.[5] FRANZEN[6] systemati-

---

[1] SRIVASTAVA/SHOCKER 1991, S. 9; Hervorhebung durch den Verfasser.

[2] SRIVASTAVA/SHOCKER 1991, S. 9; Hervorhebung durch den Verfasser.

[3] SRIVASTAVA/SHOCKER 1991, S. 6.

[4] BEKMEIER-FEUERHAHN 1998a, 1998b, 2001. Der Begriff „Markengewinn“ wird im folgenden allerdings nicht verwendet, weil im Zusammenhang mit dem Unternehmenswert eher Cash flow-orientierte Grössen im Mittelpunkt stehen.

[5] MEFFERT/KOERS 2001, S. 299 f.; analog auch FARQUHAR 1990, S. 7 ff.

[6] FRANZEN 1995, S. 562 f.

siert ähnlich, zerlegt dabei die „Brand strength“ jedoch in zwei Konstrukte und unterscheidet somit drei Dimensionen: Markenstärke (verhaltenswissenschaftliche, dimensionslose Grösse), Markenbild (alle Assoziationen von Konsumenten bezüglich einer Marke[1]) und Finanzwert (aggregierter Wert in Geldeinheiten).

2. Eine besondere Stärke des Konzepts ist die *Brückenbildungsfunktion* zwischen dem „klassischen“ verhaltens- und wettbewerbsorientierten Marketing und dem am Shareholder Value orientierten Finanzwert. Die Autoren beklagen zurecht, dass sich die Forschung fast ausschliesslich auf die Markenstärke, weniger aber auf die jeweilige Bewertung aus Sicht eines Unternehmens bezieht.[2] Dies hat sicherlich dazu beigetragen, dass das Top-Management vielfach der Marke nicht den Stellenwert einräumt, den Marketingführungskräfte für angemessen halten.
3. Das Konzept ist kompatibel mit dem *aufgabenorientierten Ansatz*[3], weil es neben den bestehenden Leistungen auch Wachstumschancen aufgrund von Leistungsinnovationen berücksichtigt.

Das Modell von SRIVASTAVA und SHOCKER kann daher als geeignete Basis für die Operationalisierung des Markenwerts angesehen werden. Abbildung 150 fasst die zentralen Zusammenhänge zusammen. Das ursprüngliche Modell wurde dabei auf den aufgabenorientierten Ansatz abgestimmt.

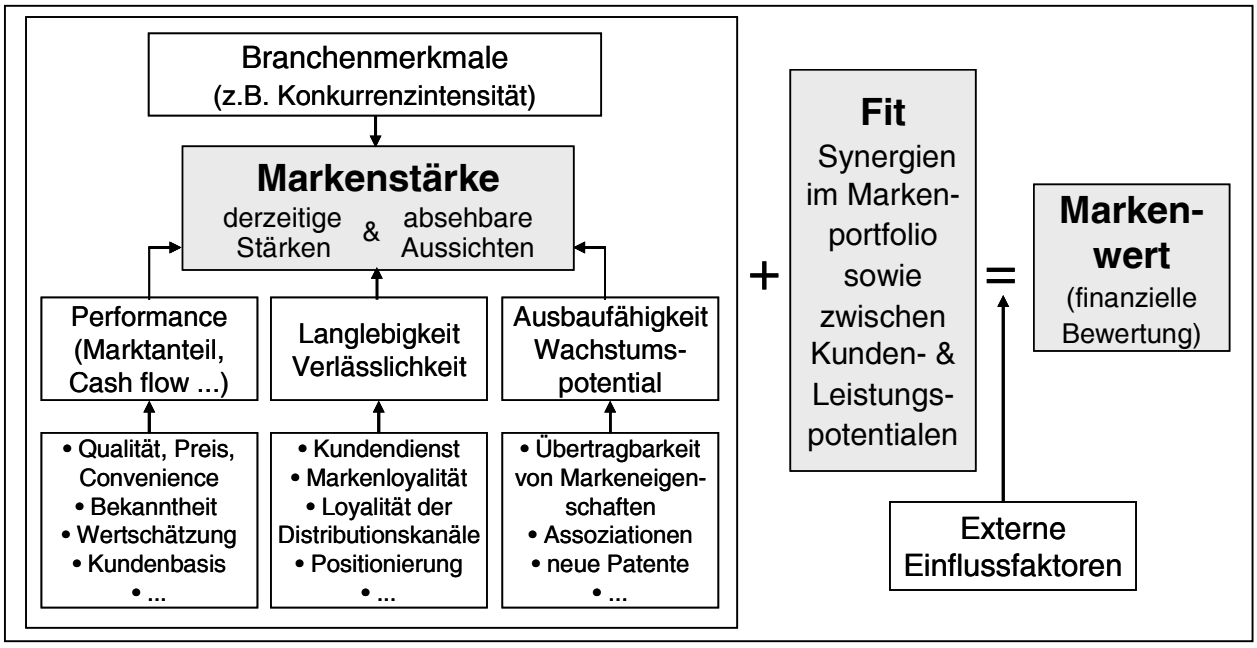



*Abbildung 150: Markenwert und Markenstärke*
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an SRIVASTAVA/SHOCKER 1991, S. 7.

Der Markenwert (Brand Equity) wird nachfolgend als *finanzwirtschaftlich bewertetes Ergebnis einer vom Management aktiv gestalteten Markenstärke* angesehen. Der Begriff

---

[1] ESCH 1993, S. 58.
[2] SRIVASTAVA/SHOCKER 1991, S. 7.
[3] TOMCZAK/REINECKE 1996 und 1999.

Marke wird damit bewusst breit gefasst. Es erscheint nicht zweckmässig, die Eigenschaften Qualität, Preis und Convenience vom Konzept des Markenwerts zu trennen. So ist beispielsweise die Tatsache, dass Coca-Cola über eine gleichbleibende Qualität verfügt und zu einem angemessenen Preis weitgehend überall erhältlich ist, ein zentrales Element dieser Marke. Ferner ist auch und besonders die Wahrnehmung des Kosten-Nutzenverhältnisses ein massgeblicher Treiber des Markenwerts (Beispiele: IBM, Heidelberger Druckmaschinen).

„Marke" wird nicht normativ als Synonym für „gute Marke" verwendet. Auch ein klassisches „Nichtmarkenprodukt" ist eine Marke, weil auch dieses beim Kunden gewisse Assoziationen hervorruft und sowohl rational als auch emotional bewertet wird.

### 4.3.2 Notwendigkeit und Nutzen von Markenbewertungen

Für Markenbewertungen existiert eine Vielzahl von Anlässen, beispielsweise der Kauf eines Unternehmens, die Bestimmung der Höhe von Lizenzgebühren, die Aktivierung von Marken in Bilanzen sowie die Planung, Steuerung und Kontrolle von Marken.[1] Nachfolgend steht insbesondere der Controllinganlass im Mittelpunkt. Der Nutzen von Markenbewertungen für Marketingplanung und -controlling ist in der Marketingwissenschaft relativ unumstritten:[2]

- Markenstärke als Trackinggrösse ergänzt quantitative Marktgrössen wie Umsatz, Absatz und Marktanteil ideal[3] und drückt unter anderem Veränderungen bezüglich Markenloyalität und Marktpositionierung aus.[4] Erfolgt die Bewertung finanziell, ist eine Verbindung zum Konzept des Unternehmenswerts möglich.[5] Die Grösse kann gegebenenfalls auch als Basis für Anreizsysteme von Marketingführungskräften dienen.
- Markenbewertungen helfen bei Budgetallokationen, sind eine geeignete Grundlage für die Steuerung eines Markenportfolios[6] beziehungsweise für die Optimierung von Handelssortimenten[7] und ermöglichen ein Benchmarking mit der Konkurrenz.
- Letztlich ist insbesondere der Prozess der Markenbewertung wertvoll. Daraus ergibt sich ein Erkenntnisgewinn bezüglich des Markenbildungsprozesses. Ferner können die Grössen im Rahmen von Investor Relations-Massnahmen genutzt werden.

GUILDING und PIKE untersuchten die verhaltenswissenschaftlichen und organisatorischen Implikationen der Messung des Markenwertes: Aus welchen Gründen sollten Führungskräfte danach streben, den Wert von Marken zu analysieren? Sie überprüften dazu insge-

---

1 PREISSNER 1996, S. 316 f.; KRIEGBAUM 2001, S. 77 ff.
2 AAKER 1996, S. 314 ff.; AMBLER 2000, S. 5 ff.
3 FRANZEN 1995, S. 563.
4 CRAVENS/GUILDING 1999, S. 56.
5 AMBLER 2000, S. 48.
6 MEFFERT 1999.
7 FRANZEN 1995, S. 563.

samt zwölf Hypothesen (siehe Abbildung 151).[1] Die empirische Überprüfung bei 140 Führungskräften ergab, dass der Nutzen der Markenbewertung eindeutig auf langfristig-strategischer, weniger jedoch auf operativer Ebene gesehen wurde (Bewährung der Hypothesen 7, 8, 9, 10 und 11).

1. Der Markenwert allein genügt zur Leistungsbeurteilung des Brand Managers nicht.
2. Eine jährliche Markenbewertung reduziert die Zielunsicherheit der Markenführung.
3. Markenbewertung führt zu einer stärkeren Beteiligung der Brand Manager am Budgetierungsprozess.
4. Eine jährliche Markenbewertung führt zu einer verbesserten Koordination der Markenführungsmassnahmen.
5. Die Verantwortlichkeit des Brand Managements für den Markenwert motiviert Brand Manager zu einer besseren Leistung.
6. Die Notwendigkeit, eine Kennzahl für den Markenwert zu budgetieren, führt zu höherer Disziplin und resultiert in einer vollständigeren und umfassenderen Planung.
7. Eine jährliche Markenbewertung führt dazu, dass das Brand Management der Erhöhung des Markenwerts eine höhere Beachtung schenkt.*
8. Die Einführung einer jährlichen Markenbewertung mit Hilfe eines Markenwertindikators führt zu einem höheren langfristigen Markenerfolg.*
9. Die Aufnahme des Markenwerts in die Bilanz führt dazu, dass die Bedeutung der Marke als wichtige Ressource deutlich unterstrichen wird.*
10. Markenbewertung verstärkt die Analyse und Diskussion des Markenerfolgs.*
11. Eine jährliche Markenbewertung verbessert die strategische Markenführung.*
12. Die Aufnahme des Markenwerts in die Bilanz führt langfristig zu höheren Ausgaben für Markenunterstützung und -entwicklung.

* In Studie von GUILDING/PIKE 1994 empirisch bewährt.

*Abbildung 151: Hypothesen zum Nutzen der Markenwertmessung*
Quelle: GUILDING/PIKE 1994, S. 248 ff.

Dieses Ergebnis konnte auch von KRIEGBAUM (siehe Abbildung 152) bestätigt werden.[2] Ferner konnte sie zeigen, dass Marketingführungskräfte deutlich mehr Nutzen in einer Markenbewertung sehen als Führungskräfte aus den Bereichen Finanzen/Controlling. Dies belegt die internen politischen Konsequenzen einer Markenbewertung – Marketingführungskräfte hoffen, dadurch ihre Ziele und Interessen besser vertreten zu können.[3]

[1] GUILDING/PIKE 1994, S. 243 ff.
[2] KRIEGBAUM 2001, S. 160.
[3] GUILDING/PIKE 1994, S. 248 ff.

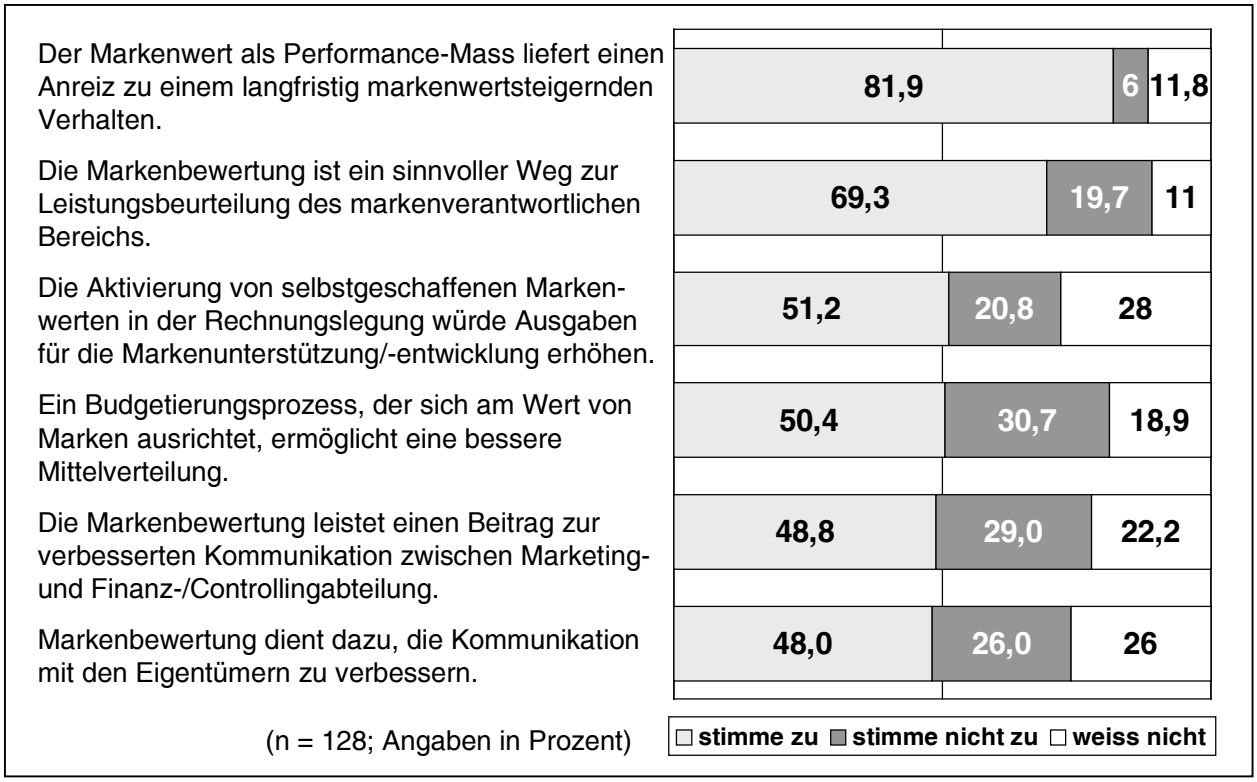



*Abbildung 152: Aussagen zur Markenbewertung*
Quelle: eigene Darstellung aufbauend auf KRIEGBAUM 2001, S. 160.

Allerdings existiert kein allgemein anerkanntes Markenbewertungsverfahren, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden. Insbesondere der Bewertungsanlass beeinflusst die Methodenwahl stark, weil jeweils andere Anforderungen zu berücksichtigen sind.[1]

### 4.3.3 Messung des Markenwerts

Nachfolgend kann kein umfassender Überblick über alle Markenbewertungsmethoden[2] gegeben werden; vielmehr sollen die Grundprobleme der Markenwertmessung herausgearbeitet und Handlungsanweisungen entwickelt werden, wie sich der Markenwert in ein Kennzahlensystem integrieren lässt.

#### *4.3.3.1 Verfahren zur Messung des Markenwerts*

Grundsätzlich lassen sich zwei Formen[3] der Markenbewertung unterscheiden: Globalmodelle und kriterienorientierte Modelle.

*Globalmodelle* versuchen, den (finanziellen) Wert einer Marke als Ganzes zu quantifizieren. Dazu zählen kostenorientierte, einkommensbasierte und kapitalmarktorientierte Verfahren (siehe Abbildung 153):

---

[1] SATTLER 1995, S. 669. So ist beispielsweise eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Bewertung erforderlich, wenn der Markenwert bilanziert werden soll; dadurch sollen Manipulationen vermieden werden.

[2] Für eine umfassende Bewertung der verschiedenen Verfahren sowie andere Formen der Gliederung wird auf die Spezialliteratur verwiesen, insbesondere KELLER 1998, S. 343 ff. und CRAVENS/GUILDING 1999.

[3] GÜLDENBERG/FRANZEN 1992, S. 38

- *Kostenorientierte Verfahren* sind weitgehend ungeeignet, um eine zukunftsgerichtete Markenbewertung zu gewährleisten.[1]
- *Kapitalmarktbasierte Verfahren* sind zwar zukunftsorientiert, allerdings fragwürdig, solange Märkte für Marken nicht effizient sind.[2] Ineffizienzen führen zu enormen und sachlich nicht zu rechtfertigenden Schwankungen.[3]
- *Einkommensorientierte Markenwertberechnungen* sind interessante Ansätze, um den finanziellen Wert einer Marke zu schätzen. Untersuchungen in Grossbritannien auf Basis dieser Verfahren haben ergeben, dass in Konsumgütermärkten der durchschnittliche „Mehrwert" der führenden Marke gegenüber einer Handelsmarke 40 Prozent und gegenüber der zweitstärksten Marke 10 Prozent beträgt.[4] Die Verfahren geben allerdings allein kaum Gestaltungshinweise im Sinne einer Ursache-Wirkungsanalyse. Ausserdem weisen sie das Problem der Reziprozität auf: Die Einschätzung zukünftiger Marketingmassnahmen wirkt sich auf den heutigen Markenwert aus.[5]

*Kriterienorientierte Modelle* versuchen, die Markenstärke zu bewerten (siehe Abbildung 154); sehr wenige dieser Ansätze quantifizierten die Markenstärke mit Hilfe von Multiplikatoren auch finanziell. Bei diesen Verfahren stellt sich die Frage, ob die in den einzelnen Markenwertmodellen verwendeten Indikatoren sowie deren Gewichtung prinzipiell tragfähig und insbesondere auf die unternehmenspezifische Situation anwendbar sind.[6] Auch die Anzahl der eingesetzten Kriterien variiert stark. AGARWAL und RAO konnten zwar zeigen, dass die zehn wichtigsten Indikatoren (beispielsweise Wahrnehmungen, Einstellungen, Präferenzen) für den Markenwert konvergieren – um aber Kaufentscheidungen möglichst vollständig zu erklären, benötige man dennoch alle.[7]

Je stärker die Aggregation, desto stärker sind daher die Zweifel, ob ein solcher zusammenfassender Markenwert(index) beziehungsweise Aussagen über dessen Entwicklung ausreichen, um konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten.[8]

---

1 BROCKINGTON 1996, S. 196.

2 AMBLER 2000, S. 47.

3 So stieg beispielsweise der Markenwert von Coca-Cola nach der Einführung von Diet Coke im Juli 1982 um 65 Prozent, während jener von Pepsi unverändert blieb (AAKER 1991, S. 25).

4 CRIMMINS 1992, S. 17.

5 AGARWAL/RAO 1996, S. 237 ff.

6 WIEDMANN 1994, S. 1320; ESCH/ANDRESEN 1994, S. 217

7 AGARWAL/RAO 1996, S. 237 ff; siehe auch AAKER 1996, S. 318 ff.

8 WIEDMANN 1994, S. 1320; KELLER 1998, S. 365.

| **Kostenorientierte Verfahren**[1] | |
|---|---|
| *Grundidee* | *Bewertung* |
| Bewertung einer Marke auf Basis einer Kalkulation der mit dieser Marke verbundenen Kosten:<br>a) *Bewertung der Aufbaukosten* (Kosten, die mit dem Aufbau einer Marke verbunden gewesen sind)[2]<br>b) *Schätzung der Ersatzkosten* (Kosten, die damit verbunden wären, einen vergleichbaren Namen und ein vergleichbares Geschäft aufzubauen) | • rückwärtsgerichtet; ungenügende valide Informationen über historische Kosten<br>• Kostenzurechnung schwierig; Problem der Trennung der Marketingkosten von anderen Kosten (zum Beispiel für eine konsistente Produktqualität oder den Kundendienst)[3]<br>• Replikation einer Marke häufig aufgrund der Marktkapazität nicht möglich, ohne den Wert bestehender Marken zu beeinflussen |
| **Kapitalmarktbasierte Verfahren** | |
| *Grundidee* | *Bewertung* |
| Diese Verfahren versuchen zu evaluieren, zu welchem Preis eine Marke verkauft werden könnte. | • echte Märkte für Marken existieren kaum<br>• indikatorenorientierte Markenbewertungen schwanken stark (Indiz für ineffiziente Märkte) |
| **Einkommensbasierte Verfahren** | |
| *Grundidee* | *Bewertung* |
| Diese Verfahren versuchen, den Markenwert aufgrund von Präferenzen zu berechnen, die nicht auf Produktunterschiede zurückzuführen sind:<br>• Ermittlung abdiskontierter Cash-flow-Unterschiede zwischen Marken- und Nichtmarkenprodukten durch Kalkulation von Absatzmengenunterschieden und des Preispremiums;[4]<br>• Schätzung von Gewinnverlusten aufgrund Kundenpräferenzdifferenzen[5], die entstehen, wenn Markennamen weggelassen würden;<br>• Bewertung abdiskontierter (potentieller) Markenlizenzeinnahmen.[6] | • Preispremium häufig praktikable, verständliche und daher akzeptierte Lösung[7]<br>• Differenzschätzung in Märkten ohne Nichtmarkenprodukte (z. B. Automobil) kaum möglich[8]<br>• Preispremiummodell führt in Märkten mit ähnlichen Preisen (wie bei Zigaretten) zur systematischen Überbewertung kleiner Präferenzmarken und zur Unterbewertung von Preis-Mengen-Marken[9]; Marktabgrenzungsproblem<br>• trotz Diskontierung statische Modelle, die weder aktive Markensteuerung noch das Potential von Markenerweiterungen berücksichtigen<br>• langer Zeitraum für aussagekräftige Markenbewertung aufgrund diskontierter Cash-flow-Berechnungen erforderlich[10] |

*Abbildung 153: Globalmodelle zur Markenwertmessung*
Quelle: eigene Darstellung.

---

1 AAKER 1991, S. 24 ; CRAVENS/GUILDING 1999, S. 58.

2 CRAVENS/GUILDING 1999, S. 58; AILAWADI/LEHMANN/NESLIN 2002, S. 25.

3 SRIVASTAVA/SHOCKER 1991, S. 4.

4 SIMONS/SULLIVAN 1993; KELLER 1998, S. 349 ff.; SATTLER 1998; BAUMGARTH 2001, S. 236; AILAWADI/LEHMANN/NESLIN 2002.

5 AAKER 1991, S. 24; CRAVENS/GUILDING 1999, S. 59.

6 KERN 1962; CRAVENS/GUILDING 1999, S. 59.

7 AAKER 1996, S. 318 ff.

8 SRIVASTAVA/SHOCKER 1991, S. 4.

9 AAKER 1991, S. 24; CRAVENS/GUILDING 1999, S. 59.

10 SRIVASTAVA/SHOCKEr 1991, S. 20.

**Kriterienorientierte Modelle**

Diese Bewertungsmodelle liefern als Ergebnis einen Markenwert in Form einer Punktzahl oder eines Prozentwertes im Vergleich zu einem maximal möglichen Wert.[1]

- *Interbrand-Modell*[2]: Multiplikatormodell, bei dem der operative Gewinn mit einem branchenspezifischen Multiplikator gewichtet wird. Die Multiplikatorhöhe ergibt sich aus einer Bewertung der Markenstärke-Dimensionen im Vergleich zur Konkurrenz:[3] Marktführerschaft (Leadership), Stabilität, Markt, Internationalität, Trend, kontinuierliche Marketingunterstützung und juristischer Markenschutz. Nicht-Markeneinflussfaktoren (beispielsweise das Distributionssystem) werden herausgerechnet.[4]
- *Nielsen-Brand-Monitor*[5]: ausschliessliche Berücksichtigung von kundenorientierten Grössen: Marktattraktivität (Marktvolumen, -wachstum), Durchsetzungsstärke der Marke im Markt (Entwicklung des Marktanteils), Handelsakzeptanz (numerische und gewichtete Distribution),Konsumentenakzeptanz (Bekanntheit, Relevant Set).
- *icon Brand Trek-Modell*[6]: verhaltenswissenschaftliche Messung des Markenwerts im Gedächtnis der Konsumenten mittels Markenbild (Markenawareness, Klarheit, Attraktivität des inneren Markenbilds, Eigenständigkeit, Einprägsamkeit, wahrgenommener Werbedruck) und Markenguthaben (Markensympathie, Markenvertrauen).
- *„Markenwissen" nach KELLER*[7]: erhebt Markenkenntnis (Wiedererkennung, Erinnerung) und -image (Arten, Vorteilhaftigkeit, Stärke, Einzigartigkeit der Assoziationen).
- *Brand Asset Valuator von Young & Rubicam*[8]: hierarchisches Vier-Kriterien-Modell: Differenzierung (Basis), Relevanz (Markenbedeutung), Wertschätzung (Qualität, Popularität), Wissen (Verständnis der Markenpersönlichkeit, nicht nur Bekanntheit).
- *Brand Equity Ten nach AAKER*[9]: Preispremium, Zufriedenheit/Loyalität, wahrgenommene Qualität, Führerschaft/Popularität, wahrgenommener Wert, Unternehmensassoziationen, Markenpersönlichkeit, -bekanntheit (Wiederkennung, Erinnerung, Top of mind, Markendominanz, -familiarität, -wissen), Marktanteil, -preis, Distributionsgrad.

*Bewertung von Kriterienmodellen*

- in der Regel hohe Praktikabilität und gute Eignung für Portfoliomodelle
- Grundannahmen der zugrundeliegenden Modelle sind häufig stark vereinfachend und selten empirisch gestützt, ungenügende Operationalisierung der Konstrukte[10]
- zum Teil mangelnde Konsistenz, subjektive Kriterienauswahl und -gewichtung[11]
- mit Ausnahme von Interbrand keine finanzwirtschaftliche Quantifizierung

*Abbildung 154: Kriterienorientierte Modelle zur Markenwertmessung*
Quelle: eigene Darstellung.

---

1 GÜLDENBERG/FRANZEN 1992, S. 38.

2 PENROSE 1989, WARD 1989.

3 AAKER 1991, S. 29; CRAVENS/GUILDING 1999, S. 59 f.

4 KELLER 1998, S. 363.

5 FRANZEN 1995, S. 564.

6 ESCH/ANDRESEN 1994, S. 217 ff. ESCH (1993) betont die Bedeutung der Messung von Bildern und Assoziationen.

7 KELLER 1993, S. 7.

8 YOUNG & RUBICAM 2000.

9 AAKER 1996, S. 318 ff.

10 Beispiel Interbrand-Modell: Die Grösse „Leadership" hängt von der Definition des Marktes ab. Nischenmarken oder lokale Marken können in der Realität durchaus profitabler als Leadership-Marken sein. Ferner schafft juristischer Markenschutz allein noch keinen Markenwert; auch Umsatzwachstum auf Kosten von Margen ist für den Markenwert nicht förderlich (SRIVASTAVA/SHOCKER 1991, S. 19; AAKER 1996, S. 314; AMBLER 2000, S. 47).

11 SRIVASTAVA/SHOCKER 1991, S. 19. Die Autoren schlagen daher vor, die Gewichtung durch Manager- oder Finanzexperten auf der Basis dekomponierender Verfahren durchzuführen.

*4.3.3.2 Grundprobleme der Markenwertmessung*

Warum bewerten zahlreiche Unternehmen trotz des geschilderten Nutzens in der Realität ihre Marken dennoch nicht? Von 79 Unternehmen, die Marken nicht bewerten, gaben in einer Studie von KRIEGBAUM 36,7 Prozent an, dass keine geeignete Bewertungsmethode vorhanden sei; 31,9 Prozent beurteilten eine Bewertung zwar als sinnvoll, aber als zu kosten- und/oder zeitintensiv, und 19 Prozent sahen keinen sinnvollen Grund für eine Markenbewertung.[1] Insgesamt erfolgen Markenbewertung und -steuerung vorwiegend kurzfristig und kostenorientiert (beispielsweise anhand des Umsatzes), obwohl Marken überwiegend als langfristige Investitionen angesehen werden.[2]

Analysiert man die verschiedenen Formen der Markenbewertung, so werden insbesondere folgende zentrale Herausforderungen offenkundig:

1) *Isolierbarkeit/Abgrenzbarkeit einzelner Marken:*[3] Einige der Bewertungsverfahren setzen voraus, dass einer Marke Kosten und Erträge zugeordnet werden können. Sobald ein Unternehmen allerdings mehr als eine Marke anbietet, ist eine saubere Zurechnung der Gemeinkosten in der Realität kaum möglich.[4]

2) *Monetäre Transformation von Markenstärke zum Markenwert:*[5] Grundsätzlich besteht ein Trade-off zwischen einer finanzwirtschaftlichen eindimensionalen Markenbewertung und einer eher verhaltensorientierten mehrdimensionalen Markenbeurteilung. Zwar gibt es Versuche, diese Trade-offs entweder wie beim Interbrand-Modell durch Multiplikatoren oder mit Hilfe von Brückenindikatoren[6] abzuschwächen; dennoch bleibt es ein idealtypischer Versuch, alle Einflussfaktoren auf den finanziellen Wert vollumfänglich und empirisch begründet einzufangen und zu gewichten.

3) *Berücksichtigung von Markenausdehnungen:* Die meisten Verfahren bewerten den Status Quo einer Marke. Aus Managementperspektive interessiert aber auch das Erweiterungspotential einer Marke, zumal zahlreiche Unternehmen dazu übergehen, gar keine neuen Marken mehr einzuführen, sondern ausschliesslich vorhandene Marken auszudehnen.[7] Das Transferpotential einer Marke ist daher als Realoption mitzubewerten. Bewertungskriterien hierfür sind Marktattraktivität, Wachstumsrate, Konkurrenzintensität sowie Ausmass und Fit der Markenausdehnung.[8] Diese Aspekte werden bei Markenbewertungen häufig vernachlässigt, was dazu führt, dass ein zu niedriger

---

[1] KRIEGBAUM 2001, S. 162.

[2] KRIEGBAUM 2001, S. 181.

[3] AAKER 1991, S. 20; SRIVASTAVA/SHOCKER 1991, S. 5; KELLER 1998, S. 356.

[4] FRANZEN 1995, S. 565.

[5] SATTLER 1995, S. 678; JENNER 2001b, S. 57; KRIEGBAUM 2001, S. 118 ff.

[6] Mit Hilfe von Brückenindikatoren werden die ökonomischen Effekte der Marke auf der Ebene der operativen Werttreiber quantifiziert und somit direkt in Zahlungen überführbar gemacht (KERNSTOCK ET AL. 2001, S. 35 f.): Beispielsweise führt eine Marke zu erhöhter Loyalität und senkt somit die erforderlichen Akquisitionskosten. Die Ersparnis an Akquisitionskosten ist ein Brückenindiaktor zur Verbindung von Loyalität und Cash-flow.

[7] SATTLER 1995, S. 668 und 678.

[8] AAKER 1991, S. 20.

Markenwert ausgewiesen wird.[1] Letztlich gilt aber auch hier: Solche Realoptionen lassen sich zwar mit Hilfe komplexer Bewertungsmodelle der Optionspreistheorie bewerten, doch wird dabei aufgrund der Vielzahl subjektiver Einschätzungen eine gewisse Scheingenauigkeit vorgetäuscht.[2] Alternativ bietet sich die Bewertung anhand von Expertenurteilen an, die allerdings keinen exakt bestimmbaren Wert liefert.[3]

4) *Kontextbezogenheit der Bewertung:* Die meisten Bewertungsverfahren versuchen, den Wert von Einzelmarken zu erfassen. In der Regel treten Unternehmen aber mit mehreren Marken am Markt auf, so dass eine umfassende Evaluation das gesamte Markensystem berücksichtigen müsste: Welche Synergien und Antinomien bestehen zwischen den Einzelmarken? Wie ist ihr Verhältnis zu einer etwaigen Dachmarke einzuschätzen? Dies unterstreicht wiederum die Unternehmensspezifität des Markenwerts: Die Ertragsquellen und somit auch der resultierende Wert einer Marke können variieren, je nachdem, welches Unternehmen die Marke in seinem Portfolio „besitzt". Das erklärt letztlich auch, warum es einen – wenn auch in der Regel nicht effizienten – Markt für Marken (und somit auch für Kundenbeziehungen) gibt.

Einige Wissenschaftler bezweifeln die Möglichkeit eines allgemeingültigen Markenbewertungssystems, weil die Ressourcen- und Wettbewerbssituationen von Unternehmen zu spezifisch seien; andererseits sei die Suche nach einer angemessenen Bewertung aber häufig auch wichtiger als das eigentliche Ergebnis.[4]

#### *4.3.3.3 Messung des Markenwerts: Handlungsanleitungen*

Welche handlungsorientierten Schlussfolgerungen können vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen für die Messung des Markenwerts und dessen Integration in ein Marketingkennzahlensystem gezogen werden?

Das Konstrukt „Markenwert" darf in keinem Fall mit einer einzigen Treibergrösse dieses Werts verwechselt werden.[5] Vielmehr sollte die Messung des Markenwerts in jedem Fall mehrdimensional und unter Verwendung unterschiedlicher Verfahren erfolgen:

Unternehmen können verhaltenswissenschaftliche und finanzielle Bewertungsverfahren kombinieren, um sowohl Markenstärke als auch Markenwert zu messen. Rein ökonomische Messverfahren helfen zwar zu ermitteln, wie sich ein Markenwert entwickelt, erklären aber nicht, warum er sich so und nicht anders entwickelt.[6] Andererseits erreichen rein verhaltenswissenschaftliche Messungen nur Marketingexperten; für andere Geschäftsleitungsmitglieder und die Finanzmärkte sind sie zu wenig aussagekräftig.

---

[1] JENNER 2001b, S. 60. Allerdings muss die Bewertung auch die Gefahr berücksichtigen, dass die Markenstärke verwässert wird, wenn der Transferbereich nicht sorgfältig ausgewählt wird (JENNER 2001b, S. 61 ff.).

[2] LUEHRMAN 1997, S. 136 ff.; JENNER 2001b, S. 57.

[3] JENNER 2001b, S. 58.

[4] AMBLER 1998, S. 25.

[5] AMBLER 1999a, S. 707.

[6] ESCH/ANDRESEN 1994, S. 219.

Daher ist ein Mehrmethodenansatz der Bewertung anzustreben. Die grösste Herausforderung ist der unterschiedliche Zeithorizont: Der Aufbau von Marken benötigt Zeit – und die meisten Unternehmen verfügen bei cash flow-relevanten Aspekten nicht über die erforderliche Geduld.[1] Folgende Empfehlungen können als Handlungsanleitung für eine Methodenkombination dienen:

*1) Markenstärke als Basis für operative Entscheidungen*

Informationen über die zentralen Treiber der Markenstärke sind unerlässliche Voraussetzungen für fundierte Marketingentscheide. Daher sind kriterienorientierte Messverfahren erforderlich, die die wichtigsten verhaltenswissenschaftlichen Grössen sowie die zentralen marktorientierten Kennzahlen abdecken. Wichtig ist dabei eine konkurrenz- und kundenorientierte Messung: Insbesondere die Differenzierung einer Marke von Konkurrenzangeboten auf der Basis kundenrelevanter Aspekte ist eine notwendige Voraussetzung für einen langfristigen Markterfolg.[2] Neben einer begründeten Wahl aus dem breiten Angebot etablierter Verfahren ist darauf zu achten, dass die Messung kontinuierlich erfolgt und somit Zeitreihenauswertungen zulässt. Im Rahmen des aufgabenorientierten Ansatzes können je nach Bedeutung die jeweils gewählten Markenstärkeindikatoren in das Kennzahlenmodul der Leistungspflege, gegebenfalls auch bei den übergeordneten Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung integriert werden.

Als aggregierte, potentialorientierte Spitzenkennzahl (beispielsweise für eine Balanced Scorecard oder ein Marketingkennzahlensystem) empfiehlt sich ein Markenstärkeindex, der sich aus einer Gewichtung der Einzelkennzahlen zusammensetzt. Ein interessanter Vorschlag hierzu ist beispielsweise das Brand-Rating-Dreikomponenten-Modell[3], das auf dem Brand Trek-Modell von icon zur Messung der qualitativen Markenstärke (Markenbild und Markenguthaben) basiert. Dieses wird mit einem abdiskontierten Preisabstand und einem sogenannten „Brand Future Score“ kombiniert; letzterer soll das *Markenpotential* erfassen hinsichtlich:[4]

- Dehnungspotential (Produktlinien-, Distributions-, Zielgruppen- und regionale Ausdehnung) und
- Entwicklungstrend (Preis- und Mengenentwicklung, zukünftige Bedeutung) sowie
- Krisenanfälligkeit der Marke (rechtlicher Schutz, Missbrauchsgefahr).

Auch wenn bei diesem Modell grundsätzlich wiederum die Fundierung der Kriterienauswahl und ihrer Verknüpfung (Addition? Multiplikation?) kritisch hinterfragt werden muss, so ist das Modell doch ein erster Versuch für eine integrierte Bewertung. Aufgrund der Auswahl- und Gewichtungsprobleme ist eine solche Spitzenkennzahl allerdings nur im Zusammenhang mit den Einzelkennzahlen einzusetzen, so dass eine Untersuchung der Ursache-Wirkungszusammenhänge weiterhin stattfinden kann.

---

[1] SCHULTZ 1999b, S. 10.
[2] AAKER 1996, S. 328,
[3] SPANNAGL 2001, S. 40.
[4] SPANNAGL 2001, S. 43.

*2) Messung des finanziellen Werts einer Einzelmarke in besonderen Fällen*

Vor dem Hintergrund spezieller Situationen erscheint es sinnvoll, den finanziellen Wert einer Einzelmarke zu berechnen – beispielsweise bei Entscheidungen über den Verkauf oder die Lizensierung einer Marke. Aber auch Entscheide bezüglich etwaiger Markenausdehnungen sollten auf einer entsprechenden finanzwirtschaftlichen Analyse beruhen.

Die auf den kriterienorientierten Verfahren basierenden Multiplikatormodelle eignen sich eher für stabile Geschäftsbereiche, während einkommensorientierte diskontierte Geldflussanalysen für neue Geschäftsfelder zu bevorzugen sind, in denen man nicht auf umfangreiche Daten zurückgreifen kann.[1] Andererseits sind letztere nicht besonders sinnvoll, wenn Kundenloyalität und Wechselkosten gering sind, die Innovationsgeschwindigkeit hoch ist und sich die Marke in einer frühen Phase des Lebenszyklus befindet.[2] Aufgrund der Bewertungsunsicherheiten sind Sensitivitätsanalysen unverzichtbar.

Des weiteren besteht auch die Möglichkeit, den finanzwirtschaftlichen Markenwert in ein diagnostisches Marketingkennzahlensystem zu integrieren. Wenn die Messung im Rahmen von Zeitreihenanalysen regelmässig und mit Hilfe der gleichen Messinstrumente erfolgt, kann diese Grösse insbesondere im Konkurrenzvergleich ein Indiz für die langfristige Entwicklung einer Marke sein.[3] Allerdings besteht dabei die Gefahr, dass sie aufgrund ihres in Geldeinheiten ausgedrückten Werts kurzfristig überinterpretiert und somit auf etwaige natürliche beziehungsweise „systembedingte“ Schwankungen überreagiert wird. Ein solcher finanzwirtschaftlicher Markenwert ist für das Markenmanagement somit niemals eine Steuerungs-, sondern lediglich eine Diagnosekennzahl.

*3) Portfolioorientierte Messung der Performance von Mehrmarkenstrategien*

Die bisherigen Hinweise haben sich auf die Bewertung von Einzelmarken beschränkt. Letztlich wird aber der Wert jeder Marke auch durch das Markenportfolio beeinflusst. Bisher fehlen in der Marketingwissenschaft differenzierte Hinweise darauf, wie die Interaktion zwischen verschiedenen Marken zu bewerten ist. Lediglich erste Empfehlungen zum Management von Mehrmarkenstrategien[4] sowie zum kennzahlenorientierten Mehrmarkencontrolling[5] liegen bis dato vor. AAKER hat beispielsweise ein Rollenmodell entwickelt: Den einzelnen Marken eines Portfolios fallen dabei unterschiedliche Funktionen zu.[6] Es ist zu erwarten, dass in Zukunft auch kriterienorientierte Bewertungsmodelle für Markenmarkenstrategien entwickelt werden. Derzeit muss dazu sich eine entsprechende Bewertung noch auf relativ einfache Instrumente wie Markenportfolios und Wanderungsanalysen beschränken; ferner sind Analogien zu Geschäftsfeldportfolios[7] möglich.

---

[1] WARD 1989.
[2] SRIVASTAVA/SHOCKER 1991, S. 21.
[3] KOKKINAKI/AMBLER 1999, S. 25.
[4] MEFFERT/PERREY 1998.
[5] MEFFERT/KOERS 2001, S. 309 ff.
[6] AAKER 1996, S. 239 ff.
[7] Siehe hierzu beispielsweise HAEDRICH/TOMCZAK 1996, S. 63 ff.

*Fazit:* Die Schilderungen haben gezeigt, dass es „den“ Markenwert als absolute und valide Einzelgrösse nicht gibt. Vielmehr sollten Marketingführungskräfte danach streben, sich mit einem Methodenmix aus verhaltenswissenschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Verfahren diesem Konstrukt zu nähern, um daraus Handlungsempfehlungen für das Marketingmanagement ableiten zu können. Übergeordnete Markenstärkeindizes sind geeignet, wenn sie durch Einzelindikatoren erklärt werden. Der finanzwirtschaftliche Markenwert sollte dagegen allenfalls als kontinuierliche Diagnose-, nicht aber als Steuerungskennzahl eingesetzt werden; in gewissen Sondersituationen (beispielsweise bei der Veräusserung von Markenrechten) kommt ihm jedoch eine wichtige Funktion zu. Insgesamt unterstützt eine solche Quantifizierung die reflexive Komponente im Rahmen der Willensbildung, die aber niemals ausschliesslich zu berücksichtigen ist.

## 4.4 Interdependenz von Kunden- und Markenwert

Kunden- und Leistungspotentiale können als die zentralen Marktpotentiale eines Unternehmens beziehungsweise Geschäftsbereichs konzeptionalisiert werden. Eine Veränderung dieser unternehmensspezifisch zu bewertenden Potentiale lässt sich langfristig beispielsweise in Veränderungen des aggregierten Kundenwerts beziehungsweise des Markenwerts ablesen, die ihrerseits wiederum den Shareholder Value beeinflussen (siehe Abbildung 155).

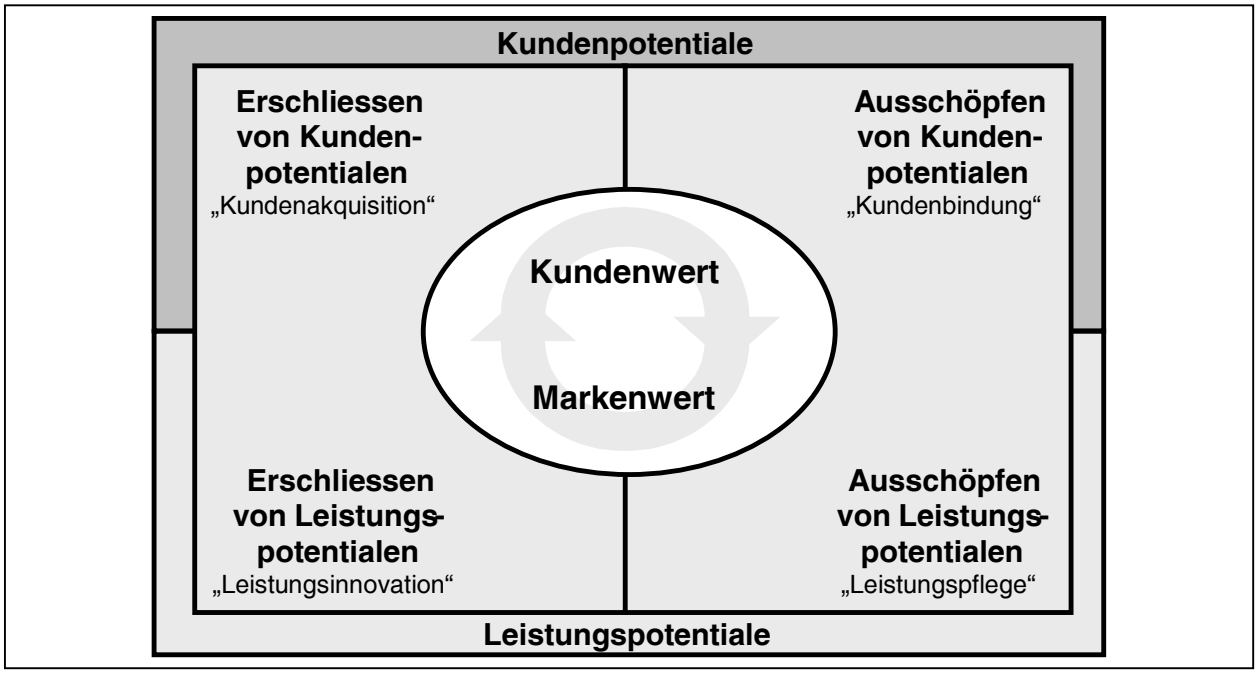



*Abbildung 155: Bewertung von Marktpotentialen*
Quelle: eigene Darstellung.

Hervorzuheben ist zum einen, dass die beiden geschilderten Perspektiven nicht die einzig denkbaren[1], wohl aber die in der wissenschaftlichen Diskussion dominierenden Ansätze sind. Zum anderen ist auf die Interdependenz hinzuweisen: Der Markenwert hängt vom Kundenwert ebenso ab wie der Kundenwert vom Markenwert. Jeder (potentielle) Kauf schlägt sich sowohl auf der Kunden- als auch auf der Markenseite nieder.

Die beiden Perspektiven sind nur dann überschneidungsfrei, wenn dieselben umfassenden Annahmen getroffen und die gleichen Messverfahren eingesetzt werden[2]; in diesem Fall müssten sie zu einem identischen aggregierten finanzwirtschaftlichen Wert des Marktpotentials führen, weil beide Potentialgrössen über „Käufe“ operationalisiert werden. Letztlich messen sowohl der Kunden- als auch der Markenwert die für das jeweilige Unternehmen aufgrund von relevanten Bedürfnissen erreich- und grundsätzlich abschöpfbare Kaufkraft.

Eine Unterscheidung der beiden Perspektiven ist dennoch sinnvoll, weil mit der Messung des Kunden- und des Markenwerts in der Regel andere Ziele verfolgt werden. Auch sind die Adressaten häufig andere Personen. Des weiteren stehen aufgrund der Messprobleme meist nicht die aggregierten finanzwirtschaftlichen Grössen im Mittelpunkt, sondern beispielsweise lediglich der Kundenwert gewisser Zielsegmente sowie die Entwicklung der Markenstärke von Einzelmarken. Diese Grössen unterscheiden sich und erfüllen ihre Kennzahlenfunktion, indem sie relevante betriebswirtschaftliche Tatbestände prägnant zusammenfassen.

# 5 Fallstudien: Aufgabenorientierte Marketingkennzahlensysteme

Nachfolgend werden im Rahmen von zwei Fallstudien Entwicklung, Aufbau und Einsatz aufgabenorientierter Marketingkennzahlensysteme dargestellt und analysiert. Dabei handelt es sich zum einen um ein Marketing- und Verkaufscockpit eines Industriegüterherstellers, zum anderen um ein kundensegmentspezifisches Kennzahlensystem einer Versicherungsgesellschaft.

Die Kennzahlensysteme wurden von Führungskräften der jeweiligen Unternehmen gemeinsam mit dem Verfasser erarbeitet. Dabei stand insbesondere die Frage im Mittelpunkt, ob die im Rahmen der Forschung entwickelten Handlungsanleitungen im konkreten Verwendungszusammenhang realisierbar und nützlich sind.[3] Allerdings sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Realisierung grundsätzlich nicht als Aufgabe des Forschers gesehen werden kann, zumal er in Beratungs- und Coachingprojekten auch

---

[1] Marktpotentiale liessen sich beispielsweise aus der Perspektive eines Leistungswerts in Form eines diskontierten Cash-flows des Lebenszyklusses von Marktleistungen operationalisieren. Ergänzend wäre auch eine Bewertung von Technologien möglich; siehe hierzu die Ausführungen auf S. 334 f.

[2] Aufgrund der geschilderten Operationalisierungsprobleme wird dies in der Realität allerdings nicht der Fall sein.

[3] P. ULRICH/HILL 1979, S. 179; PETER/OLSON 1983, S. 123

lediglich über limitierte Einflussmöglichkeiten verfügt. Wie bereits ausführlich erläutert[1] wurden zahlreiche Erfahrungen aus den Implementierungsprojekten in die Handlungsempfehlungen der vorangegangenen Kapitel integriert.

## 5.1 Aufgabenorientiertes Marketing- und Verkaufscockpit eines Industriegüterherstellers

Im Rahmen dieser Fallstudie wird dargestellt, wie ein international führendes schweizerisches Industriegüterunternehmen ein aufgabenorientiertes Marketingkennzahlensystem entwickelte und einsetzt. Dieses sogenannte „Marketingcockpit“ wurde als diagnostisches Kennzahlensystem konzipiert, aber sehr eng mit der internationalen Marketing- und Verkaufsplanung gekoppelt. Des weiteren wurde es mit einer zu einem späteren Zeitpunkt entwickelten unternehmensweiten Balanced Scorecard verbunden.

### 5.1.1 Das Unternehmen Stellum AG

Die Stellum AG[2] ist ein schweizerisches *Industriegüterunternehmen*, das Anfang der siebziger Jahre mit Sitz in Rapperswil im Kanton St. Gallen gegründet wurde. Der Tätigkeitsbereich dieses Unternehmens liegt im Bereich der Regeltechnik und umfasst Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Montage und Verkauf von Stellantrieben für komplexe technische Anlagen. Stellum erwirtschaftete im Jahr 2001 weltweit mit rund 600 Mitarbeitern einen Umsatz von über CHF 200 Millionen. Die internationalen Verkaufstätigkeiten fokussieren insbesondere auf Europa und die USA; in diesen Regionen ist Stellum in den relevanten Teilmärkten eindeutiger Marktführer. Der Umsatz in Asien wächst stetig; dieser Markt weist aus Sicht des Managements ein hohes Potential auf.

Das Unternehmen ist nicht zuletzt aufgrund der ausgeprägten personellen Kontinuität äusserst erfolgreich: Neben einem starken Umsatzwachstum konnte in den letzten Jahren eine weit über dem Branchendurchschnitt liegende Gesamt- und Eigenkapitalrentabilität erzielt werden.

Stellum ist als kompetenter Spezialist und verlässlicher *Lösungsanbieter* im Bereich der Regeltechnik tätig. Die Geschäftstätigkeit konzentriert sich sowohl auf das Zuliefergeschäft (Kunden: Komponentenhersteller) als auch auf das Anlagengeschäft (Kunden: Anlagenbauer, zum Teil direkt, zum Teil auch über Grosshändler, Regeltechnikfirmen und Dienstleistungsunternehmen). Der Marktanteil im Anlagengeschäft liegt in Europa bei ungefähr 50 Prozent, im Zuliefergeschäft sogar etwas darüber. Insgesamt bedient Stellum zirka 20'000 Kaufkunden, wobei mit 20 Prozent dieser Kunden 80 Prozent des Gesamtumsatzes erwirtschaftet werden.

---

[1] Zur Darstellung und Begründung der Forschungsmethodik siehe S. 28 f.

[2] Aus Gründen der Vertraulichkeit wurden der Name des Unternehmens sowie alle Informationen geändert, die einen eindeutigen Rückschluss auf die Firmenidentität zulassen. Nur dadurch war eine Veröffentlichung der Fallstudie überhaupt möglich. Diese Anpassungen haben jedoch keinerlei inhaltliche Auswirkungen.

Stellum versucht, ein möglichst *straffes Sortiment* mit hohen Stückzahlen zu vermarkten. Gleichzeitig ist das Unternehmen bemüht, eine geringe Fertigungstiefe sicherzustellen. Angestrebt werden möglichst genormte Teile, die über standardisierte und branchenübliche elektrische und digitale Schnittstellen zu übergeordneten Steuer- und Regelsystemen verfügen. In besonderen Fällen übernimmt Stellum auch die Konzeption und Fertigung von Kunden- und Spezialprodukten. Insgesamt verfolgt das Unternehmen eine eindeutige *Präferenz- beziehungsweise Mehrwertstrategie*. Dieser Mehrwert soll sich nicht nur in den Marktleistungen, sondern insbesondere auch in den Kommunikations- und Distributionsleistungen niederschlagen. Bei der Preisgestaltung strebt das Unternehmen Preistransparenz und -stabilität an; daher wurden international die Preise für vergleichbare Leistungen weitgehend harmonisiert.

Wie in der Bau- und Konstruktionsbranche üblich, bearbeitet Stellum neben den direkten Endkunden auch zahlreiche *Absatzhelfer*, beispielsweise Planer, Bauherren und Anlagenbetreiber. Stellum versucht somit, eine verkaufs- und anwendungsorientierte Push-Marketingstrategie durch Pull-Elemente zu ergänzen. Neben einem weltweit einheitlichen Erscheinungsbild wird Wert auf eine klare, offene, auf Vertrauen ausgerichtete Kommunikation gelegt. Hervorzuhebene Eigenschaften der Marke Stellum sind: Zuverlässigkeit, Kompetenz, Kalkulierbarkeit, Kontinuität, Internationalität und Marktführerschaft.

In der internationalen Distribution liegt der Fokus eindeutig auf führenden Industrieländern, wobei Stellum in Europa derzeit noch etwas stärker als in den USA ist. Der Ausbau und das Festigen der *Marktführerschaft* in bereits erschlossenen Ländern hat Vorrang vor einer internationalen Ausweitung der Distribution auf neue Länder. Allerdings strebt Stellum danach, in Asien stärker Fuss zu fassen.

Professionelle Anwendungsberatung und Auftragsabwicklung, hohe Lieferbereitschaft und Liefertreue sowie ein funktionierendes Qualitäts- und Beschwerdemanagement gelten als die zentralen Vertriebsprozesse. Verkauf und Distribution erfolgen daher primär über *eigene Stellum-Vertriebsgesellschaften*; dies trifft insbesondere für Regionen mit einem hohen Marktpotential zu. Sofern überhaupt mit *Vertriebspartnern* zusammengearbeitet wird, werden jene Unternehmen bevorzugt, die auf Stellum-Sortimente spezialisiert sind und somit bestmögliche Leistungen erbringen können. Exklusivvertriebsrechte werden nur an solche Partner vergeben, die ausschliesslich Stellum-Produkte anbieten.

Stellums Kernaufgabenprofil offenbart, dass dieses Unternehmen ein klassischer *Potentialausschöpfer* ist: Das Schwergewicht der bisherigen Tätigkeiten liegt auf einer intensiveren Durchdringung bestehender Kunden mit vorhandenen Marktleistungen. Dennoch ist Stellum ein innovatives Unternehmen: In den letzten Jahren konnten neue Anwendungsgebiete für die bisherige Technologie erfolgreich erschlossen werden. Dadurch ist es nun möglich und notwendig, selbst in den beiden Marktregionen Europa und USA, in denen man bereits Marktführer ist, neue Kunden in den neuen Anwendungsbereichen zu gewinnen.

Grundsätzlich strebt das Stellum-Vertriebsmanagement danach, alle vier Kernaufgaben bestmöglich zu erfüllen. Das Kernaufgabenprofil unterscheidet sich dabei allerdings je nach Marktstellung in den verschiedenen Regionen sehr stark. Insgesamt gewinnen durch das verbreiterte Produktangebot die Aufgaben der Kundenakquisition und der Leistungsinnovation relativ an Bedeutung.

### 5.1.2 Herausforderungen und Ziel

Trotz des ausgesprochenen betriebswirtschaftlichen Erfolgs setzte die Stellum AG bisher in den Bereichen Marketing und Verkauf kaum Kennzahlen ein. Der kooperative Führungsstil manifestierte sich in jährlichen Zielvereinbarungen; dabei wurden wenige ausgewählte markt- und kundengerichtete Zielgrössen berücksichtigt, die sich auch in den Erfolgsprämien niederschlugen. Im Verkauf waren dies allerdings primär Umsatzziele; bei regionalen Verkaufsleitern fand auch die Kennzahl *„Umsatzrentabilität“* Berücksichtigung. Weitere Kennzahlen wurden in den Bereichen Marketing und Verkauf nicht eingesetzt – ganz im Gegensatz zur Fertigung, die ihre Prozesse sehr intensiv mit Kennzahlen steuerte und aus Sicht des Vertriebsmanagement durch eine gewisse „Kennzahlengläubigkeit“ gekennzeichnet war.

Die Unternehmensleitung evaluierte die Einführung und den Einsatz einer *Balanced Scorecard*. Allerdings sah man diesen Ansatz aufgrund seiner dominierenden Top-down-Methodik für die Bereiche Marketing und Verkauf zunächst als nicht besonders geeignet an; das Management fürchtete, das solche vorgegebenen Kenngrössen nicht akzeptiert würden. Des weiteren zeigte sich, dass der Prozess der Einführung einer unternehmensweiten und insbesondere funktionsbereichsübergreifenden Scorecard viel Zeit in Anspruch nehmen würde.

Der Vertriebsleiter wollte daher zunächst ein reines Marketing- und Verkaufskennzahlensystem aufbauen, dass intensiv mit einer neuen, zielorientierten und international einheitlichen Marketingplanung gekoppelt werden sollte. Nicht zuletzt aufgrund des bisherigen unternehmerischen Erfolgs stand vorerst ein eher diagnostisches System im Mittelpunkt: Ein solches Cockpit sollte keinen reinen „Instrumentenflug“ ermöglichen, sondern vielmehr eine solide Basis für Planung und Kontrolle sein. Ferner war weiterhin ein „Blick aus dem Fenster nach aussen“ zu gewährleisten. Folgende *Anforderungen* wurden an das zu entwickelnde Kennzahlensystem gestellt: Das Cockpit sollte

- an den Treibergrössen profitablen Wachstums anknüpfen,
- nicht nur finanzielle Kennzahlen berücksichtigen, sondern auch Frühwarngrössen integrieren, um Ursache-Wirkungsbeziehungen darzustellen,
- ein Benchmarking der regionalen Vertriebsgesellschaften ermöglichen,
- möglichst nur Kennzahlen enthalten, die einfach zu erheben sind,
- von den Verkäufern verstanden und insbesondere akzeptiert werden.

Das Cockpit sollte somit zunächst als Informationssystem dienen, um eine *Standortbeurteilung* zu ermöglichen sowie Anhaltspunkte für eine Verbesserung der Marketing- und

Verkaufsqualität zu liefern. Mittelfristig wurde bereits eine Verknüpfung mit einer etwaigen unternehmensweiten Balanced Scorecard und gegebenenfalls einem Economic Value Added (EVA)-Kennzahlenbaum angestrebt.

### 5.1.3 Aufgabenorientiertes Marketing- und Verkaufscockpit der Stellum AG

Auf Initiative des Vertriebsleiters sollte das Kennzahlensystem auf dem aufgabenorientierten Ansatz basieren, weil dieser an den aus Marketing- und Verkaufssicht zentralen Treibern profitablen Wachstums anknüpft. Das Kennzahlensystem wurde von einem funktionsübergreifenden Team (Verkaufsleiter, Leiter Finanzen/Controlling, Leiter Personal, Verkäufer mehrerer Regionen) gemeinsam mit dem Verfasser[1] im Rahmen von insgesamt vier Workshops mit jeweils umfassender Vor- und Nachbereitung entwickelt, überprüft und mehrfach überarbeitet. Anschliessend erfolgte eine Schulung des internationalen Verkaufs.

Das Marketingcockpit wurde zweistufig aufgebaut (siehe Abbildung 156): Auf der ersten Ebene wurden sogenannte Strukturkennzahlen abgebildet. Dabei handelt es sich zum einen um das finanzwirtschaftliche operationalisierte Kernaufgabenprofil sowie zum anderen um ergänzende übergeordnete Marketingkennzahlen. Die Zahl der Kenngrössen auf der ersten Ebene sollte bewusst stark begrenzt werden.

Die zweite Ebene des Kennzahlensystems sollte sich an den vier Kernaufgaben (Kundenakquisition und -bindung, Leistungsinnovation und -pflege) orientieren. Dabei stand jeweils die Frage im Mittelpunkt: Auf welche Faktoren könnte es zurückzuführen sein, wenn Umsatz beziehungsweise Deckungsbeitrag einer Kernaufgabe nicht den Erwartungen entsprächen? Gleichzeitig sollten auch Anhaltspunkte für internationale Best Practices bei den Stellum-Vertriebsorganisationen gewonnen werden.

Auf eine aggregierte Potentialbewertung (Markenwert, Kundenwert) wurde aus Effizienz- und Komplexiätsgründen verzichtet. Vielmehr lag der Fokus auf den in den jeweiligen Märkten identifizierten Schlüsselkunden („Top 20“). Aspekte der Markenstärke wurden inhaltlich primär der Leistungspflege zugeordnet.

---

[1] Zur Forschungsmethodik siehe S. 26 f.

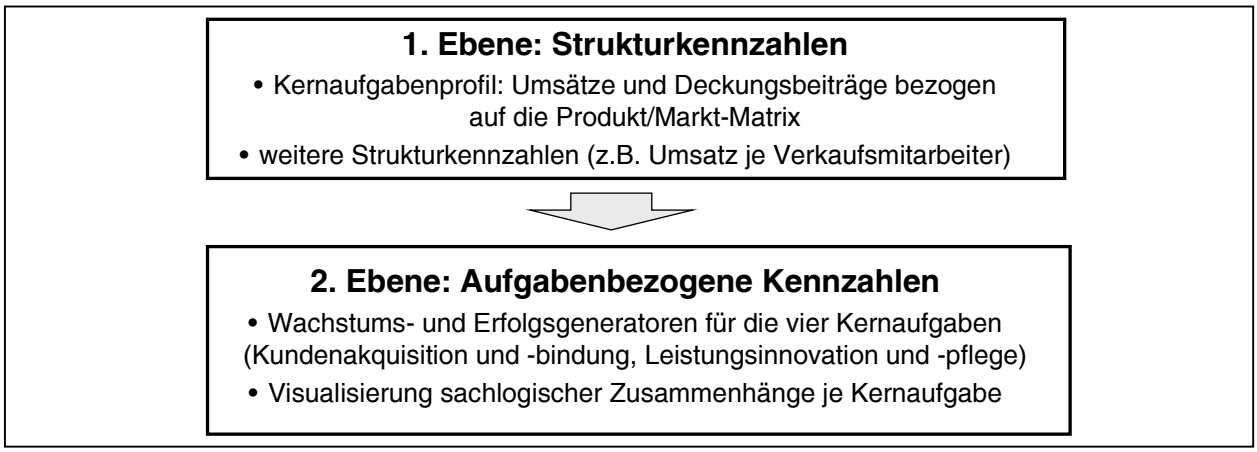



*Abbildung 156: Aufbau des Stellum-Marketingcockpits*
Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 157 zeigt die Kennzahlen des Stellum-Marketingcockpits im Überblick. Nachfolgend wird die Auswahl der Kenngrössen erläutert; die umfassende Operationalisierung der Kenngrössen ist in Anhang C 1 dieser Arbeit wiedergegeben.

### *5.1.3.1 Strukturkennzahlen als erste Cockpitebene*

Bis zur Einführung des Kennzahlensystems war die Stellum-Umsatzplanung eindimensional (produktorientiert) erfolgt. Im Zentrum der ersten Ebene des neuen Marketingcockpits steht neu das Kernaufgabenprofil, das eine matrixartige Umsatz- und Deckungsbeitragsanalyse erlaubt. Die Stellum AG versprach sich davon interessante Ergebnisse, weil man durch die neuen Marktleistungen in den dazugekommenen Anwendungsbereichen differenziertere Analysen benötigte. Neben der Unterscheidung von Neukunden und bisherigen Kunden werden ergänzend die drei Kundensegmente (OEM-Kunden, Regelfirmen, Endkunden) sowie die internationalen Regionen berücksichtigt.

Die weiteren übergeordneten Marketingkennzahlen orientieren sich am strategischen Dreieck (Kunde, Stellum, Konkurrenz). Dabei handelt es sich zum einen um klassische Kenngrössen, die man bereits bis dato verwendet hatte und auf die man nicht verzichten wollte: So kommt beispielsweise der Produktivitätsgrösse „Umsatz je Verkaufsmitarbeiter“ eine zentrale Stellung im Rahmen interner Benchmarkingvergleiche zu, auch wenn man sich der grundsätzlichen Schwierigkeiten bei der Interpretation solcher Vergleiche bewusst war. Diese Effizienzgrösse wurde jedoch als wichtig erachtet, weil sie die Umsatzrentabilität massgeblich beeinflusst und weil man auf der Ebene der Kernaufgaben fast ausschliesslich Effektivitäts- und kaum Effizienzgrössen abgebildet hat. Zum anderen werden die absolute Anzahl kaufender Kunden, die Anzahl aktiv bearbeiteter Absatzhelfer sowie der wertmässige Marktanteil als wichtige Diagnosegrössen regelmässig erhoben. Damit diese Kennzahlen auch im relevanten Zusammenhang analysiert werden können, wurde aufgrund der unterschiedlichen Marktstellung von Stellum in den verschiedenen Regionen ein Konkurrenzintensitätsindex gebildet.

Die Kennzahl „Auftragseingang“ erfüllt als weitere wichtige Strukturkennzahl gleichzeitig eine wichtige Vorwarnfunktion.

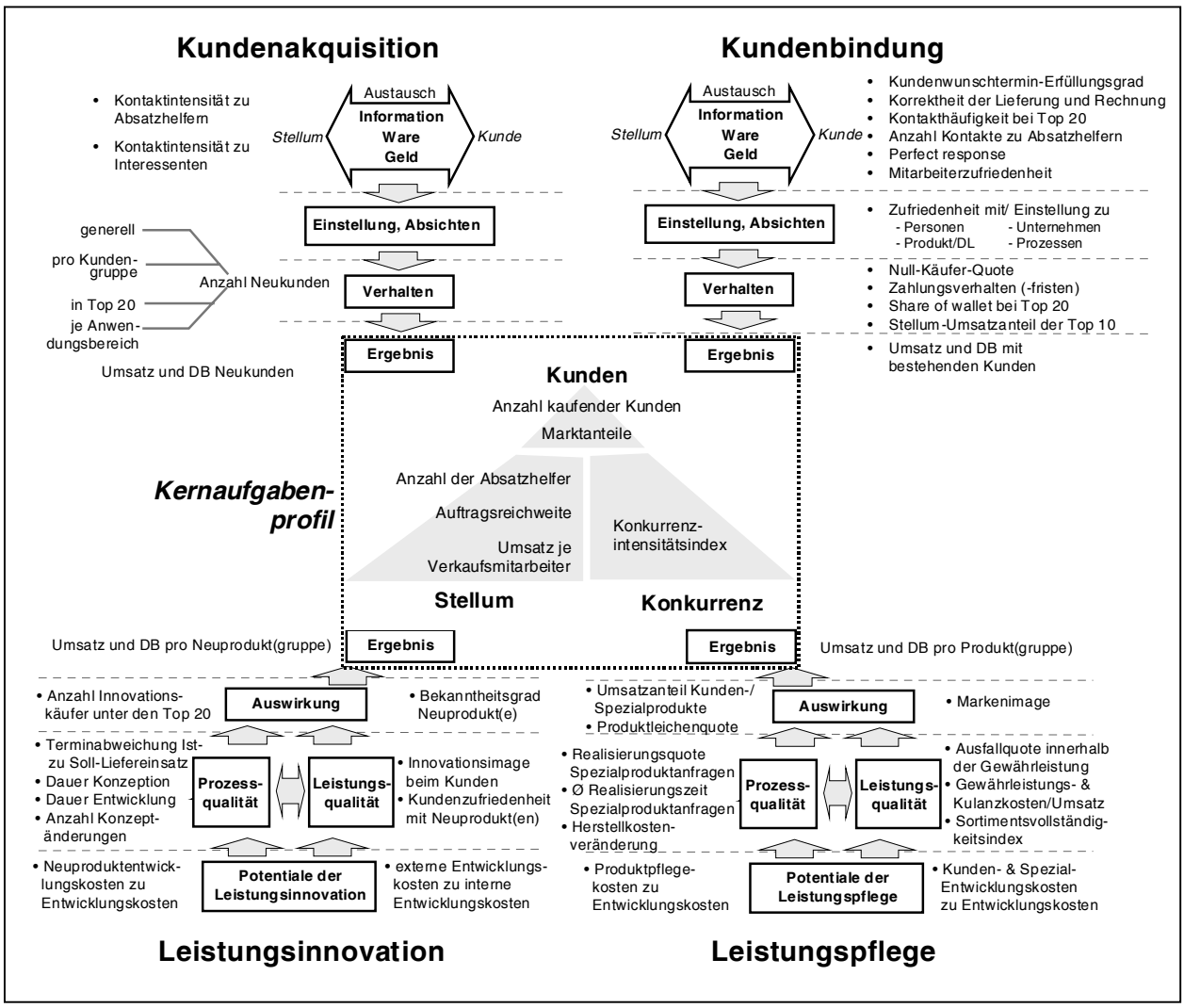



*Abbildung 157: Stellum-Marketingcockpit*
Quelle: eigene Darstellung, basierend auf Unterlagen der Stellum AG.

### *5.1.3.2 Aufgabenbezogene Kennzahlen als zweite Cockpitebene*

Die aufgabenbezogenen Kenngrössen dienen dazu, Ursache-Wirkungszusammenhänge insbesondere bezüglich Diagnose und Analyse der Performance hinsichtlich der verschiedenen Kernaufgaben abzubilden.

Der *Kundenakquisition* kommt insbesondere in jenen Märkten eine zentrale Stellung zu, in denen Stellum noch nicht Marktführer ist. Ferner stehen sogenannte Transformationskunden im Mittelpunkt, das heisst Unternehmen, die bereits in angestammten Anwendungsbereichen Kunde waren, aber nun auch für einen neuen Anwendungsbereich gewonnen werden konnten. (Weil es sich hierbei um vollkommen andere Personen und Buying-Center handelt, wurden diese Transformationskunden bewusst nicht der Kundenbindung, sondern der Kundenakquisition zugeordnet.)

Bisher wurden keinerlei Kundenakquisitionskennzahlen erhoben, so dass das Management beschloss, im ersten Schritt relativ einfache Grössen zu ermitteln. Zum einen werden die Verkaufsanstrengungen anhand der bisher bereits üblichen Besuchs- und Messeberichte analysiert (Anzahl Neukundenkontakte je Verkäufer). Zum anderen wird nun auch die Gesamtzahl neuer Kunden erhoben und deren Struktur hinsichtlich Anwendungsbereich (OEM, Regelfirmen oder Endkunden) und Potential (Top 20-Kunden) analysiert.

Die *Kundenbindung* ist traditionell eine der Kernaufgaben, in denen Stellum über deutliche Wettbewerbsvorteile verfügt. Dennoch wurden diesbezüglich bisher keine Kennzahlen eingesetzt. Bei der Auswahl relevanter Kenngrössen orientierte man sich stark an den Gedanken des Qualitätsmanagements.

Die prozessorientierte Kennzahl „Perfect order“ wurde in mehrere Teilkenngrössen zerlegt (Kundenwunschtermin-Erfüllungsgrad, Korrektheit der Lieferung sowie der Rechnung). Ferner wird mit Hilfe der Kenngrösse „Perfect Response“ die Qualität der Verkaufsadministration erhoben. Eine Messung der Anstrengungen der Mitarbeiter hinsichtlich Kundenbindung erfolgt anhand der Anzahl von Kontakten zu bestehenden Kunden und Planern; sie geht aus den Messe- und Besuchsberichten hervor. Diese Informationen werden durch eine „Null-Käufer-Quote“ ergänzt, das heisst den Anteil der inaktiven, „schlafenden“ Kunden am Gesamtkundenstamm.

Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit werden mit einem neuen, sehr einfach gehaltenen Erhebungsinstrument erhoben. Weil die Kundendurchdringung in Industriegütermärkten aufgrund fehlender Marktforschungsdaten häufig schwierig zu messen ist, beschränkt sich Stellum darauf, den Share of Wallet bei den jeweils 20 wichtigsten Schlüsselkunden einer Region zu erheben. Bezüglich dieser Kunden verfügt man über die notwendigen Informationen, um die Kennzahl der Kundenpenetration zu berechnen.

Da Stellum ein mittelständisches Unternehmen ist, sind letztlich auch Risikokenngrössen relevant: So zeigt der Anteil der Top 10-Kunden am jeweiligen Gesamtumsatz an, ob Stellum Gefahr läuft, in die Abhängigkeit von Grosskunden zu geraten.

Zahlreiche technische Kenngrössen der *Leistungsinnovation* werden bei Stellum nicht im Marketing- und Verkaufscockpit, sondern vielmehr in den Kennzahlensystemen der technischen Bereiche abgebildet. Auch die Datenbasis für viele der nachfolgenden Innovationskennzahlen stammt aus den Bereichen Forschung & Entwicklung und Fertigung. Aus Marketingsicht interessiert beispielsweise, welcher Teil des Entwicklungsaufwands tatsächlich in die Entwicklung von neuen Produktgenerationen und echten Innovationen fliesst. Ferner sind die durchschnittliche Dauer der Neuproduktkonzeption und -entwicklung sowie die Präzision der Terminplanung für den Verkauf relevant. Eine wichtige Steuerungskenngrösse ist daher die Anzahl der Konzeptänderungen, die nach Abschluss der Vorentwicklungsphase erfolgt; diese soll möglichst minimiert werden.

Stellum sieht sich als innovatives Unternehmen; die Entwicklung ist somit ein Kernkompetenzbereich. Da man aber gleichzeitig auch die Fertigungstiefe möglichst gering halten möchte, interessiert die Relation von externen zu internen Entwicklungskosten.

Die Qualität der neuen Marktleistungen wird aus Marketingsicht ebenso wie die Bekanntheit beziehungsweise Kenntnis der Neuprodukte und das Innovationsimage („Gilt Stellum als Trendsetter?“) ausschliesslich beim Kunden gemessen (Zufriedenheit). Die Fertigung stützt sich diesbezüglich auf das implementierte Qualitätsmanagement.

Neben dem Anteil der Produktpflege an den Gesamtentwicklungskosten interessiert bezüglich der *Leistungspflege* insbesondere der Anteil der Kunden- und Spezialentwicklungskosten. Dies ist einerseits ein Frühwarnindikator für die Kompetenz und Attraktivität von Stellum als Speziallieferant, gleichzeitig aber auch eine wichtige Grösse zur Beurteilung der Qualität beziehungsweise der Abdeckungsbreite des Standardsortiments. Ferner werden die Dauer und die Realisierungsquote solcher Spezialproduktanfragen (in der Regel Produktvariationen) sowie deren Umsatzanteil erhoben.

Die Effizienz wird mit Hilfe von Herstellkostenänderungen ermittelt, während als Diagnosegrösse für die technische Produktqualität die Ausfallquoten der Produkte innerhalb der Gewährleistungszeit sowie die relativ zum Umsatz gemessene Gewährleistungs- und Kulanzkostenhöhe dienen.

Stellum definierte ferner einen Sortimentsvollständigkeitsindex, der allerdings nicht in den einzelnen Regionen, sondern nur in der Zentrale errechnet wird: Dieser dient dazu, sowohl die eigene Sortimentsbreite (Abdeckung der Anwendungsfelder) als auch die Sortimentstiefe (Anzahl Produkte je Anwendungsfeld) im Vergleich zu den Hauptkonkurrenten zu beurteilen. Die „Produktleichenquote“ dient als Hilfsgrösse für die Sortimentspflege, um Produkte mit minimalem oder ohne Umsatz kritisch zu hinterfragen.

Das Markenimage von Stellum wird derzeit noch nicht erfasst; hier ist geplant, im Rahmen der Kundenbefragungen mit Hilfe offener Fragen und Likert-Skalen klassische Assoziations- und Markenimagemessungen durchzuführen.

### 5.1.4 Erfahrungen mit dem Marketingcockpit

Die Umstellung der Marketingplanung von der eindimensionalen, umsatzorientierten zur mehrdimensionalen, aufgabenorientierten Planung führte nach Meinung des Vertriebsleiters innerhalb eines Jahres zu einer deutlichen Präzisierung. Beispielsweise konnten die Vertriebsgesellschaften ihre bisherigen Schwerpunkte insbesondere bezüglich Kundenakquisition und -bindung besser analysieren und planen.

Auch die Fünfjahresplanung wurde mit einer aufgabenorientierten Gliederung realisiert; Ziel ist eine absolute Kongruenz der Controlling- und Reportingstruktur mit der Marketingplanung.

Die Stellum AG hat ein weiteres Jahr später auch das Projekt einer Balanced Scorecard umgesetzt; der Fokus lag dabei auf der Gesamtunternehmensstrategie und den be-

reichsübergreifenden Zielen zur Umsetzung dieser Strategie. Letztlich entstand eine Cockpitpyramide: Die Balanced Scorecard wird in den einzelnen Bereichen durch massgeschneiderte Kennzahlensysteme konkretisiert. Mit anderen Worten: Das Marketingcockpit ergibt einen „Lupeneffekt“ auf die Balanced Scorecard, das heisst, es dient dazu, die übergeordneten Ziele zu konkretisieren. Sowohl Balanced Scorecard als auch das aufgabenorientierte Marketingcockpit werden inzwischen mit Hilfe des SAP-Business Warehouse informationstechnisch umgesetzt. Die Kompatibilität zwischen den beiden Kennzahlensystemen konnte durch die Integration der Kernaufgaben als Treiber des profitablen Umsatzwachstums in die Balanced Scorecard erreicht werden. Dadurch wurde eine Durchgängigkeit von der Strategie über die Prozesse bis zum Controlling und den Kennzahlensystemen erzielt.

### 5.1.5 Beurteilung und Fazit

Eine abschliessende Beurteilung des Stellum-Marketingcockpits ist erst möglich, wenn sich das System mehrere Jahre bewährt hat. Dennoch zeigt Abbildung 158 eine umfassende Kritik des Kennzahlensystems anhand des in Teil B dieser Arbeit entwickelten Bewertungsrasters.

Zusammenfassend lassen sich folgende *Schlussfolgerungen* aus der Fallstudie ziehen:

- Der situativen Planung und Analyse des *Kernaufgabenprofils* bezüglich der einzelnen Verkaufsregionen kommt bei Stellum eine zentrale Bedeutung zu; die erste Ebene des Kennzahlensystems dient somit eindeutig der Steuerung. Das Kernaufgabenprofil wird dabei primär über finanzwirtschaftliche Grössen (Umsätze und Deckungsbeiträge) operationalisiert; gerade dies erleichterte jedoch die Integration in eine übergeordnete Balanced Scorecard.
- Die *Abstimmung von Marketingplanung mit dem Controlling* und dem Reporting hat sich als Vorzug erwiesen. Das Cockpit wird auch in Zukunft nur dann nützlich sein, wenn es für die jeweiligen Mitarbeiter tatsächlich Relevanz hat, beispielsweise im Rahmen der Planung sowie in Mitarbeiterbesprechungen.
- Das Stellum-Kennzahlensystem ist auf der Ebene der Kernaufgaben sehr *umfassend* und primär auf Diagnose ausgerichtet. Daher ist zu erwarten, dass sich im Laufe der Anwendung allmählich zentrale Grössen herauskristallisieren, die neben dem Kernaufgabenprofil zur Steuerung eingesetzt werden können. Ferner wird es erforderlich sein, Grössen zu eliminieren, die sich in der Erhebung als zu aufwendig erwiesen haben oder die sich im Zeitablauf kaum verändern.
- Insgesamt kann bei Stellum bereits von einem deutlichen Schritt in Richtung eines integrierten *Marketing Performance Managements* gesprochen werden. Planung, Führung der Vertriebsgesellschaften und Controlling sind mehrdimensional und aufeinander abgestimmt. Ferner ist das Marketingcockpit in eine übergeordnete Balanced Scorecard integriert worden.

| Beurteilung der Nützlichkeit des Stellum-Marketingcockpits | |
|---|---|
| **Problem-adäquanz** | • Das Kernaufgabenprofil ist Basis für die langfristige Planung. Die weiteren Kenngrössen dienen primär als umfassendes Diagnose- und Auditsystem.<br>• Der Aggregationsgrad ist für das Vertriebsmanagement angemessen. Die niedrige (jährliche) Periodizität der Erhebung einiger Kenngrössen führt dazu, dass sich das System weniger für die operative Steuerung eignet.<br>• Validität und Reliabilität der Kennzahlen hängen von der Qualität der Datenerhebung ab. Die Robustheit einiger absoluter Kenngrössen (beispielsweise Anzahl Absatzhelfer/Kunden/Kundenkontakte) ist kritisch zu hinterfragen; hier sind Manipulationsmöglichkeiten nicht ausgeschlossen. |
| **Konsistenz** | • Das Cockpit deckt die zentralen Ursache-Wirkungszusammenhänge auf, legt aber dennoch den Schwerpunkt auf eine Analyse vergangener Ergebnisse. Durch die Integration von Prozess- und Einstellungsgrössen werden gewisse Frühwarnindikatoren integriert; eine umfassende strategische Frühwarnung oder -aufklärung kann das System allerdings nicht leisten.<br>• Die Struktur des Systems ist eindeutig, widerspruchsfrei und ausgewogen. Sowohl finanzwirtschaftliche als auch nichtfinanzwirtschaftliche Kennzahlen werden berücksichtigt. Die Ausgewogenheit unterstreicht die Verwendung des Systems als Diagnose- und Benchmarkingsystem.<br>• Die Kennzahlen wurden eindeutig und einheitlich operationalisiert. |
| **Flexibilität** | • Die Grundstruktur des Systems (Kernaufgaben) ist vorgegeben, nicht aber die Kennzahlenauswahl. Es ist zu erwarten, dass jene Kenngrössen in Zukunft präzisiert, ersetzt oder eliminiert werden, die sich im Zeitverlauf kaum ändern oder die sich in der Erhebung als zu aufwendig erweisen. |
| **Benutzer- und Organisations-adäquanz** | • Das Kennzahlensystem richtet sich primär an die Managementebene, insbesondere die Vertriebsleitung und die Leiter der regionalen Vertriebsgesellschaften. In seiner Gesamtheit ist es aufgrund der hohen Komplexität nicht für alle Mitarbeiter geeignet; allerdings können einzelne Kenngrössen in die Zielsysteme der Mitarbeiter übernommen werden.<br>• Die wahrgenommene Nützlichkeit des Systems für die Benutzer ist hoch, weil das Kennzahlensystem als Reporting- und Controllinginstrument mit der Marketingplanung abgestimmt wurde.<br>• Die Standardisierung des Systems erlaubt Vergleiche zwischen verschiedenen Vertriebsgesellschaften.<br>• Das Cockpit konnte mit der nachträglich entwickelten bereichsübergreifenden Balanced Scorecard abgestimmt und somit in die Führungs- und Controllingprozesse eingebunden werden.<br>• Das gesamte Kennzahlensystem ist äusserst differenziert, daher wenig kompakt und sehr erklärungsbedürftig; somit ist nach einer Anlaufphase eine stärkere Fokussierung erforderlich. |
| **Wirtschaftlichkeit** | • Das Kennzahlensystem bedingt zusätzlichen Aufwand, der bisher nicht erforderlich war. Die Datenerhebung einiger Kennzahlen (beispielsweise der Kontakthäufigkeiten) ist aufwendig; auch die Einstellungsgrössen erfordern zusätzliche Marktforschung. Die Standardisierung des Systems senkt aber den langfristigen Aufwand.<br>• Die Wirtschaftlichkeit der Datenauswertung wird durch eine Koppelung mit dem SAP-Business Warehouse und der Balanced Scorecard angestrebt. |

*Abbildung 158: Bewertung des Stellum-Marketingcockpits*
Quelle: eigene Darstellung.

## 5.2 Aufgabenorientiertes Kundensegmentcockpit einer Versicherungsgesellschaft

Die nachfolgende Fallstudie zeigt ein Marketingkennzahlensystem der Protecta-Versicherungsgesellschaft, das dazu beitragen soll, den in der Versicherungsbranche allgemein stark dominierenden produktorientierten Fokus zu überwinden. Sowohl strategische und operative Planung als auch die bisherigen Reportingsysteme der Protecta fokussieren auf die angebotenen Versicherungsleistungen; lediglich im Rahmen der operativen Marktbearbeitung wird zwischen verschiedenen Kundensegmenten differenziert.

Das Marketingcockpit soll helfen, die policengetriebene Sicht durch eine kundensegmentorientierte Informationsbereitstellung zu ergänzen und dadurch auch die Planung zu optimieren. Dies ist gleichbedeutend mit einer gewissen Schwerpunktverlagerung des Kernaufgabenprofils in Richtung einer stärkeren Betonung der Kundenpotentiale.

### 5.2.1 Die Protecta Versicherungsgesellschaft

Die Protecta Versicherungsgesellschaft[1] ist auf ihrem Heimmarkt Österreich mit einem Markanteil von rund 20 Prozent *der führende Allbranchenversicherer*. Die Produktepalette für Privatpersonen und Unternehmen umfasst sämtliche Nichtlebensversicherungen wie Personen-, Sach-, Haftpflicht-, Kraftfahrzeug- und Reiseversicherungen.

Rund 5000 Mitarbeitende setzen ihr Know-how für die Kunden der Protecta in Österreich ein. Die Marktbearbeitung erfolgt über ein diversifiziertes, in mehrere Regionen strukturiertes Vertriebsnetz mit insgesamt 1500 Versicherungsberatern in ungefähr 500 Versicherungsagenturen. Letztere sind rechtlich unabhängig von der Protecta.

Die Protecta hat in Österreich insgesamt 1,6 Millionen Versicherungsnehmer, die insgesamt 2,9 Millionen Versicherungspolicen abgeschlossen haben. Im Markt für Kraftfahrzeugversicherungen ist die Protecta mit knapp einer Million Versicherungsverträgen unbestrittene Nummer Eins.

Im Bereich E-Commerce war die Protecta eine der ersten Gesellschaften, die den Abschluss einer Versicherung über das Internet anbot. Heute können bereits alle gängigen Versicherungen für Privatpersonen online abgeschlossen werden.

International ist die Protecta in zahlreichen europäischen Märkten präsent, wobei sie sich insbesondere auf die grösseren Länder fokussiert hat. Die Unternehmensstrategie der Protecta zielt darauf, ihre Position als eine der führenden europäischen Versicherungsgesellschaften auszubauen, indem sie:

- Privatpersonen und Unternehmen überzeugende Versicherungslösungen über traditionelle und elektronische Distributionskanäle anbietet,

---

[1] Aus Gründen der Vertraulichkeit wurden der Name des Unternehmens sowie alle Informationen geändert, die einen eindeutigen Rückschluss auf die Firmenidentität zulassen. Nur dadurch war eine Veröffentlichung der Fallstudie überhaupt möglich. Diese Anpassungen haben jedoch keinerlei inhaltliche Auswirkungen.

- sich durch hervorragende Dienstleistungsqualität auszeichnet und
- dank erstklassiger betrieblicher Effizienz zu den leistungsfähigsten europäischen Versicherern gehört. So lag das operative Ergebnis der Protecta im Jahr 2001 über dem europäischen Marktdurchschnitt.

Die Protecta konnte ihr Bruttoprämienvolumen im Jahr 2001 um 12 Prozent gegenüber dem Vorjahr erhöhen. Insgesamt wurde im Jahr 2001 ein operatives Ergebnis von rund € 300 Millionen erzielt.

### 5.2.2 Herausforderungen und Ziel des Marketingcockpits

Bei der Protecta haben sich die Planungs-, Controlling- und Reportingsysteme im Laufe der letzten Jahre und Jahrzehnte entwickelt und mehrfach bewährt. Die informationstechnologische Basis bilden eigene Systementwicklungen, die fast ausschliesslich auf finanzwirtschaftliche Kenngrössen ausgerichtet sind.

Einige Wettbewerber haben in den letzten Jahren ihre Unternehmensstrategie umfassend revidiert; sie lösten die produktorientierte Sicht durch eine primär kundensegmentorientierte Strategie ab. Auch die Marketingleitung der Protecta sprach sich dafür aus, die eigene Strategie stärker nach verschiedenen Kundensegmenten zu differenzieren (Jugendliche, Privatkunden und gehobene Privatkunden).

Kundenorientierung hatte in der Protecta zwar schon immer einen sehr hohen Stellenwert – nicht zuletzt streben die 1500 Verkaufsmitarbeiter sowie der Innendienst danach, die Kunden bestmöglich zu beraten, etwaige Schadenfälle schnell zu regulieren und die Versicherungsnehmer zufriedenzustellen. Andererseits sieht man sich aufgrund des bisherigen Erfolgs in der Auffassung bestätigt, dass Versicherungen „letztlich nicht vom Kunden gekauft werden, sondern vielmehr aktiv verkauft werden müssen“. Eine rein kundenorientierte Planung kam daher nicht in Frage. Ferner liegt Versicherungen grundsätzlich ein Risikoausgleichsgedanke zugrunde, so dass sich Planung und Controlling nicht primär an Einzelkunden, sondern immer an Risikogruppen orientieren müssen. Andernfalls könnten beispielsweise mit einem Privatkunden nach einem grösseren Schadensfall unter Umständen in dessen gesamten Lebenszyklus keine positiven Deckungsbeiträge mehr erwirtschaftet werden.

Daher wurde entschieden, im *Privatkundengeschäft* die bisher produktorientierte Sicht (beispielsweise aufgeteilt nach Kraftfahrzeug-, Hausrats-, Rechtsschutz- und Haftpflichtversicherungen) zunächst durch ein kundensegmentorientiertes Reporting zu ergänzen. Das Management entschied sich für den aufgabenorientierten Ansatz als Grundstruktur, weil dieser sowohl die Kunden- als auch die Produktsicht integriert.

### 5.2.3 Struktur und Kennzahlen des aufgabenorientierten Marketingcockpits

Ziel des aufgabenorientierten Cockpits der Protecta war es, die allerwichtigsten Marketingkennzahlen als Treiber des Unternehmenserfolgs übersichtlich darzustellen. Somit wurde ein möglichst komprimiertes, diagnostisches Kennzahlensystem angestrebt.

Das Kennzahlensystem wurde von einem Team von fünf Marketingmitarbeitern und Kundensegmentverantwortlichen gemeinsam mit dem Verfasser[1] im Rahmen von drei umfassenden Workshops mit intensiver Vor- und Nachbereitung am Beispiel des Kundensegments „Jugendliche“ entwickelt, überprüft und mehrfach überarbeitet. Dabei zeigte sich häufig, dass sich einige theoretisch sinnvolle Kenngrössen nicht ohne unverhältnismässig hohen Aufwand operationalisieren liessen. Daher wurde zunächst ein Cockpit mit möglichst pragmatischen Kennzahlenoperationalisierungen angestrebt; im Laufe der Zeit sollen diese optimiert werden, sobald die benötigten Zusatzinformationen zur Verfügung stehen.

Abbildung 159 zeigt den grundsätzlichen Aufbau des entwickelten Cockpits. Für eine umfassende Darstellung der operationalisierten Kenngrössen siehe Anhang C 2.

Insgesamt wurde zwischen übergreifenden und kernaufgabenspezifischen Kennzahlen unterschieden.

Bei den *übergeordneten Kenngrössen* ist wiederum zwischen zwei Kennzahlengruppen zu differenzieren. Dies sind zum einen die finanzwirtschaftlichen Schlüsselkennzahlen des Versicherungsgeschäfts, die letztlich mit Hilfe von Marketingmassnahmen beeinflusst werden sollen: die fakturierte Prämie (Umsatz) und der Saldo I (Prämienvolumen abzüglich Schäden und Provisionen zuzüglich Zinsen, korrigiert um das Abwicklungsergebnis; entspricht weitgehend dem Deckungsbeitrag). Diese Grössen bilden gleichzeitig auch die Schnittstelle zu den bisherigen operativen Informationssystemen.

Zum anderen wurden drei übergeordnete Marketingkenngrössen ermittelt: Erstens wird der mengenmässige Marktanteil von Protecta im jeweiligen Segment gemeinsam mit dem Marktanteil des Hauptkonkurrenten abgebildet, um Marktanteilsentwicklung in Relation zum Wettbewerb interpretieren zu können. Zweitens wurde eine mit klassischer Marktforschung eindeutig messbare Grösse gewählt: der Bekanntheitsgrad (gestützt und ungestützt). Die Bekanntheit wird alle drei Monate mit Hilfe eines externen Marktforschungsinstituts erhoben. Drittens dient ein additiver Imageindex dazu, die Positionierungsziele der Protecta zu überprüfen. Im Rahmen einer Neupositionierung hatte die Protecta die relevanten Imagedimensionen als Ziele festgelegt. Die Operationalisierung des Indexes kann allerdings nur allmählich erfolgen, weil das österreichische Versicherungsbarometer (noch) nicht alle für Protecta relevanten Imagedimensionen abdeckt.

---

[1] Zur Forschungsmethodik siehe S. 26 f.

Den vier Kernaufgaben im Marketing kommt aus Sicht der Protecta eine unterschiedliche Bedeutung zu; dies schlägt sich insbesondere in der jeweiligen Anzahl gewählter Kennzahlen nieder. Die Protecta ist zwar aufgrund ihrer marktführenden Stellung eher ein Potentialausschöpfer (hervorragende Kundenbindung und Leistungspflege), aber eine ihrer Kernkompetenzen ist auch die Kundenakquisition (insbesondere von Jugendlichen), nicht zuletzt wegen ihres Distributionssystems und dem dominierenden Vertriebsfokus. Im Zentrum des angestrebten Kernaufgabenprofils stand somit die Kundenakquisition, gefolgt von der Kundenbindung und der Leistungspflege. Der Leistungsinnovation kam dagegen eine eher untergeordnete Rolle zu.

Versicherungen sind klassische Low-Involvement-Produkte[1], das heisst, der Kunde möchte damit eigentlich nicht viel zu tun haben. Hinzu kommt, dass Versicherungsvergleiche aufwendig sind und viel Sachkunde erfordern; sie werden daher überwiegend bei einfachen, standardisierten Leistungen wie beispielsweise Kraftfahrzeugversicherungen durchgeführt. Ansonsten verlassen sich viele Kunden auf Berater und Empfehlungen.

Für die *Kundenakquisition* ist somit die Kennzahl "Top of Mind" zentral: Das Unternehmen strebt danach, jene Versicherungsgesellschaft zu sein, die dem Kunden im Bedarfsfall als erste einfällt, weil bei dieser in der Regel zumindest nach einer Offerte gefragt wird. Des weiteren ist die Weiterempfehlungsbereitschaft eine wichtige Treibergrösse für die Kundenakquisition. Jugendliche schliessen beispielsweise Versicherungen häufig bei jenen Gesellschaften ab, bei denen auch die Eltern bereits Kunden sind, sofern diese die Gesellschaft empfehlen.

Aufgrund der Tarifvielfalt ist es kaum möglich, einen allgemeinen "objektiven" Preisvergleich zwischen verschiedenen Versicherungsgesellschaften durchzuführen. Entscheidend ist letztlich auch die subjektive Einschätzung des allgemeinen Preis-/Leistungsverhältnisses und somit der Preiswürdigkeit, weil diese näher am Kaufverhalten liegt als ein auf objektiven Marktdaten beruhender Preisindex.

Versicherungsleistungen sind sogenannte „Vertrauensgüter"[2]; Vertrauen ist kaufentscheidend und dient der Reduktion unkontrollierbarer Komplexität.[3] Die zwei hierfür zentralen Treiber sind die subjektive Einschätzung der Kompetenz des Aussendienstes sowie die Wahrnehmung, ob man als Kunde eine ehrliche, faire Beratung erhalten hat. Beides wird im Cockpit jeweils im Vergleich zum stärksten Wettbewerber visualisiert.

---

[1] Siehe hierzu beispielsweise KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 360 und KUSS/TOMCZAK 2000, S. 64 ff.

[2] NELSON 1970; DARBY/KARNI 1973; KAAS 1990.

[3] LUHMANN 1973, S. 23 ff.

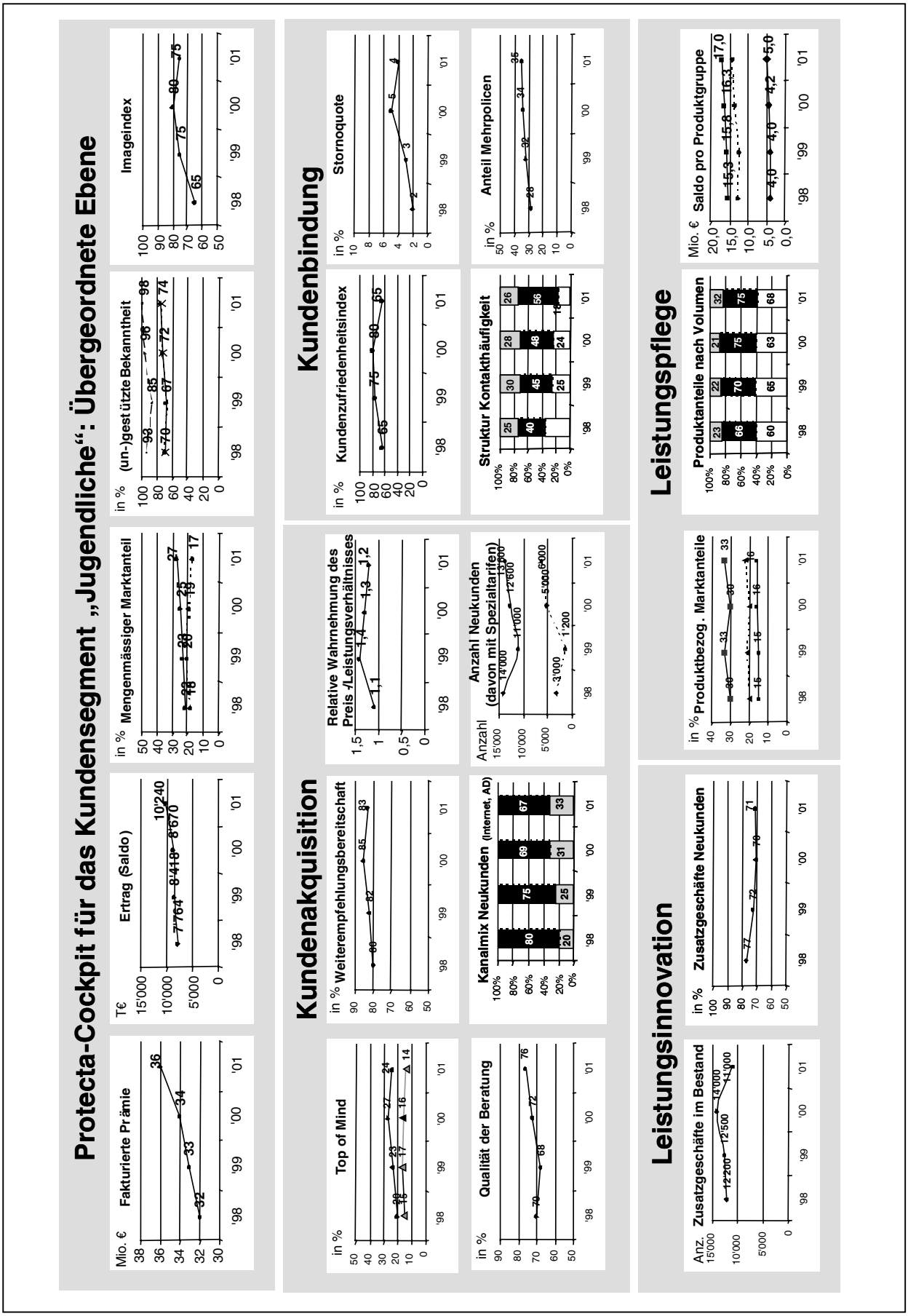



*Abbildung 159: Protecta-Marketingcockpit für das Kundensegment „Jugendliche“*
Quelle: eigene Darstellung.

Im Rahmen ihrer Marketingstrategie hat die Protecta festgelegt, dass sie es grundsätzlich den Kunden überlassen möchte, welchen Distributions- und Kommunikationskanal sie bevorzugen. Dennoch wurde entschieden, den Kanalmix zwischen Internet und persönlichem Verkauf als Diagnosegrösse in das Kennzahlensystem aufzunehmen. Zum einen ist es aus Effizienzgründen positiv, wenn Kunden standardisierte Angebote über das Internet wählen, zum anderen wirkt diese Grösse als Vorwarnindikator für etwaige erforderliche Strategieveränderungen.

Um den Akquisitionserfolg zu beurteilen, wird neben der Messung der absoluten Anzahl gewonnener Neukunden zusätzlich analysiert, wie häufig dabei von den Standardkonditionen abgewichen wurde. Diese Grösse dient insbesondere als Frühwarnsystem für die Preisgestaltung sowie zum Messen der Konkurrenzintensität.

Die Protecta führte bisher lediglich sporadische, dafür aber sehr umfassende Kundenzufriedenheitsanalysen durch. Kundenzufriedenheit ist für die Versicherungsgesellschaft jedoch eine zentrale Grösse im Rahmen der *Kundenbindung*. Daher wurde ein neuer, einfacher Index aufgestellt, der im Rahmen einer Kurzbefragung erhoben wird. Zentrale Dimensionen sind die Zufriedenheit mit Beratung und Betreuung sowie mit dem Schaden- und Beschwerdemanagement. Ferner wurden in den Index auch das Commitment, die Weiterempfehlungsbereitschaft sowie die Fluktuation der Berater integriert. Letzteres beruht auf der Annahme, dass Kunden langfristig zufriedener sind, wenn sie dieselben Ansprechpartner über eine längere Zeit haben.[1]

Die Stornoquote dient lediglich als Diagnosegrösse; eine gewisse natürliche Stornoquote ist im Versicherungsgeschäft unvermeidlich (beispielsweise durch Umzüge, Änderungen des Familienstandes). Schwankungen dieser Grösse sind allerdings zu analysieren.

Auch die Kontakthäufigkeit zu bisherigen Kunden soll beobachtet werden. Da eine Messung auf Agentenseite aufgrund der zu erwartenden Verzerrungen und Manipulationen nicht valide erschien, fiel die Entscheidung, die Kontakthäufigkeit ebenfalls im Rahmen der Kundenzufriedenheitsbefragung direkt beim Kunden zu messen. Ziel ist ein regelmässiger Kontakt zum Kunden. Da manche Kundengruppen eine aktive persönliche Kontaktaufnahme durch die Versicherungsgesellschaft nicht als unbedingt positiv erachten, verzichtete man diesbezüglich allerdings auf konkrete Zielwerte.

Dagegen ist der Anteil an Mehrpolicen-Beziehungen eine der wichtigsten Steuergrössen: Die Protecta will diesen Anteil insbesondere im Segment für gehobene Privatkunden deutlich steigern, um durch mehrere Verträge nicht nur eine stärkere faktische Kundenbindung zu erreichen, sondern auch die Kundenprofitabilität positiv zu beeinflussen. Eine Mehrpolicen-Beziehung ist gleichzusetzen mit einem erhöhten Share of Wallet.

Die gewählten Kundenbindungsgrössen berücksichtigen somit sowohl faktische als auch psychologische Bindungselemente. Allerdings wird wie bereits bei der Kundenakquisition die Kundenstruktur kaum analysiert. Dies erfolgt jedoch permanent mit Hilfe der

---

[1] HESKETT ET AL. 1994, S. 164 ff.

Preisgestaltung durch “risikogerechte Tarife”, so dass diesbezüglich keine zusätzlichen Grössen in das Marketingkennzahlensystem aufgenommen werden mussten.

Im Versicherungsgeschäft sind “echte” Leistungsinnovationen sehr selten: Neuprodukte sind meist Varianten bestehender Versicherungen. Dennoch führte die Protecta in den letzten Jahren mehrmals Produktweiterentwicklungen ein (beispielsweise eine Zusatzversicherung zur Absicherung von Schadensfreiheitsrabatten), mit denen Zusatzgeschäfte generiert werden. Solche Innovationen differenzieren die Versicherungsgesellschaft auch zumindest für eine gewisse Zeit von der Konkurrenz. Zwei Effektivitätsgrössen messen einerseits das erzielte Zusatzgeschäft sowie andererseits den Anteil der Neukunden, der diese Zusatzleistungen bereits bei Vertragsbeginn abschliesst.

Das Innovationsimage wurde als Kenngrösse verworfen, weil Innovativität im Zusammenhang mit Versicherungen vom Kunden nicht unbedingt positiv wahrgenommen wird; ausserdem entspricht dies nicht der Positionierung der Protecta.

Bezüglich der *Leistungspflege* beschränkt sich die Versicherungsgesellschaft darauf, die produktbezogenen Marktanteile, den Produktmix sowie die erwirtschafteten Saldi je Produktgruppe zu analysieren. Damit soll auch herausgefunden werden, bei welchen Angeboten die Protecta im jeweiligen Segment gegenüber der Konkurrenz Wettbewerbsvor- oder -nachteile aufweist.

### 5.2.4 Weiterentwicklung des Marketingcockpits

Das dargestellte Marketingcockpit lässt sich bis auf wenige, noch nicht vollständig verfügbare Einzelgrössen bereits weitgehend aufbereiten. Erklärtes Ziel der Protecta ist es, jedem Kundensegmentverantwortlichen jeweils ein solches Cockpit zur Verfügung zu stellen, welches die bisherigen allgemeinen Informationen für das jeweilige Kundensegment strukturiert. Mittelfristig müssen allerdings einige Marktforschungsinstrumente ergänzt und Stichproben neu konstruiert werden, um eine valide segmentspezifische Datenaufbereitung zu gewährleisten. Da die gesamte Versicherungsbranche noch sehr produktbezogen agiert, stehen auch Marktinformationen wie Marktanteile und Prämienvolumina nicht immer in der erforderlichen Granularität zur Verfügung. Somit wird die Protecta zu Beginn mit Hilfsindikatoren und Schätzwerten arbeiten müssen.

Grundsätzlich werden die Cockpits für alle Segmente die gleiche Struktur aufweisen. Allerdings dürfen sie sich bezüglich einzelner Kenngrössen unterscheiden. Das zuvor beschriebene Cockpit für das Jugendsegment hat den Schwerpunkt eindeutig auf die Kundenakquisition gelegt; hier wurden deutlich mehr Kenngrössen erhoben. Für andere Segmente, beispielsweise die gehobenen Privatkunden, kommt der Kundenbindung und dabei insbesondere der Kundendurchdringung eine grössere Relevanz zu. Das entsprechende Cockpit muss dies entsprechend wiedergeben.

Beim Protecta-Marketingcockpit kommt dem Kernaufgabenprofil keine steuernde Bedeutung zu, da die Cockpits die existierende produktorientierte Planung lediglich ergän-

zen. Bereits diese Tatsache deutet allerdings darauf hin, dass eine gewisse Schwerpunktverlagerung von der Leistungspflege zu kundenorientierten Kernaufgaben erfolgt.

Besonders wichtig ist ein Vergleich der verschiedenen segmentspezifischen Cockpits; dieser soll Fragen auslösen wie: Warum unterscheidet sich das Image der Protecta bei Jugendlichen stark von jenem bei Erwachsenen? Warum ist der Bekanntheitsgrad bei gehobenen Privatkunden unterdurchschnittlich? Wieso gelingt es der Protecta nicht, in diesem Segment überdurchschnittlich viele Mehrpolicen-Beziehungen aufzubauen? Solche Fragen stellen sicher, dass der bisherige stark dominierende Produktfokus sich allmählich in Richtung Kundensegmente verschiebt.

### 5.2.5 Beurteilung und Fazit

Das Protecta-Marketingcockpit wird derzeit noch weiterentwickelt und kann somit hinsichtlich der praktischen Relevanz noch nicht abschliessend beurteilt werden. Abbildung 160 analysiert das Kennzahlensystem jedoch wiederum hinsichtlich des in Teil B dieser Arbeit entwickelten Bewertungsrasters.

Zusammenfassend lassen sich folgende Schlussfolgerungen aus der Fallstudie ziehen:

- Der *segmentspezifische Fokus* der Informationsaufbereitung ist entscheidend für den Mehrwert des Cockpits. Messbarkeit des Segmentierungserfolgs ist zentrale Voraussetzung dafür, dass eine Segmentierung überhaupt betriebswirtschaftlich sinnvoll ist.[1]
- Die *Nützlichkeit* des Cockpits hängt davon ab, wie konsequent die Protecta die Ausrichtung auf Kundensegmente umsetzen und somit das Kennzahlensystem in den Führungszyklus integrieren wird. Sofern die Strategie einer gleichzeitigen Berücksichtigung von Produktbereich und Kundensegment weiterverfolgt wird, dürften sich die jeweiligen Cockpits als äusserst wichtige Instrumente im Rahmen des Marketingcontrollings erweisen. In diesem Fall dienen die segmentspezifischen Kennzahlensysteme der *Dialogförderung*; insbesondere die Interaktion zwischen Produkt- und Kundenorientierung im Rahmen der Planung wird erhöht.
- Bezüglich *Einfachheit, Visualisierung* und *Kompaktheit* hat das Protecta-Marketingcockpit Vorbildcharakter.

---

[1] FRETER 1995, Sp. 1808 f.; KOTLER/BLIEMEL 2001, S. 415 ff.

| Beurteilung der Nützlichkeit des Protecta-Marketingcockpits | |
|---|---|
| **Problem-adäquanz** | • Das Cockpit dient primär der Diagnose, weniger der Steuerung.<br>• Der segmentspezifische Fokus stellt den gewünschten Aggregationsgrad dar; durch den starken Einbezug externer Daten ist die Periodizität vieler Daten allerdings relativ gering.<br>• Validität und Reliabilität der Daten sind gewährleistet, weil sie weitgehend auf bewährten Datenquellen beruhen.<br>• Die definierten Kennzahlen sind robust und können nicht durch einzelne Personen manipuliert werden. |
| **Konsistenz** | • Der Ursache-Wirkungszusammenhang des Systems ist ausgeprägt; es ist weitgehend widerspruchsfrei.<br>• Das System enthält lediglich wenige Frühwarnindikatoren.<br>• In dem Cockpit werden bewusst Schwerpunkte hinsichtlich der verschiedenen Kernaufgaben gesetzt.<br>• Das Kennzahlensystem priorisiert die Effektivität; Effizienzkennzahlen werden kaum berücksichtigt.<br>• Die Operationalisierung der Messung ist eindeutig. |
| **Flexibilität** | • Das System ist grundsätzlich flexibel und modular aufgebaut. |
| **Benutzer- und Organisations-adäquanz** | • Das Cockpit entspricht zwar grundsätzlich der Organisationskultur der Protecta, stellt aber einige Grundprinzipien der bisher dominierenden Produktorientierung in Frage.<br>• Für die Kundensegmentverantwortlichen dürften wahrgenommene Nützlichkeit (subjektiver Sinngehalt, Betroffenheit, Reaktionsmöglichkeiten, Informationsgehalt) und Glaubwürdigkeit des Systems hoch ausfallen. Der Nutzen wird dadurch eingeschränkt, dass das System derzeit (noch) keine Grundlage für Planungsprozesse ist.<br>• Die Standardisierung erlaubt Länder- und Segmentvergleiche; die klare Visualisierung ermöglicht Zeitreihenanalysen.<br>• Das System ist für ein Diagnoseinstrument sehr kompakt. Die Visualisierung erleichtert den Einsatz. |
| **Wirtschaftlichkeit** | • Der Aufwand für eine segmentspezifische Datenerhebung und -verarbeitung ist relativ hoch; einige Standardmarktforschungsinstrumente müssen angepasst und die Stichproben erhöht werden, um segmentspezifisch valide Informationen zu gewährleisten.<br>• Die informationstechnische Unterstützung ist unproblematisch, weil es sich um ein informationsaufbereitendes System handelt. |

*Abbildung 160: Bewertung des Protecta-Marketingcockpits*
Quelle: eigene Darstellung.

## 5.3 Würdigung der Fallbeispiele

Die zwei vorgestellten Marketingkennzahlensysteme sind unterschiedlich. Das Stellum-Cockpit ist zweigeteilt: Die erste Ebene dient eindeutig der Steuerung; die Vertriebsgesellschaften haben ihre Marketing- und Verkaufsplanung auf das Kernaufgabenprofil

ausgerichtet; dabei wird die jeweilige regionale Marktstellung berücksichtigt. Die zweite Ebene dient eher der Analyse und Diagnose: Stärken und Schwächen bezüglich der einzelnen Kernaufgaben sollen durch das Verfolgen von Ursache-Wirkungsbeziehungen im Zeitablauf erkannt werden. Das Stellum-Cockpit ist somit kein reines Controllinginstrument; vielmehr ist es durch die (nachträgliche) Integration in die übergeordnete Balanced Scorecard vollständig in den Führungszyklus integriert worden.

Beim Protecta-Kennzahlensystem handelt es sich dagegen eher um ein klassisches Performance Measurement-Instrument: Das Cockpit dient dazu, Informationen segmentspezifisch aufzubereiten, zu strukturieren und zu visualisieren, um diese im Rahmen der Willensbildung stärker zu nutzen.

Aus den Fallstudien sowie insbesondere auch aus dem Prozess der Entwicklung der Kennzahlensysteme können *drei zentrale Erkenntniss*e gezogen werden:

1. Die Struktur eines Marketingkennzahlensystems hängt insbesondere von der jeweiligen *Strategie* (Kernaufgabenprofil) und dem verfolgten Zweck des Systems (Diagnose oder Steuerung) ab. Zwar hat auch die Branche einen Einfluss ausgeübt; dieser hat aber eher die konkrete Operationalisierung beziehungsweise Messung einer Kenngrösse als die Wahl der Kennzahl betroffen. Insgesamt haben das Stellum- und das Protecta-Cockpit gezeigt, dass der aufgabenorientierte Ansatz in vollkommen unterschiedlichen Branchen eine mögliche Basis für ein Marketingkennzahlensystem ist. In den Entwicklungsworkshops erwies sich insbesondere das Kernaufgabenprofil als dialog- und kommunikationsförderndes Instrument, um die Marketingstrategie handlungsorientiert zu operationalisieren und das Kennzahlensystem strategieadäquat zu fokussieren. Auch die grundsätzlichen kernaufgabenspezifischen Ursache-Wirkungsbeziehungen wurden als wertvolle Leitlinie für die gedankliche Auseinandersetzung angesehen.
2. Bei der Entwicklung beider Cockpits offenbarten sich systemimmanente Konflikte, beispielsweise zwischen der Validität von Kennzahlen einerseits und einfacher, nützlicher Operationalisierung andererseits. Auch konkurrierten umfassende, theoretisch gestützte Indizes mit leicht zu erhebenden Indikatoren. Ein weiterer Zielkonflikt zeigt sich zwischen Kennzahlenausgewogenheit und Systemfokussierung. Jedes Kennzahlensystem ist letztlich ein *Kompromiss*, der mit gewissen Unschärfen verbunden ist.
3. Die beiden Fallstudien zeigen auch, dass ein isoliertes Kennzahlensystem keinen Nutzen stiftet; es muss vielmehr mit der Planung abgestimmt und *in den gesamten Führungszyklus integriert* (und somit „gelebt“) werden. Andernfalls droht es zu einem reinen zusätzlichen Informationsinstrument zu degenerieren. Die Relevanz des Cockpits bei Stellum ist beispielsweise grösser als bei der Protecta, weil das Kennzahlensystem bei Stellum bereits zur Planung eingesetzt wird, während das Protecta-System primär ein ergänzendes Controllinginstrument ist.

# 6 Zusammenfassung und Fazit

In Teil D wurde die Konzeption eines Marketingkennzahlensystems präsentiert, dessen dreistufiger Aufbau sich an Forschungen des Qualitätsmanagements sowie an ressourcenorientierten Ansätzen orientiert (siehe Abbildung 161):

1. Die *erste Ebene* des Modells erfasst das mit Hilfe statischer und dynamischer formalökonomischer Ergebnisgrössen operationalisierte Zielsystem eines Unternehmens beziehungsweise Geschäftsbereichs.
2. Die *zweite Ebene* des Kennzahlensystems dient dazu, die Effektivität und Effizienz des Umgangs mit Marktpotentialen durch Rückgriff auf zentrale Ursache-Wirkungsbeziehungen sicherzustellen. Das Management der vier Kernaufgaben (Kundenakquisition und -bindung, Leistungsinnovation und -pflege) schlägt sich zum einen in den finanzwirtschaftlichen Ergebnissen (erste Ebene) nieder, zum anderen wirkt es sich auf die zugrundeliegenden Marktpotentiale aus.
3. Diese langfristigen Potentiale werden auf der *dritten Ebene* des vorgeschlagenen Kennzahlensystems als Diagnosegrössen erfasst und bewertet.

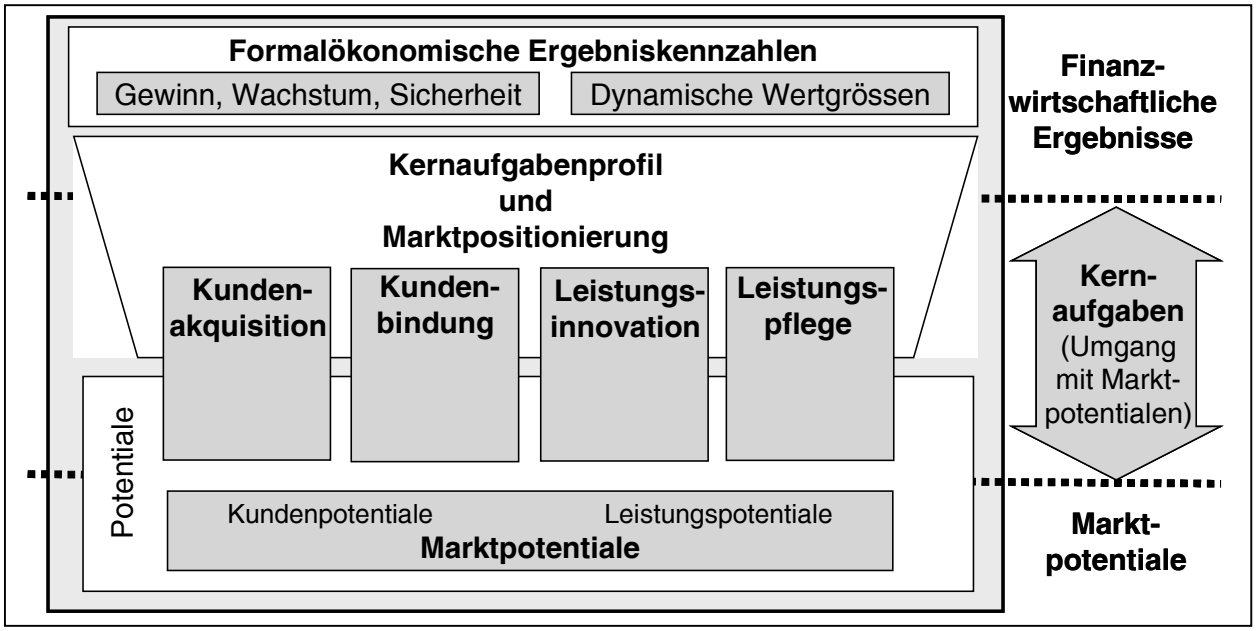



*Abbildung 161: Grundstruktur des aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems*
Quelle: eigene Darstellung, vereinfacht nach Abbildung 97.

Folgende zentrale Erkenntnisse wurden bezüglich der ersten Ebene des Kennzahlensystems herausgearbeitet:

- Die *formalökonomischen Spitzenkennzahlen* Gewinn, Wachstum und Sicherheit spiegeln das Zielsystem eines Geschäftsbereichs wider, welches die Marketingstrategie und somit auch die weiteren Marketingschlüsselkennzahlen massgeblich prägt. Die empirischen Ergebnisse haben gezeigt, dass in der Realität Wachstumsziele bereits relativ umfassend mit Kennzahlen abgedeckt werden, während insbesondere bei den rentabilitätsorientierten Gewinnzielen Handlungsbedarf besteht. Eine stärkere Aus-

richtung an dynamischen und wertorientierten Kenngrössen, beispielsweise des diskontierten Cash-flows, empfiehlt sich insbesondere dann, wenn das Marketing stärker als Treiber des Unternehmenswerts operationalisiert werden soll. Dagegen sollten Produktivitätskennzahlen grundsätzlich nicht in isolierter Form in ein Marketingkennzahlensystem integriert werden; sofern auf sie zurückgegriffen wird, sind sie ausführlich zu begründen und mit differenzierten Wirtschaftslichkeitsanalysen zu ergänzen.

- Das *Kernaufgabenprofil* dient als „Scharnier" zwischen den formalökonomischen Grössen und den psychographischen Kennzahlen des Kaufverhaltens. Es gliedert den leistungswirtschaftlichen Bereich hinsichtlich der Wachstums- und Gewinntreiber: dem Erschliessen und dem Ausschöpfen von Kunden- und Leistungspotentialen.

Formalökonomische Kennzahlen allein reichen für eine Steuerung des Marketing nicht aus; sie müssen durch kunden- und konkurrenzbezogene *Schlüsselgrössen der Marktpositionierung* ergänzt werden. Auswahl, Definition und Einsatz dieser kaufverhaltensorientierten Schlüsselkennzahlen hängen vom Kernaufgabenprofil und der zu verfolgenden Positionierungsstrategie ab. Sie sind somit für das Management von Marktpotentialen gleichzeitig Ziel- und dadurch Vorgabe- wie auch Ergebnisgrössen. Die zweite Ebene des Kennzahlensystems operationalisiert den Umgang mit Marktpotentialen. Die *vier Kernaufgaben* entsprechen den Prozessen, die es in den Bereichen Marketing und Verkauf grundsätzlich zu bewältigen gilt. Ein Controllingsystem kann dabei wiederum an den aufgabenspezifischen Inputs beziehungsweise Potentialen (insbesondere auch Fähigkeiten und Wissen), den Teilprozessen sowie den Ergebnissen ansetzen:

- Das Controlling der *Kundenakquisition* setzt insbesondere an kundennahen Prozessen an. Dabei wurde auf klassische Verhaltensmodelle zurückgegriffen, um idealtypische, aber vereinfachte Ursache-Wirkungszusammenhänge zu berücksichtigen. Kennzahlen sollten einerseits die (internen) Voraussetzungen für eine wirksame Kundenakquisition abbilden, zum anderen insbesondere die Wirkungen der Kundenakquisitionsmassnahmen auf Einstellungen, Absichten und insbesondere das (Kauf-)Verhalten der Kunden analysieren. Ferner können mit Hilfe von Kenngrössen die Struktur der akquirierten Kunden sowie die Effizienz der Erfüllung der Kernaufgabe „Kundenpotentiale erschliessen" analysiert und gesteuert werden.
  Empirisch lässt sich nachweisen, dass erfolgreiche Kundenakquirierer deutlich mehr und insbesondere konkurrenzorientiertere Kennzahlen der Kundenakquisition einsetzen als weniger erfolgreiche Unternehmen.

- Auch bei der *Kundenbindung* stehen zum einen die Voraussetzungen zur bestmöglichen Gestaltung der kundennahen Prozesse im Mittelpunkt: die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter. Zum anderen hat eine darauf aufbauende Analyse und Steuerung der Effektivität der Kundenbindung drei Aspekte zu berücksichtigen: die Stärke der intentionalen und faktischen Kundenbindung, die Struktur der Kundenbindung (Kundenbindungsmix und Struktur der gebundenen Kunden) sowie die langfristige Stabilität der Kundenbindung. Ergänzend kann die Wirtschaftlichkeit dieser Kernauf-

gabe mit Hilfe von Kennzahlen erfasst werden, auch wenn eine scharfe Trennung von Kosten und Nutzen nicht immer möglich ist.
In der Realität wird die Kernaufgabe „Kundenbindung“ intensiv kennzahlengestützt gesteuert; besondere Bedeutung kommt dabei der Kundenzufriedenheit, den Kennzahlen des Beschwerdemanagement und dem durchschnittlich erzielten Kundenumsatz zu. Sowohl die Analyse der Kundenmigration als auch der -durchdringung („Share of wallet“) gehen mit einem erfolgreichen Kundenmanagement einher; dennoch werden solche anspruchsvolleren Kenngrössen bisher nur selten eingesetzt.

- Die Kernaufgabe der *Leistungsinnovation* ist bereits relativ gut erforscht, so dass die erarbeiteten Kennzahlenvorschläge sich auf umfangreiche empirische Studien stützen konnten. Auch hier war es wiederum sinnvoll, neben innovationsspezifischen Potentialen die Effektivität und Effizienz zu erfassen. Die Effektivität bezieht sich dabei nicht nur auf den „Erfolg“ einzelner neuer Marktleistungen, sondern auch auf die Gesamtaufgabe und somit insbesondere die Struktur der neuen Angebote. Effizienzmessungen sind aufgrund der häufig gewählten Form der Projektorganisation im Vergleich zu den anderen Kernaufgaben in der Regel einfacher möglich.
  Empirisch lässt sich bei dieser Kernaufgabe allerdings kein positiver Zusammenhang zwischen Controllingintensität und Innovationserfolg feststellen; andererseits geht ein verstärkter Kennzahleneinsatz aber auch keineswegs mit niedrigerem Erfolg einher.

- Die Strukturierung der Kennzahlen zum Controlling der *Leistungspflege* kann analog zu jenem der Leistungsinnovation erfolgen. Die Kernaufgabe wird in der Realität insbesondere von Konsumgüterherstellern mit Hilfe zahlreicher „klassischer“ Marketinggrössen intensiv diagnostiziert. Beim Ausschöpfen von Potentialen kommt der Analyse und Steuerung der Effizienz ein hoher Stellenwert zu. Trotz der Zurechnungsprobleme ist es möglich, hier zumindest Teileffizienzen sicherzustellen.
  In der Realität erheben erfolgreiche Leistungspfleger insbesondere kommunikations- und einstellungsorientierte Kennzahlen sowie an der Konkurrenz ausgerichtete Grössen überdurchschnittlich häufig. Sortiments- beziehungsweise programmbezogene Kennzahlen werden dagegen verhältnismässig selten eingesetzt.

Die Vielzahl möglicher Kennzahlen zum Controlling der vier Kernaufgaben unterstreicht die Notwendigkeit eines begründeten *Systems*. Ein effektives und effizientes Kennzahlensystem muss drei Funktionen übernehmen: *Strukturierung, Priorisierung und Operationalisierung*. Nur dadurch lassen sich Ursache-Wirkungsbeziehungen darstellen und „Kennzahlenwüsten“ vermeiden. Das Kennzahlensystem ist dabei eng mit der Marketingplanung abzustimmen: Die aufgabenbezogenen Kenngrössen operationalisieren gemeinsam mit den Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung und dem Kernaufgabenprofil die Marketingstrategie. Ob und wie intensiv die jeweiligen Kernaufgaben mit Hilfe von Kenngrössen operationalisiert werden, hängt insbesondere vom angestrebten Kernaufgabenprofil ab.

Sollen alle Massnahmen darauf ausgerichtet werden, *Marktpotentiale* (= Kunden- und Leistungspotentiale) zu erschliessen oder auszuschöpfen, müssen folgerichtig diese Potentiale bewertet werden, um dadurch die langfristige Effektivität aller Marketingmassnahmen zu messen. Dabei sind die Interdependenz von Kunden- und Leistungspotentialen sowie die unternehmensspezifische Subjektivität des „Werts" eines Potentials zu berücksichtigen. In der Marketingwissenschaft dominieren diesbezüglich die Potentialgrössen Kundenwert einerseits und Markenwert andererseits. Für die dritte Ebene eines Marketingkennzahlensystems wurden folgende Kernaussagen herausgearbeitet:

- Die Berechnung eines *aggregierten Kundenwerts* im Sinne eines Customer Equity ist prinzipiell möglich, aber aufgrund der Vielzahl an Einflussfaktoren aufwendig und unsicher. Daher wurde ein auf den jeweiligen Controllingzweck abgestimmtes Vorgehen vorgeschlagen: Das Berechnen eines aggregierten Kundenwerts sollte primär in besonderen Fällen wie der Akquisition oder dem Verkauf eines Geschäftsbereichs erfolgen. Für das operative Management empfehlen sich dagegen beispielsweise Kundenflussrechnungen als Saldogrössen zur Bewertung von Kundenakquisitions- und -bindungsmassnahmen; ferner sind zielgruppenspezifische Kundenwertberechnungen für die Steuerung von Kundenselektion und -bearbeitung sinnvoll.
- Ein „korrekter" Markenwert in Form einer absoluten (monetären) und validen Einzelgrösse existiert nicht; für eine umfassende Bewertung bedarf es daher eines Methodenmixes aus verhaltenswissenschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Verfahren. Der *finanzwirtschaftliche Markenwert* kann allenfalls Diagnose-, jedoch kaum Steuerungsfunktion übernehmen; in gewissen Sondersituationen (beispielsweise bei der Veräusserung von Markenrechten) kommt ihm jedoch eine wichtige Funktion zu. Der *Markenstärke* als verhaltenswissenschaftliche Komponente des Markenwerts kommt dagegen trotz der Operationalisierungsprobleme eine Schlüsselstellung in einem Marketingkennzahlensystem zu.

Die beiden Fallstudien haben gezeigt, dass der aufgabenorientierte Ansatz sich in unterschiedlichen Branchen als Basis für ein Marketingkennzahlensystem eignet. Im konkreten Fall wird ein Marketingkennzahlensystem insbesondere durch den damit verfolgten Zweck (Diagnose oder Steuerung) sowie die Marketingstrategie geprägt. Die vier Kernaufgaben fördern den Dialog über die Operationalisierung der Marketingstrategie; die aufgabenspezifischen Ursache-Wirkungsbeziehungen dienen dabei als grundsätzliche Leitplanke für die Kennzahlenauswahl.

Jedes Kennzahlensystem ist allerdings durch Unschärfen und Kompromisse geprägt. Entscheidend für die Nützlichkeit ist insbesondere, ob es gelingt, das Kennzahlensystem umfassend in den Führungszyklus zu integrieren und situationsspezifisch anzupassen. Nur dann ist es in der Lage, einen Beitrag zu leisten, um Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung sicherzustellen. Der folgende Teil widmet sich den situationsabhängigen Rahmenbedingungen bei Konstruktion und Einführung eines Marketingkennzahlensystems.

# Teil E: Einsatz des Marketingkennzahlensystems im Rahmen eines integrierten Marketing Performance Managements

## 1 Notwendigkeit der situationsabhängigen Entwicklung eines aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems

In Teil D wurde die Struktur eines idealtypischen aufgabenorientierten Kennzahlensystems dargelegt; dabei erfolgte auch eine Erläuterung der Prinzipien der Kennzahlenstrukturierung und -auswahl. Im Sinne des operationsanalytischen Forschungsziels dieser Arbeit wurde nach einem angemessen Abstraktionsniveau gestrebt, um Generalisierungen zu ermöglichen. Somit standen weder inhaltliche Lösungen noch Lösungsverfahren für konkrete Praxisprobleme des Marketingcontrollings im Mittelpunkt, sondern vielmehr Gestaltungsmodelle und zum Teil Regeln für die Entwicklung solcher Modelle.[1]

Wie die beiden Fallstudien[2] gezeigt haben, bedarf es im konkreten Einzelfall einer situationsgerechten Anpassung des entwickelten Kennzahlenmodells.[3] Zum einen wird ein Marketingkennzahlensystem von exogenen Faktoren beeinflusst, die ein Unternehmen kaum beeinflussen kann: Dazu zählen beispielsweise die jeweilige Branche, die Konkurrenzintensität sowie das gesellschaftliche, politische und technologische Umfeld. Des weiteren wirken sich auch endogene Faktoren auf die Ausgestaltung eines Kennzahlensystems aus; diese können zumindest mittel- bis langfristig vom Unternehmen beeinflusst werden: beispielsweise die Unternehmensstrategie und die Unternehmenskultur, die Rechts- und Organisationsform sowie der dominierende Führungsstil.

Nachfolgend wird zunächst auf die Notwendigkeit einer branchen- und strategiespezifischen Differenzierung eingegangen, bevor auch weitere Einflussfaktoren erörtert werden.

### 1.1 Branchenspezifische Differenzierung

Im Rahmen der durchgeführten empirischen Studie wurden die befragten Unternehmen in drei Sektoren[4] gegliedert:

---

[1] ULRICH 1981, S. 11; siehe ausführlich S. 21 ff. dieser Arbeit; für Planungskonzeptionen siehe KÜHN 1985.

[2] Siehe S. 363 ff.

[3] Siehe hierzu auch SIEGWART 1998, S. 147.

[4] Die befragten Führungskräfte mussten ihren Geschäftsbereich eindeutig der jeweils prioritäten Teilbranche zuordnen; diese wurden zusammengefasst zu den drei Branchensektoren Konsumgüter (Verbrauchs- und Gebrauchsgüter), Industriegüter (Komponenten-, Zulieferer-, System- und Anlagengeschäft) und Dienstleistungen/Handel (Dienstleistungen Privatkunden, industrielle Dienstleistungen, Finanzdienstleistungen Geschäftskunden, Einzelhandel). Der Handel wurde mit den Dienstleistungen aus zwei Gründen zusammengefasst: Zum einen hatte eine empirische Studie zum aufgabenorientierten Ansatz (TOMCZAK/REINECKE/MÜHLMEYER/KARG 1998) ergeben, dass Handels- und Dienstleistungsunternehmen sich bezüglich des grundsätzlichen Kennzahleneinsatzes kaum signifikant unterscheiden. Zum anderen ordneten sich zahlreiche Distributions- und Handelsunternehmen selber nicht als Handels-, sondern als Dienstleistungsunternehmen ein.

1. Konsumgüterhersteller,
2. Industriegüterunternehmen sowie
3. Dienstleister und Handelsunternehmen.

Diese drei Gruppen wurden mit Hilfe statistischer Tests auf signifikante Unterschiede untersucht (siehe hierzu Anhang B 14). Die empirischen Ergebnisse belegen, dass Konsumgüterunternehmen deutlich mehr und häufiger Kennzahlen in den Bereichen Marketing und Verkauf einsetzen als die anderen beiden Gruppen; dies erscheint insofern plausibel und nachvollziehbar, als dass Konsumgüterunternehmen in der Regel wesentlich umfassendere Informationen aus der Marktforschung zur Verfügung stehen.

Dienstleister setzen zwar Kennzahlen insgesamt nicht ebenso intensiv wie Konsumgüterhersteller ein, erheben aber durchaus ausgewählte kundenorientierte Kennzahlen hochsignifikant[1] (Zahl eigener Kunden an Gesamtzahl möglicher Kunden, Kundenbindung) oder signifikant[2] häufiger (Kundenzufriedenheit). Die Industrieunternehmen liegen hinsichtlich der meisten Kenngrössen im Mittelfeld.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde die Gewichtung der vier Kernaufgaben mit Hilfe des sogenannten Kernaufgabenbudgets ermittelt: Die befragten Unternehmen konnten dabei mittels Konstantsummenverfahren[3] 100 Punkte auf die vier Kernaufgaben verteilen. Damit sollten sie zum einen die derzeitige, zum anderen die angestrebte unternehmensspezifische Gewichtung der vier Kernaufgaben zum Ausdruck bringen.

Aus Abbildung 162 wird deutlich, dass alle Kernaufgaben in allen Sektoren relevant sind; die Kundenbindung wird branchenübergreifend etwas überdurchschnittlich gewichtet. Eine Varianzanalyse offenbart, dass lediglich bezüglich der Kernaufgaben „Kundenakquisition“ und „Leistungsinnovation“ signifikante, zum Teil sogar hochsignifikante Branchenunterschiede vorliegen. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass Dienstleister und Handelsunternehmen die Kundenakquisition überdurchschnittlich, die Leistungsinnovation dagegen unterdurchschnittlich gewichten.

Die geplanten Schwergewichtsverlagerungen sind jedoch weitgehend branchenunabhängig; so wollen alle Branchen in Zukunft das Erschliessen von Marktpotentialen (Kundenakquisition, Leistungsinnovation) ausbauen, das Ausschöpfen von Kunden- und Leistungspotentialen dagegen aber etwas reduzieren. Diese Ergebnisse sind fast deckungsgleich mit jenen der empirischen Erfolgsstudie „Best Practice in Marketing“, die im Jahr 1997 durchgeführt wurde. Sowohl die absolute Verteilung über die Branchen als auch die geplanten Veränderungen sind ähnlich. Damals war das Niveau der Kundenbindung allerdings etwas niedriger, sollte aber zu Lasten der Kundenakquisition ausgebaut werden; diese Veränderung scheint nun wieder rückgängig gemacht zu werden.[4]

---

[1] Signifikanzniveau $p < 0{,}01$ (siehe Anhang B 14).
[2] Signifikanzniveau $p < 0{,}05$ (siehe Anhang B 14).
[3] BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2001, S. 277.
[4] TOMCZAK/REINECKE/MÜHLMEYER/KARG 1998, S. 90 f.

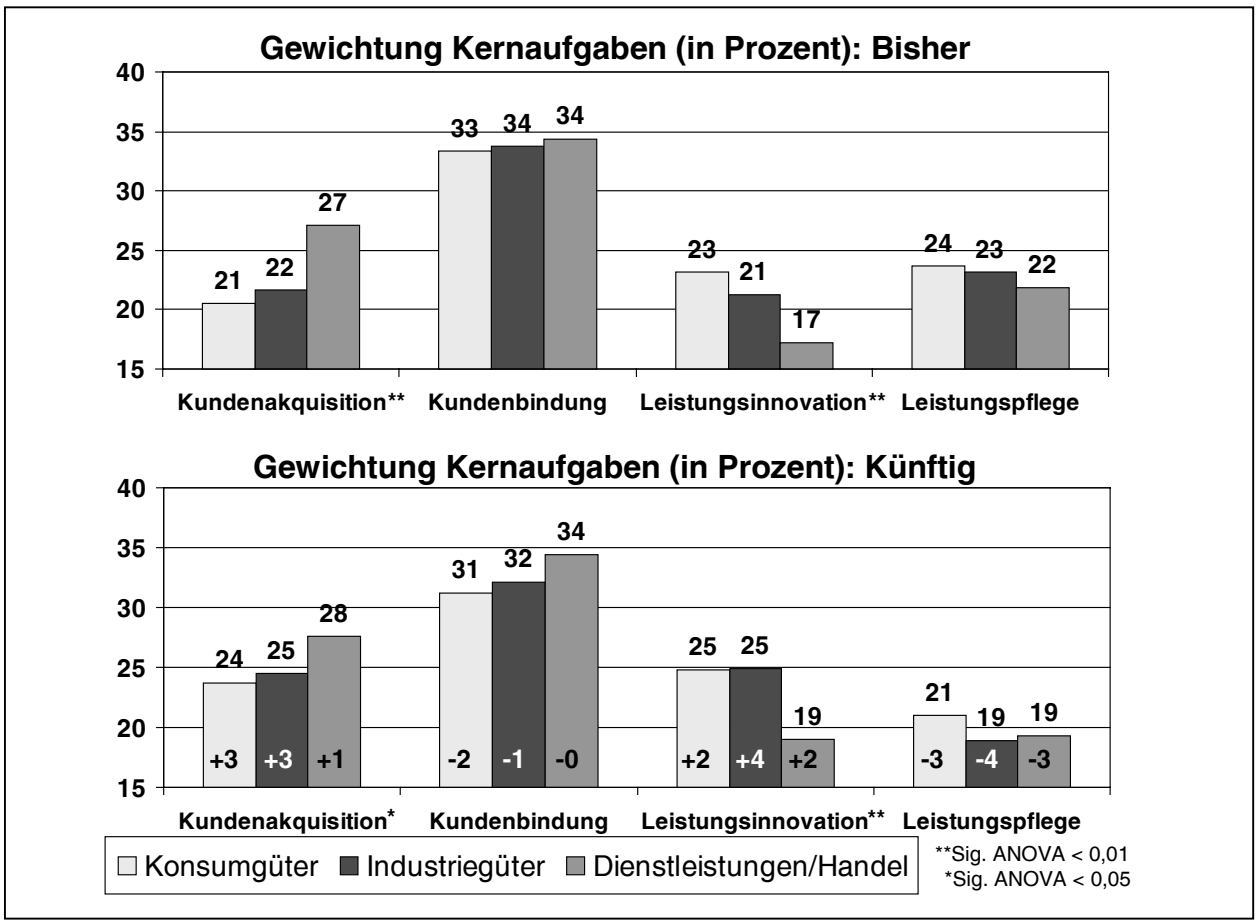



*Abbildung 162: Branchenspezifische Gewichtung der Kernaufgaben (bisher und künftig)*
Quelle: eigene Berechnungen (n = 416, CH und D).

Insgesamt zeigt die Verteilung des Kernaufgabenbudgets aber, dass die aufgabenorientierte Grundstruktur des Kennzahlensystems in allen Sektoren anwendbar ist.

Ziel der empirischen Untersuchung war es aufgrund der branchenübergreifenden Anlage nicht, einen umfassenden Überblick über den Einsatz branchenspezifischer Kennzahlen zu bieten. Dennoch weisen insbesondere Konsumgüterhersteller und Handelsunternehmen bezüglich der aufgabenorientierten Kennzahlen einige Spezifika auf, die nachfolgend kurz charakterisiert werden sollen.

*Konsumgüterhersteller* unterscheiden auf der Kundenebene in der Regel zwischen Konsumenten (Endkunden) und Kunden (Handel); gegenüber dem Handel betreiben sie letztlich Business-to-Business-Marketing, gegenüber den Endkunden Business-to-Consumer-Marketing. Dies schlägt sich auch in den Kenngrössen nieder: So sind sowohl bei der Kundenakquisition als auch bei der Kundenbindung jeweils beide Zielgruppen speziell zu berücksichtigen. Beim Erschliessen von Kundenpotentialen interessieren somit sowohl distributionsorientierte Grössen wie die Gewinnung neuer Handelspartner als auch endkundengerichtete Kennzahlen wie Käuferwanderungen oder die Anzahl neu gewonnener Endkunden.[1] Die aufgabenorientierte Grundstruktur bleibt von dieser Differenzierung auf

[1] Für konsumgüterspezifische Kennzahlen siehe auch TOMCZAK/REINECKE/MÜHLMEYER/KARG 1998, S. 40 ff.

der Kundenebene unberührt. Im Rahmen etwaiger stellenspezifischer Kennzahlensysteme[1] werden diese Kenngrössen allerdings in der Regel jeweils unterschiedlichen Stellen zugeordnet: Während sich ein Key Account Manager eher auf handelsorientierte Grössen ausrichtet (beispielsweise Teilnahme des Handels an Verkaufsförderungsmassnahmen, Produktplazierungen), widmet sich das Produkt Management stärker endkunden- und produktspezifischen Kennzahlen.[2]

Auch *Handelsunternehmen* haben aufgrund zahlreicher Besonderheiten einen spezifischen Informationsbedarf:[3] So prägen die Art der Marktleistung (Handel als Kombination von Sach- und Dienstleistungen), die Filialisierung und Standortgebundenheit, die Verbundeffekte innerhalb des Sortiments, die Bipolarität der Geschäftspolitik (hohe Bedeutung der Lieferantenperspektive neben der Kundenperspektive[4]) und die Mittlerrolle bei der Einführung von Produktinnovationen auch das Performance Management. Besondere Kennzahlen des Handelsmarketings[5] wie Einkaufsstättenwahrnehmung und -bewertung[6], Einkaufsstättentreue, direkte Produktprofitabilität, durchschnittliche Einkaufsbonhöhe oder Handelspanne entsprechen inhaltlich weitgehend den diskutierten allgemeinen Kennzahlen (Kundenloyalität, Image beziehungsweise Markenstärke, Deckungsbeiträge, Kennzahlen der Vollkostenrechnung, durchschnittlicher Kundenumsatz). Im Handel nehmen allerdings Produktivitätskennzahlen traditionell eine wichtige Rolle ein (Umsatz pro beschäftigter Person, Umsatz pro Quadratmeter Verkaufs- beziehungsweise Geschäftsfläche).[7]

Ähnlich wie bei Dienstleistern sind bei Handelsunternehmen aufgrund des intensiven Kundenkontakts potential- und prozessorientierte Grössen auf der Kundenebene von grosser Bedeutung; dies betrifft insbesondere die Fähigkeiten, Überzeugungen, Zufriedenheit und die Zuverlässigkeit der Mitarbeiter.[8]

Entgegen der ursprünglichen Erwartung hat sich bei der Analyse der empirischen Daten gezeigt, dass die Branche hinsichtlich der meisten erhobenen Variablen kein diskriminierendes Merkmal zu sein scheint. Dies ist wahrscheinlich auf die im Rahmen der Anlage der empirischen Studie bewusst vorgenommene wettbewerbsorientierte Operationalisierung zurückzuführen. So unterscheiden sich die untersuchten Wirtschaftszweige nicht hinsichtlich ihrer mit Hilfe von aufgabenspezifischen Kompetenzvorteilen gemessenen Kernaufgabenprofile. Zwar wäre grundsätzlich zu erwarten, dass Dienstleistungs- und

---

1 Siehe hierzu S. 404 ff.

2 Für konsumgüterspezifische Marketing- und Verkaufskennzahlensysteme siehe insbesondere THOMET 2001.

3 MÜLLER-HAGEDORN/SPORK 2001, S. 242 ff.; siehe auch HENNEKING 1998, S. 6 ff.

4 SCHRÖDER 2001, S. 785.

5 Zu Kennzahlen für das Handelsmarketing siehe insbesondere GRITZMANN 1991; HENNEKING 1998, S. 21 ff.; SCHRÖDER 2001, S. 782 ff. und MÜLLER-HAGEDORN/SPORK 2001, S. 240 ff.

6 DARDEN 1980; HENNEKING 1998, S. 21 und 29. HENNEKING (1998, S. 21) zeigt auch ein umfassendes Zielsystem des Handelsmarketing auf, das sich an den finanzwirtschaftlichen Zielen Unternehmenswert, Liquidität und Gewinn orientiert.

7 MÜLLER-HAGEDORN/SPORK 2001, S. 240.

8 ASHTON 1997, S. 25.

Handelsunternehmen aufgrund ihrer Geschäftsmodelle beispielsweise besonders kompetent im Bereich der Kundenbindung sind. Dies kann aber nicht festgestellt werden, weil sich die befragten Unternehmen jeweils mit ihren direkten Wettbewerbern vergleichen mussten – und das Vergleichsniveau somit deutlich höher liegt.

Auch bezüglich des mit Hilfe der Balanced Scorecard konstruierten Erfolgsindexes[1] unterscheiden sich die drei Wirtschaftszweige nicht. Dies gilt auch für die absolute, nicht wettbewerbsorientiert erhobene finanzwirtschaftliche Performance der Unternehmen. Lediglich bezüglich der Entwicklung des Marketingbudgets waren Unterschiede festzustellen: Konsumgüterhersteller steigerten diese Budgets im Durchschnitt der letzten drei Jahre hochsignifikant stärker als Industriegüter-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen.[2]

Zwar arbeiten Konsumgüterunternehmen wesentlich intensiver mit Kenngrössen und verfügen in der Regel diesbezüglich auch über deutlich differenziertere Informationssysteme als beispielsweise Industriegüterunternehmen; dennoch sind sie mit ihren Kennzahlensystemen nicht zufriedener als Industrieunternehmen, weil ihr Anforderungs- und Erwartungsniveau an Kennzahlensysteme deutlich höher ist.

*Fazit:* Insgesamt kann festgestellt werden, dass die aufgabenorientierte Grundstruktur eines Marketingkennzahlensystems grundsätzlich in allen Branchen anwendbar ist. Alle Kernaufgaben sind in allen Branchen relevant, auch wenn Dienstleistungs- und Handelsunternehmen die Leistungsinnovation zugunsten der Kundenakquisition etwas geringer gewichten. Die aufgabenspezifischen Kennzahlen müssen allerdings jeweils branchenspezifisch bestimmt werden; insbesondere ist bei Konsumgüterunternehmen auf der Kundenebene zwischen Handels- und Endkunden zu differenzieren. Sie setzen im Branchenvergleich Kennzahlen insgesamt auch deutlich häufiger und intensiver ein. Bei Handelsunternehmen sind insbesondere die Filialisierung und die Mittlerrolle zwischen Industrie und Endkunden speziell zu berücksichtigen. Letztlich hat die Branche auf die Gestaltung von Kennzahlensystemen aber eine deutlich niedrigere Diskriminanzwirkung als die jeweilige Unternehmensstrategie, auf die im folgenden eingegangen wird.

## 1.2 Differenzierung nach Geschäftsmodell beziehungsweise Kernaufgabenprofil

Mit Hilfe von Marketingstrategien versuchen Unternehmen, sich aus Sicht der Kunden von ihren Konkurrenten zu unterscheiden. Für Kennzahlen- und Informationssysteme bedeutet dies, dass Kenngrössenauswahl und -einsatz sich je nach Positionierung unterscheiden werden.[3] RUDOLPH und EINHORN arbeiteten beispielsweise heraus, dass nicht jedes Handelsunternehmen dasselbe Kennzahlensystem, sondern vielmehr ein strategie-

---

[1] Zur Operationalisierung siehe S. 168.

[2] Signifikanzniveau von 0,008 (Kruskal-Wallis-Test aufgrund fehlender Normalverteilung der Daten).

[3] AMBLER 2000, S. 57.

abhängiges benötige: So unterscheiden sich die benötigten Kerninformationen bei „Global Discountern“ (Nutzenstrategie der Kostenführerschaft) von jenen der Content Retailer (Nutzenstrategie der Produktführerschaft) und jenen der Channel Retailer (Nutzenstrategie der Kundenpartnerschaft) stark.[1]

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden mit Hilfe einer Clusteranalyse[2] aufgrund der Einschätzung der kernaufgabenspezifischen Kompetenzvorteile insgesamt sechs unterschiedliche Strategietypen ermittelt (siehe hierzu Abbildung 87 auf S. 216): „Allrounder“ (Kompetenzvorteile in allen Kernaufgaben), „Potentialausschöpfer“ (Kompetenzvorteile in Kundenbindung und Leistungspflege), „Profillose“ (keinerlei Kompetenzvorteile), „Leistungsinnovatoren“ (Kompetenzvorteile in Leistungsinnovation), „Kundenfokussierte“ (Vorteile in Kundenakquisition und Kundenbindung) und „leistungsgetriebene Akquirierer“ (Kompetenzvorteile in Leistungsinnovation und -pflege sowie in Kundenakquisition).

Abbildung 163 fasst die Besonderheiten der Performance Management-Systeme der sechs Strategiecluster zusammen.[3] Die empirischen Analysen bestätigen wiederum die Vermutung, dass die Anzahl der Wettbewerbsvorteile, die Controllingintensität und der Erfolg miteinander einhergehen – unabhängig davon, ob Erfolg mit Hilfe des Balanced Scorecard-Indexes oder aufgrund der Entwicklung der finanzwirtschaftlichen Grössen operationalisiert wird. Dies offenbart sich insbesondere bei den *„Profillosen“*, die keine Kompetenzvorteile aufweisen und somit ihre Ziele auch deutlich unterdurchschnittlich erreichen; von einem systematischen Performance Management kann bei diesem Strategietyp nicht gesprochen werden.

Der *„Allrounder“* verfügt dagegen über Wettbewerbsvorteile in allen Kernaufgaben und weist auch hinsichtlich verschiedener Erfolgsgrössen hochsignifikant oder zumindest signifikant bessere Werte auf. Bemerkenswert ist, dass er nicht nur deutlich mehr aufgabenorientierte Kennzahlen verwendet, sondern die Kennzahlen auch stellenspezifischer konkretisiert und eine intensivere und regelmässigere Rückkoppelung zwischen Zielplanung und -erreichung vornimmt. Dieser Strategietyp weist diesbezüglich eine grosse Ähnlichkeit zum Typ des *„Kundenfokussierten“* auf. Hierzu zählen insbesondere Vertriebsgesellschaften, die nicht nur die Kundenebenen, sondern auch die Einführung von Leistungsinnovation deutlich stärker mit Hilfe von Kennzahlen planen und kontrollieren.

Die Performance Measurement-Systeme der Typen *„Leistungsinnovator“* und *„Potentialausschöpfer“* sind ebenfalls relativ ähnlich, trotz ihres gegensätzlichen Kernaufgabenprofils. Sie zeichnen sich durch ein eher defensives Marketing und eine gewisse Zurückhaltung beim Umgang mit aufgabenorientierten Kennzahlen aus. Die geringe Controllingintensität bei Potentialausschöpfern festigt die Aussagen von SIMON und

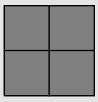
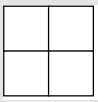
---

[1] RUDOLPH/EINHORN 2003. Die definierten Strategien in Anlehnung an TREACY/WIERSEMA 1995 können grundsätzlich auch mit Hilfe der vier Kernaufgaben modelliert werden, wie auf S. 207 ff. gezeigt wurde.

[2] Zur Empirie siehe die Ausführungen auf S. 214 ff.

[3] Zu den empirischen Ergebnissen siehe Anhang B 15.

DÁVILA, dass solche Unternehmen aufgrund ihrer hohen Umweltkontrolle häufig über ein sehr fokussiertes und interaktives Kennzahlensystem verfügen.[1]

| | |
|---|---|
| **Der Allrounder**<br>(n = 81)<br>  | • verfolgt eine aggressivere** und innovativere**, häufiger auf Qualitäts- und Imagevorteile** ausgerichtete Marketingstrategie.<br>• setzt zahlreiche Instrumente des Marketingcontrollings häufiger ein, insbesondere Marktsegmentierung**, strategische Produktportfolios**, Customer Lifetime-Value-Analysen** und Target Costing**.<br>• setzt insgesamt deutlich mehr Kenngrössen bezüglich der vier Kernaufgaben ein (insbesondere Kundendurchdringung** und Marktanteile von Innovationen**, aber auch Markenstärke*, Time to market*, Umsatzhöhe beim Erstkauf* und Zahlungsverhalten der Neukunden*).<br>• definiert die Ziele stellenspezifischer*; die Rückkoppelung zwischen Zielsetzung und -erreichung ist systematischer und regelmässiger.<br>• ist mit den eingesetzten Kennzahlensystemen** überdurchschnittlich zufrieden, insbesondere hinsichtlich konzeptionellem Aufbau**, dem Timing** und der informationstechnischen Unterstützung**, aber auch hinsichtlich der Integration externer Daten*.<br>• weist eine bessere Entwicklung des Betriebsgewinns* auf und hat seine finanzwirtschaftlichen**, kundengerichteten** und innovationsorientierten Ziele** deutlich besser als die anderen erreicht. |
| **Der Profillose**<br>(n = 55)<br>  | • selektiert Kunden weniger*.<br>• verfolgt eine hochsignifikant defensiver** und konventioneller** ausgerichtete Marketingstrategie, die überdurchschnittlich stark auf Preisvorteile* fokussiert.<br>• analysiert die eigenen Wettbewerber deutlich seltener**.<br>• setzt insgesamt deutlich weniger Kennzahlen bezüglich der vier Kernaufgaben ein und misst viele Kennzahlen merklich seltener**.<br>• bricht Kennzahlen seltener auf spezifische Stellen* herunter, definiert sie eher globaler** und koppelt deutlich unsystematischer und unregelmässiger zwischen Zielsetzung und -erreichung zurück**.<br>• ist mit den Kennzahlensystemen insgesamt** sowie mit allen Einzeldimensionen** deutlich weniger zufrieden.<br>• weist bezüglich Umsatz*, Betriebsgewinn* und Cash-Flow* eine unterdurchschnittliche Performance auf**,<br>• verfügt über Marketingbudgets, deren Höhe sich in den letzten drei Jahren deutlich schwächer** entwickelt hat als die der anderen Unternehmen.<br>• konnte sowohl seine kunden-** als auch die innovationsorientierten** Ziele deutlich schlechter erreichen. |

[1] SIMONS/DÁVILA 1998, S. 74.

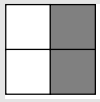
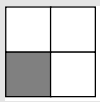
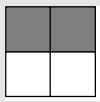
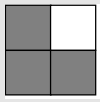
| | |
|---|---|
| **Der Potentialausschöpfer** (n = 75)  | • verfolgt eine defensivere** und eher konventionelle* Marketingstrategie.<br>• setzt insgesamt eher auf wenig Kennzahlen, kontrolliert aber die Kundenbindungskosten* etwas stärker.<br>• nimmt zwischen Zielsetzung und -erreichung seltenere und unsystematischere Rückkoppelungen vor.<br>• weist eine etwas unterdurchschnittliche Zielerreichung bei kunden-* und innovationsorientierten* Zielen auf. |
| **Der Leistungsinnovator** (n = 56)  | • weist tendenziell eine etwas defensivere Marketingstrategie auf*.<br>• erhebt einige aufgabenorientierte Kennzahlen etwas seltener als andere*.<br>• definiert Ziele deutlich weniger eindeutig und konkret.**<br>• weist bezüglich aller Erfolgsgrössen keinerlei Besonderheiten auf. |
| **Der Kundenfokussierte** (n = 68)  | • verfolgt überdurchschnittlich häufig eine Preisstrategie*,<br>• kontrolliert die Kundenakquisition weitaus intensiver und erhebt dabei insbesondere die Kennzahlen „Anzahl Neukunden“**, „Anzahl Interessenten“, „Anzahl von Konkurrenten abgeworbene Neukunden“**, Potential** und Deckungsbeiträge** von Neukunden hochsignifikant häufiger,<br>• kontrolliert die Umsatzanteile von Innovationen**, aber auch die Einführungshäufigkeit von Innovationen*, die Pay Back-Perioden* und die Floprate von Innovationen intensiver;<br>• arbeitet mit hochsignifikant eindeutiger definierten Zielen**, die eher Bottom-up* und stärker stellenspezifisch* festgelegt werden.<br>• nimmt überdurchschnittlich häufiger systematische und regelmässige Zielrückkoppelungen vor*,<br>• konnte insgesamt seine kundenorientierten**, aber auch die mitarbeiterorientierten* Ziele überdurchschnittlich gut erreichen. |
| **Der leistungsgetriebene Akquirierer** (n = 71)  | • vertreibt seine Leistungen überdurchschnittlich häufig mit Hilfe eines indirekten Vertriebssystems*,<br>• weist aber ansonsten bezüglich des Kennzahleneinsatzes, der Arbeit mit Zielen, der Zufriedenheit mit Kennzahlensystemen sowie der Entwicklung der verschiedenen Erfolgsgrössen kaum Besonderheiten auf. |
| Kundenakquisition / Leistungsinnovation  Kundenbindung / Leistungspflege |  = Kompetenzvorteil in Kernaufgabe<br>= kein Kompetenzvorteil in Kernaufgabe |
| * = signifikant zu 0,05 ** = signifikant zu 0,01 (Chiquadrat-Test bzw. Mann-Whitney-Test) | |

*Abbildung 163: Strategieabhängige Ausprägungen des Performance Managements*
Quelle: eigene Berechnungen (siehe Anhang B 15).

Die sechs Strategietypen und die damit zusammenhängenden Kernaufgabenprofile hängen nicht mit der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen zusammen. Interessanterwei-

se unterscheiden sie sich – entgegen ursprünglichen Vermutungen – nicht hinsichtlich der Einschätzung des gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Umfelds sowie auch nicht hinsichtlich der Organisationsform oder dem dominierenden Führungsstil.

*Fazit:* Diese Ergebnisse untermauern die Annahme, dass das Kernaufgabenprofil und somit die marktorientierte Unternehmensstrategie einen starken Einfluss auf das Performance Management-System hat. Kennzahlenintensität und Erfolg gehen sowohl insgesamt als auch kernaufgabenspezifisch (mit Ausnahme der Leistungsinnovation) miteinander einher.

## 1.3 Weitere situative Einflussfaktoren auf die Kennzahlensystementwicklung

Auf Basis der bisherigen empirischen Ergebnisse lassen sich zusammenfassend die folgenden Feststellungen bezüglich der Entwicklung von Kennzahlensystemen treffen:

- Der Einsatz von Kennzahlen sowie der Umgang mit kennzahlengestützten Zielen werden stark vom Kernaufgabenprofil beeinflusst.
- Auch wenn Konsumgüterunternehmen eine deutlich stärkere Präferenz für Kennzahlen als Unternehmen anderer Wirtschaftszweige aufweisen, so beeinflusst die Branche die grundsätzliche Gestaltung eines Performance Measurement-Systems kaum. Allerdings wirkt sich die Branche auf die Wahl und die konkrete Definition aufgabenspezifischer Kennzahlen aus.
- Im Rahmen von Teil B der vorliegenden Arbeit wurde gezeigt, dass unternehmerische Spitzenkennzahlen stark von der Rechtsform beeinflusst werden; insbesondere börsennotierte Aktiengesellschaften gewichten finanzwirtschaftliche Grössen stärker.[1] Des weiteren wurde herausgearbeitet, dass amerikanische Unternehmen andere unternehmerische Spitzenkennzahlen und auch andere Marketingschlüsselkennzahlen präferieren als europäische Unternehmen; der Sitz der Muttergesellschaft beeinflusst somit die Gestaltung eines Kennzahlensystems.

*Einfluss von Planungsintensität und Umfeld auf Marketingkennzahlensysteme*

Bei der Entwicklung von Kennzahlensystemen sind noch weitere Einflussfaktoren zu berücksichtigen, die nachfolgend begründet und zum Teil auch empirisch überprüft werden sollen. BLANKENBURG hat herausgearbeitet, dass sich Performance Messsysteme insbesondere für Unternehmen eignen, die in einer sich wandelnden Branche mit unsicherer Umwelt agieren.[2] Dies unterstreicht die häufig anzutreffende Hypothese, dass der Nutzen von Kennzahlensystemen steige, je mehr langfristige Planung erforderlich sei.[3]

---

[1] Siehe S. 142 ff.

[2] BLANKENBURG 1999, S. 213 ff.

[3] GÜNTER 1991, S. 118.

Um diesen Zusammenhang zu überprüfen, wurde zum einen eine Hilfsvariable „Einsatzintensität von Kennzahlen“ konstruiert. Diese gibt an, wie viele Marketingkennzahlen ein Unternehmen erhebt; Kennzahlen, die nicht nur erhoben, sondern auch zur Zielsetzung und Steuerung eingesetzt werden, wurden stärker gewichtet. Zum anderen wurde eine Clusteranalyse[1] durchgeführt, um Unternehmenstypen zu ermitteln, die unterschiedlich mit Kennzahlen arbeiten. Einbezogen wurden die folgenden drei Variablen:

- Stellenspezifität der Zieldefinition (versus Definition von Globalzielen),
- Eindeutigkeit der inhaltlichen und zeitlichen Präzisierung der Ziele und Messverfahren sowie die
- Systematik und Regelmässigkeit der Rückkoppelung zwischen Planung und Zielerreichung.

| **Mittelwertunterschiede zwischen den Clustern „Arbeit mit Zielen“ (Mann-Whitney-Test)** | | **„Informelle“** (n = 201) | **„Systematiker“** (n = 205) |
|---|---|---|---|
| Zeithorizont operative Marketing- & Verkaufsplanung | 0,000** | | + |
| Top-down-Zielfestlegung | 0,045* | + | |
| Stellenspezifische Zielfestlegung | 0,000** | | + |
| Inhaltliche/zeitliche Eindeutigkeit der Ziele/Messverfahren | 0,000** | | + |
| Systematik/Regelmässigkeit der Rückkoppelung zwischen Zielerreichung und Planung | 0,000** | | + |
| Erfolgsabhängigkeit des Gehalts | 0,006** | | + |
| Zufriedenheit mit Konzeption des Berichtssystems | 0,000** | | + |
| Zufriedenheit mit Integration externer Daten/Informationen | 0,002** | | + |
| Zufriedenheit mit Timing der Berichterstattung | 0,004** | | + |
| Zufriedenheit mit Kennzahlenberichtssystem insgesamt | 0,003** | | + |
| Kompetenzvorteile Kundenakquisition | 0,001** | | + |
| Kernaufgabenprofiltypen | 0,003** | + Potential-ausschöpfer, Leistungs-innovatoren | + Allrounder, Kunden-fokussierte |
| Controllingintensität | 0,000** | | + |
| *= signifikant zu 0,05 **= signifikant zu 0,01 + = überdurchschnittlich | | | |

*Abbildung 164: Clusteranalyse „Arbeit mit Zielen“ – Signifikante Mittelwertunterschiede*
Quelle: eigene Berechnungen.

[1] Die Durchführung der Clusteranalyse erfolgte analog zur beschriebenen Clusteranalyse bei den Kernaufgabenprofilen (siehe S. 214 f.): Als Proximitätsmass wurde die Quadrierte Euklidsche Distanz, als Fusionierungsverfahren das Ward-Verfahren gewählt, nachdem vorgängig mit Hilfe des Single-Linkage-Verfahrens drei Ausreisser identifiziert und eliminiert wurden.

Sowohl das Dendogramm[1] als auch das Screeplot[2] deuten darauf hin, dass hier die adäquate Clusteranzahl bei zwei etwa gleich grossen Clustern liegt, die sich durch eine hohe Trennschärfe auszeichnen.[3]

Die Unternehmen des einen Clusters (n = 205) können tendenziell als *„Systematiker"* bezeichnet werden, jene des anderen Clusters als *„Informelle"* (n = 201). Vergleicht man diese Unternehmen miteinander (siehe Abbildung 164 sowie Anhang B 16), so lässt sich feststellen, dass die „Systematiker" ihre Ziele hochsignifikant spezifischer und präziser definieren; ferner vergüten sie ihre Führungskräfte erfolgsorientierter und beteiligen die Mitarbeiter stärker an der Zieldefinition. Sie setzen deutlich mehr Kennzahlen ein und sind auch mit allen Aspekten ihrer Kennzahlensysteme – mit Ausnahme der informationstechnischen Unterstützung – wesentlich zufriedener. Ausserdem weisen sie einen hochsignifikant längeren operativen Planungshorizont auf.

Eine andere Analyse zeigt, dass sich jene Unternehmen, die deutlich mehr Marketingkennzahlen einsetzen, durch hochsignifikant längere Zeithorizonte sowohl bezüglich der operativen als auch der strategischen Marketing- und Verkaufsplanung auszeichnen (siehe Anhang B 17). Diese beiden empirischen Ergebnisse bestätigen die Hypothese, dass langfristige Planung sowie die Intensität und Systematik des Einsatzes von Kennzahlen miteinander einhergehen. Bezüglich der Einsatzintensität von Kennzahlen kann sogar festgestellt werden, dass diese signifikant mit dem Balanced Scorecard-Erfolg und hochsignifikant mit Kompetenzvorteilen in allen Kernaufgaben zusammenhängt – allerdings wiederum mit Ausnahme der Leistungsinnovation.

Bemerkenswert ist, dass sich die im Rahmen der Clusteranalyse ermittelten Typen der „Systematiker" und der „Informellen" nicht bezüglich der Einschätzung der Änderungsintensität des gesellschaftlichen, politischen und technologischen Umfelds sowie der Wettbewerbsintensität unterscheiden. Ebensowenig besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen diesen Umfeldvariablen und der Einsatzintensität von Kennzahlen. Dies widerspricht dem vermuteten Zusammenhang zwischen Wandelintensität und Unsicherheit einerseits und Kennzahlensystemen andererseits. Wahrscheinlich lässt sich dieser Widerspruch dadurch erklären, dass Unternehmen in einem dynamischen Umfeld (beispielsweise Elektronik- und Softwareunternehmen) bei der Entwicklung von Kennzahlensystemen pragmatischer und zum Teil sogar simplifizierender vorgehen als Unternehmen in weniger schnellebigen Branchen (beispielsweise der Chemie- oder

---

[1] Das Dendogramm gibt die hierarchische Gruppierungsfolge wieder und gibt Hinweise bezüglich der Heterogenität einer Clusterlösung (GREEN/TULL 1982, S. 422; BOCK 1974, S. 357 f.).

[2] Das Screeplot ist ein Koordinatensystem, in dem die Fehlerquadratsumme gegen die Anzahl der Cluster abgetragen wird. Die Clusteranzahl, bei der die Fehlerquadratsumme am stärksten fällt („Ellbogen"), wird gewählt (BACKHAUS ET AL. 2000, S. 375).

[3] Zur Überprüfung der Trennschärfe der ermittelten Cluster wurde eine Diskriminanzanalyse über die clusterbildenden Variablen durchgeführt. Die Klassifikationsmatrix belegt eine hohe Trennschärfe: 93,3 Prozent der anhand der Clusteranalyse gruppierten Unternehmen konnten korrekt klassifiziert werden.

Pharmabranche).[1] Dennoch lässt sich diese Aussage auch mit der vorliegenden Untersuchung nicht statistisch untermauern.

*Einfluss von Preispolitik und Marketingwahrnehmung auf Marketingkennzahlensysteme*

BLANKENBURG stellt die Hypothese auf, dass sich Performance Messsysteme insbesondere für Unternehmen eignen, die keinen reinen Preiswettbewerb betreiben sowie langfristige Investitionsentscheide treffen.[2]

Um diese Hypothese für Marketingkennzahlensysteme zu überprüfen, wurden jene Unternehmen, die die meisten Kennzahlen einsetzen (1. Quartil), mit jenen verglichen, die die wenigsten verwenden (4. Quartil). Dabei zeigte sich, dass erstere

- Marketing hochsignifikant stärker als Investition wahrnehmen,
- ihr Marketing signifikant stärker nach Kundengruppen differenzieren sowie
- über eine hochsignifikant aggressivere, innovativere und weniger auf Preisvorteile ausgerichtete Marketingstrategie verfügen (siehe Anhang B 17).

Diese beiden Hypothesen von BLANKENBURG konnten sich somit zumindest für Marketingkennzahlensysteme bewähren.

*Einfluss von Unternehmensgrösse und Controllingerfahrung auf Kennzahlensysteme*

Eine weitere im Zusammenhang mit Kennzahlensystemen genannte Hypothese ist die Vermutung, dass sich Performance Measurement-Systeme eher für Grossunternehmen eigneten.[3] In der dieser Arbeit zugrundeliegenden Studie konnte dieser Zusammenhang nicht analysiert werden, weil die Grundgesamtheit der Studie ausschliesslich aus grösseren Unternehmen bestand.[4] Dennoch lässt sich diese Hypothese aus zwei Gründen untermauern: Zum einen korrelieren insbesondere in Europa Unternehmensgrösse und Rechtsform stark; so sind börsennotierte Aktiengesellschaften tendenziell grössere Unternehmen. In Teil B dieser Arbeit wurde gezeigt, dass diese Unternehmen insbesondere finanzwirtschaftliche Kenngrössen deutlich stärker gewichten.[5] Zum anderen steigen bei grösseren Unternehmen aufgrund der höheren Planungsintensität auch Controlling- und Kennzahleneinsatz.[6]

Bei der Einführung von Kennzahlensystemen ist grundsätzlich der bisherige *Stand des Performance Managements* zu berücksichtigen. Es dürfte kaum ratsam sein, in einem Unternehmen ein State-of-the-Art-Kennzahlensystem einzuführen, wenn dieses bisher noch gar nicht mit der Arbeit mit Kennzahlen vertraut ist. So zeigt THOMET am Beispiel von Konsumgüterherstellern, dass situative Marketing- und Verkaufskennzahlensysteme

---

[1] HOCH in WEBER/SCHÄFFER 2000, S. 97.
[2] BLANKENBURG 1999, S. 213 ff.
[3] BLANKENBURG 1999, S. 213 ff.
[4] Siehe S. 29 f.
[5] Siehe S. 142 ff.
[6] WEBER 1995, S. 45 ff.

an den Entwicklungsstand der Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie gekoppelt werden sollten.[1]

*Fazit:* In der Realität arbeiten eher solche Unternehmen intensiver und systematischer mit Kennzahlen, die zumindest im operativen Bereich systematischer planen. Unternehmen, die eine präferenzorientierte Marketingstrategie verfolgen und Marketing eher als Investition wahrnehmen, setzen stärker auf den Einsatz von Kennzahlen. Einsatzintensität von Kennzahlen und Zufriedenheit mit Kennzahlensystemen gehen miteinander einher. Dagegen konnte nicht gezeigt werden, dass die Wahrnehmung des technologischen, gesellschaftlichen und politischen Wandels sowie die Konkurrenzintensität die Arbeit mit Kennzahlen beeinflussen.

Die Ausgestaltung eines nützlichen Kennzahlensystems hängt somit insbesondere von der Strategie ab. Auch wenn keine Ursache-Wirkungsbeziehungen nachgewiesen werden können, so lässt sich statistisch zumindest ein Zusammenhang zwischen unternehmerischem sowie kernaufgabenspezifischem Erfolg (mit Ausnahme der Leistungsinnovation) einerseits und dem intensiven, systematischen Einsatz von Kennzahlen andererseits belegen. Ferner konnte bestätigt werden, dass Performance Measurement-Systeme insbesondere für jene Unternehmen nutzbringend sind, die eine Präferenzstrategie verfolgen und Marketing stärker als Investition wahrnehmen.

Damit ein Kennzahlensystem aber tatsächlich hilft, Effizienz und Effektivität einer marktorientierten Unternehmensführung sicherzustellen und somit einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann, muss es in den Führungszyklus integriert werden. Darauf wird nachfolgend eingegangen.

## 2 Sicherstellen der Wirksamkeit eines integrierten Marketingführungszyklus

In den vorangehenden Abschnitten wurden die Herausforderungen im Rahmen eines aufgabenorientierten Marketingcontrollings diskutiert sowie der Beitrag erörtert, den Kennzahlen dabei leisten können. Ferner wurden Grundprinzipien für den situations- und strategieabhängigen Aufbau eines Marketingkennzahlensystems dargestellt.

Nachfolgend steht die Frage im Mittelpunkt, wie ein solches aufgabenorientiertes Kennzahlensystem in den Willensbildungsprozess integriert werden kann, damit ein wirksamer Führungszyklus sichergestellt und von einem umfassenden Performance Management gesprochen werden kann. Fünf zentrale Aspekte werden erörtert:

1. Ein Marketingkennzahlensystem dient nicht ausschliesslich der Kontrolle. Vielmehr entfaltet es seine Wirksamkeit nur, wenn es mit der *Marketingplanung* und somit auch der *Marketingbudgetierung* gekoppelt wird.

---

[1] THOMET 2001.

2. Damit ein aufgabenorientiertes Marketingkennzahlensystem organisations- und benutzergerecht sein kann, sind *unterschiedliche Perspektiven* auf ein integriertes System erforderlich.
3. Das *Informations- und Berichtswesen* sollte an das Kennzahlensystem geknüpft sein und die Kenngrössen in adäquater Weise aufbereiten.
4. *Motivations- und Anreizsysteme* sind mit dem Kennzahlensystem abzustimmen.
5. Ein Marketingkennzahlensystem sollte keine isolierte Insel bilden, sondern vielmehr in ein *unternehmensweites Controllingsystem* integriert sein.

## 2.1 Verknüpfung des Kennzahlensystems mit der Marketingplanung und -budgetierung

Planung ist eine Voraussetzung für Controlling;[1] die Wirksamkeit eines Kennzahlensystems als Teilaspekt des Controllings ist eingeschränkt, wenn dieses ausschliesslich zur Kontrolle, nicht aber zur Planung eingesetzt wird.

Aufgabenorientierte Marketingplanung und aufgabenorientiertes Marketingkennzahlensystem hängen somit eng zusammen. Die jeweiligen Kennzahlen (Kernaufgabenprofil, Positionierungsziele, aufgabenorientierte Effektivitäts- und Effizienzziele sowie etwaige Potentialgrössen) müssen situationsspezifisch geplant und festgelegt werden; sie dienen der Informationsversorgung, der Zieldiskussion, -vereinbarung und -durchsetzung sowie – auch, aber nicht nur – der Kontrolle.

Die definierten Kennzahlen des Systems sind somit Ziel- und Orientierungslinie für die *operative Marketingplanung*, insbesondere auch für die Planung des Marketingmix; dort werden konkrete Massnahmen und Aktionsprogramme festgelegt, mit denen die strategischen Ziele erreicht werden sollen.[2]

Die Planung muss wiederum eng mit der Marketing- und Verkaufsbudgetierung abgestimmt werden. Die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung haben allerdings gezeigt, dass dies in der Realität relativ selten der Fall ist: Die Marketingbudgetierung stützt sich überwiegend auf „Managementerfahrung“ oder basiert auf fragwürdigen Methoden, ist aber selten an konkreten Marketingzielen oder angestrebten Ereignissen orientiert.[3] Häufig sind operative Budgetierung und strategische Planung vollständig voneinander losgelöst.[4] Daher fehlt eindimensionalen, rein finanziellen Budgets in der Realität oft die erforderliche Verbindlichkeit, weil sie aufgrund einer fehlenden Autorisierung durch das Management als reine „Controllerpläne“ angesehen werden.[5]

---

[1] WEBER 1995, S. 45 ff.
[2] Siehe hierzu KAPLAN/NORTON 2001, S. 259.
[3] Siehe S. 149 ff.
[4] WEBER/GOELDEL/SCHÄFFER 1997, S. 273 f.
[5] GLEICH/KOPP 2001, S. 430.

Die *Budgetierung* kann jedoch deutlich stärker prozess- und outputorientiert gestaltet werden und somit eine rein finanzielle Inputorientierung[1] überwinden, wenn sie mit den auf der Basis des Kennzahlensystems definierten Zielen verbunden wird. Eine Verknüpfung von Marketingzielen, -massnahmenplanung und -budgetierung[2] kann beispielsweise in Form eines Rasters (siehe Abbildung 165) erfolgen; dieses erfüllt mehrere Funktionen:

| **Kenngrössen und Ziele für das Jahr 2003** | **Massnahmen und Projekte** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Sponso-ring | Direkt Marketing | Telefon-verkauf | Aktion Produkt X | ... | Kunden-club |
| gestützter Bekanntheitsgrad von 95 % bei Zielkunden | 3 | 0 | 0 | 0 | ... | 1 |
| Neuakquisition von 2000 gehobenen Privatkunden | 1 | 3 | 3 | 1 | ... | 1 |
| Steigerung der Kundenzufriedenheit im Kundensegment „Jugendliche“ auf 85 % | 1 | 0 | 0 | 0 | ... | 2 |
| Reduktion der Kundenfluktuation auf 5 % | 0 | 1 | 2 | 0 | ... | 3 |
| Erhöhung des durchschnittlichen Shares of Wallet auf 25 % | 1 | 0 | 2 | 1 | ... | 2 |
| 25 % Marktanteil für Produkt X | 0 | 1 | 2 | 3 | | |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| Verantwortung | Marketing | Marketing | Verkauf | Verkauf | ... | Marketing |
| Budgetierter Aufwand (CHF) | 1'000‘000 | 150‘000 | 200‘000 | 750‘000 | ... | 600‘000 |
| davon für: | | | | | | |
| • Kundenakquisition | 200‘000 | 50‘000 | 125‘000 | 200‘000 | ... | 1'250‘000 |
| • Kundenbindung | 200‘000 | 25‘000 | 50‘000 | 100‘000 | ... | 1'750‘000 |
| • Leistungsinnovation | 0 | 75‘000 | 50‘000 | 50‘000 | ... | 750‘000 |
| • Leistungspflege | 200‘000 | 0 | 25‘000 | 400‘000 | ... | 750‘000 |
| • kernaufgabenübergreifend | 400‘000 | 0 | 0 | 0 | ... | 1'500‘000 |
| Budgetierter Aufwand für Marketing & Verkauf total (CHF) | | | | | | 6'000‘000 |
| 0 = kein Einfluss; 1 = geringer Einfluss; 2 = mittlerer Einfluss; 3 = Schwerpunkt | | | | | | |

*Abbildung 165: Verknüpfung von Marketingkennzahlen und -budgetierung*
Quelle: eigene Darstellung.

- Das Schema stellt den Marketingzielen die konkret geplanten Massnahmen gegenüber. Somit wird beispielsweise konkretisiert, mit welchen Massnahmen Image- und mit welchen Umsatzziele verfolgt werden. Dieser Klärungsprozess unterbleibt im Marketing häufig.

---

[1] Zu dieser Herausforderung der Budgetierung siehe GLEICH/KOPP 2001, S. 431.

[2] Zum Stand von Wissenschaft und Praxis bezüglich Marketingbudgetierung siehe REINECKE/FUCHS 2003.

- Ein solches Raster hält Kosten und Verantwortung für die geplanten Massnahmen fest und ermöglicht dadurch einen Überblick über das Marketinggesamtbudget.
- Gleichzeitig wird präzisiert, welche Kernaufgaben und somit welche Wachstums- und Erfolgstreiber durch die jeweiligen Massnahmen in welcher Intensität erfüllt beziehungsweise unterstützt werden.
- Das Instrument dient sowohl als Basis für die Kosten- als auch die Massnahmen- und die Zielerreichungskontrolle. Insbesondere kann mit Hilfe des Rasters überprüft werden, ob die getroffenen Massnahmen tatsächlich geeignet sind, die Ziele und insbesondere auch das angestrebte Kernaufgabenprofil zu erreichen.

Ein solches Raster gewährleistet letztlich eine detaillierte Planung des Kernaufgabenprofils; für den konkreten Einsatz muss der dargestellte generische Entwurf unternehmensspezifisch angepasst und gegebenenfalls verfeinert werden.

Es hat sich als zweckmässig erwiesen, eher mit einem Globalbudget sowie ergänzenden, relevanten Detailbudgets zu arbeiten, als lediglich viele detaillierte Budgets einfach zusammenzufassen, wie dies in der Unternehmensrealität häufig geschieht.[1] Ein solches Vorgehen wird insbesondere auch der Denkweise von Marketingmanagern besser gerecht, die in der Regel in komplexen Marketingmix-Zusammenhängen planen.[2]

Sofern Marketingplanung und -budgetierung kooperativ und im Gegenstromverfahren erfolgen und somit die Top-down-Ziele einer kontinuierlichen „Realitätsprüfung" unterzogen werden[3], übernehmen sie viele Aspekte der Hoshin-Planung.[4] Planung und Budgetierung werden auf Prioritäten fokussiert; gleichzeitig wird sichergestellt, dass die zentralen Ziele auch mit geeigneten Massnahmen realisiert werden können.[5]

Auch wenn eine solche zielorientierte Budgetierung nicht alle Herausforderungen der Marketingbudgetierung[6] löst, so liegt der wesentliche Vorteil in der transparenten Operationalisierung des unternehmerischen Nutzenbeitrags des Marketing. Sobald man sich auf Marketingziele und -budgets geeinigt hat, kann nachvollzogen werden, dass eine Veränderung der Budgethöhe auch angepasste Ziele erfordert und umgekehrt.

---

1 GLEICH/KOPP 2001, S. 433.

2 SIMON 1986, S. 206.

3 WITCHER/BUTTERWORTH 2001, S. 657.

4 AKAO 1991; MARSDEN/KANJI 1998, S. 167; WEBER 1999, S. 151 f.; WITCHER/BUTTERWORTH 2001, S. 667.

5 Die *Schering (Schweiz) AG* setzt ein ähnliches Raster ein, um Ziele ihrer Balanced Scorecard umzusetzen (WEBER/RADTKE/SCHÄFFER 2001, S. 34)[5]; auch KAPLAN und NORTON (2001, S. 255 ff.) entwickeln in ihrer Weiterentwicklung der Balanced Scorecard innovative Ansätze einer dynamischen, zielorientierten Budgetierung. In den Bereichen Marketing und Verkauf verfolgt kaum ein Unternehmen eine solche kombinierte Form von Marketingplanung und -budgetierung.[5] JOHNSON/KAPLAN (1987, S. 17) und SHETH/SISODIA (1995b, S. 29) berichten von ersten Experimenten.

6 Obwohl ein aufgabenorientiertes Marketingkennzahlensystem auf Ursache-Wirkungszusammenhängen basiert, so beantwortet die Kennzahlenorientierung allein die zwei grundlegenden Fragen der Budgetierung (WILSON 1995, S. 284) noch nicht: erstens die Frage nach der optimalen Budgethöhe für Marketing und Verkauf insgesamt sowie zweitens die Frage nach der optimalen Budgetverteilung auf die Kernaufgaben, die Absatzsegmente (Kunden, Marktleistungen, Verkaufsleistungen) sowie die Marketinginstrumente.

*Fazit:* Planung und Controlling bilden eine Einheit. Wenn ein Marketingkennzahlensystem als Operationalisierung der Marketingstrategie und somit der strategischen Planung aufgefasst wird, so ist es im Sinne eines integrierten Performance Management zweckmässig, es mit der operativen Planung und somit insbesondere der Marketingbudgetierung zu verknüpfen. Dadurch wird das reflexionsorientierte Element der Budgetierung im Sinne einer Zielorientierung zugunsten der empirisch belegten bisher dominierenden Intuition („Managementerfahrung“) gestärkt.

## 2.2 Organisatorische Perspektiven auf ein integriertes Marketingkennzahlensystem

Bei den bisherigen Überlegungen stand grundsätzlich implizit der *Geschäftsbereichsleiter* beziehungsweise der Leiter des Bereichs Marketing und Verkauf als Empfänger und Nutzer des Kennzahlensystems im Mittelpunkt. Das mittlere Management kann auch als besonders geeigneter Adressat für Kennzahlensysteme angesehen werden, weil es die detaillierte Erfahrung des operativen Managements sammelt und unter Berücksichtigung der strategischen Ziele des Top-Managements in konkrete Ziele und Massnahmen umsetzt.[1] NONAKA spricht in diesem Zusammenhang vom „middle-up-down management“.[2]

Das Konzept eines aufgabenorientierten Kennzahlensystems soll die Basis bilden für ein konsistentes und integriertes, auf die strategische Planung gestütztes Instrument zur Entscheidungsunterstützung für den Gesamtverantwortungsbereich Marketing und Verkauf. Das Kennzahlensystem dient somit zumindest nicht primär der Evaluation einzelner Marketinginstrumente[3], sondern vielmehr der Integration und Fokussierung. Dies ist auch aus Komplexitätsgründen erforderlich: Beispielsweise ist es für ein Unternehmen wie Nestlé unmöglich, Kennzahlen für jede einzelne ihrer zirka 8'500 Marken in insgesamt 200 Ländern auf Geschäftsleitungsebene zu berichten.[4] Andererseits ist es gerade wegen dieser hohen Komplexität erforderlich, spezialisierte Stellen im Marketing zu schaffen. Insbesondere operative Marketingplanung und konkrete Marketingbudgetierung erfordern, dass ein Bezug der Kennzahlen zu den jeweiligen organisatorischen Stellen sichergestellt wird. Kennzahlen müssen somit stellenspezifisch aufbereitet werden, weil nicht nur Zielvorgaben, sondern auch sachlicher und zeitlicher Bezugsrahmen von Entscheidungssituationen daran geknüpft sind.[5] So ist im Marketing beispielsweise häufig zwischen einer Vertriebs-, einer Produkt- und einer Kundensicht zu unterscheiden[6], die sich in unterschiedlichen Zielen für verschiedene Stellen niederschlagen.

---

[1] Hier kann eine Analogie zum Wissensmanagement gezogen werden, das insbesondere auch auf die mittlere Managementebene fokussiert (PROBST/RAUB 1998, S. 136).

[2] NONAKA 1988.

[3] Eine solche isolierte und selektive Leistungsevaluation ist weder möglich noch anzustreben, weil dadurch Suboptima gefördert werden (BONOMA/CLARK 1988, S. 40).

[4] AMBLER 2000, S. 91.

[5] GRITZMANN 1991, S. 47 f.

[6] HOFBAUER 1999, S. 321.

### 2.2.1 Konstruktionsprinzip stellenspezifischer Kennzahlensysteme

Letztlich hat ein aufgabenorientiertes Marketingkennzahlensystem einen Kompromiss zwischen Integration und Stellenspezifität zu gewährleisten. Weil ein Entscheidungsbereich allerdings in der Regel nicht von anderen unabhängig ist,[1] gelingt eine solche Abstimmung nicht mit Hilfe mehrerer getrennter Subsysteme. Vielmehr sind unterschiedliche Blickwinkel auf ein integriertes System zu ermöglichen (siehe Abbildung 166).

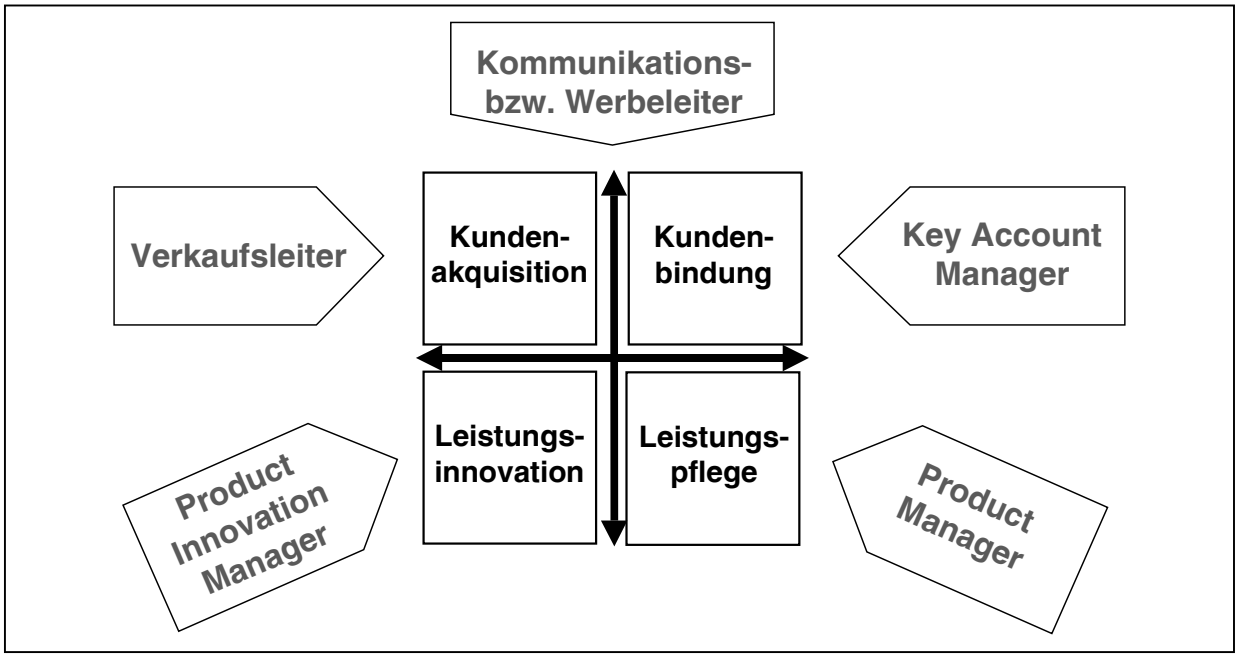



*Abbildung 166: Perspektiven auf ein integriertes Marketingkennzahlensystem (Beispiel)*
Quelle: eigene Darstellung.

Allerdings ist es unrealistisch, für jede Abteilung oder Stelle[2] (Werbeleiter, Brand Manager, Key Account Manager) ein eigenes Kennzahlensystem vorzugeben. Vielmehr empfiehlt sich ein Rückgriff auf die Grundprinzipien des Konzepts selektiver Kennzahlen[3] sowie des Systems von GRITZMANN.[4] Letzteres unterscheidet zwischen einem standardisierten und einem individuellen, massgeschneiderten Teilsystem. Übertragen bedeutet dies, dass das aufgabenorientierte Kennzahlensystem die übergeordneten Grössen umfasst; wie im Konzept selektiver Kennzahlen werden daraus jeweils wenige Grössen als Top-down-Vorgaben ausgewählt, die für die konkreten Marketing- und Verkaufsstellen besonders relevant sind. Ergänzend wäre der jeweilige Stelleninhaber dafür verantwortlich, bottom-up weitere geeignete Treibergrössen zu bestimmen, die ihm dabei helfen, die vorgegebenen Kennzahlen zu erreichen. Dabei könnte er auch selber entscheiden, wie diese Kennzahlen aufbereitet und strukturiert werden sollen. So ist die Unterscheidung

---

[1] Auch die Konzeption von GRITZMANNS Kennzahlensystem (1991, S. 112) folgt dieser Logik.

[2] Unter einer Stelle wird ein versachlichter Komplex von Aufgaben verstanden, der zunächst unabhängig vom Stelleninhaber gebildet wird; eine Abteilung ist eine Zusammenfassung mehrerer Stellen unter einer einheitlichen Leitung (STAEHLE 1999, S. 698).

[3] Siehe die Ausführungen S. 102 ff.

[4] GRITZMANN 1991, S. 39 ff.; siehe hierzu die Ausführungen auf S. 82.

der vier Kernaufgaben beispielsweise nicht für jede Stelle sinnvoll; unter Umständen kann eine Instrument- oder Prozessorientierung vorteilhafter sein.[1] Im Mittelpunkt steht dabei, dass der jeweilige Mitarbeiter tatsächlich einen individuellen Nutzen in dem System erkennt, beispielsweise Entlastung von Routineaufgaben, aktuelleres Kundenwissen, Zeitersparnis oder verbesserte Prognosemöglichkeiten.

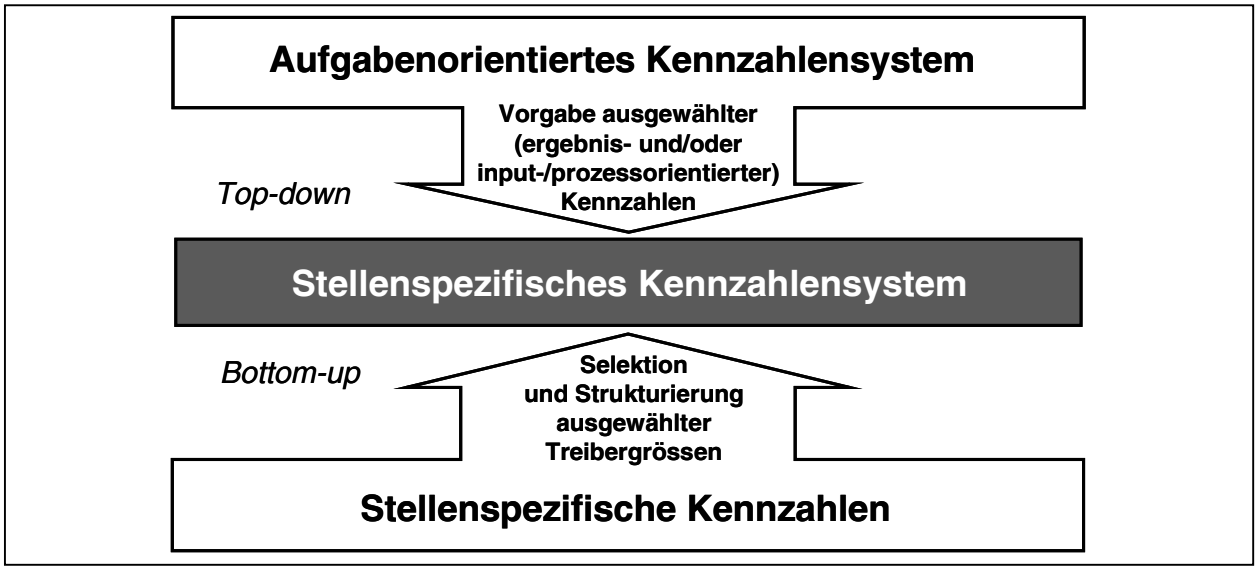



*Abbildung 167: Konstruktionsprinzip stellenspezifischer Kennzahlensysteme*
Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 167 zeigt das Konstruktionsprinzip für stellenspezifische Kennzahlensysteme, das letztlich eine Top-down- und eine Bottom-up-Perspektive miteinander verbindet. Dabei besteht für das Management die Möglichkeit, situativ zu entscheiden, ob eine Stelle beziehungsweise Person eher ziel- und somit ergebnisorientiert oder vielmehr input- und prozessorientiert geführt werden soll.[2] Ergebnisorientiert geführte Personen werden tendenziell wenige zentrale Kenngrössen als Vorgaben erhalten und somit über deutlich grössere Freiheitsgrade verfügen als input- und prozessorientiert geführte Mitarbeiter. Letztere werden nicht nur Ergebnisgrössen, sondern vielmehr auch stellenspezifische Input- und Prozessgrössen vorgegeben bekommen.

Eine solche auf dem Baukastenprinzip beruhende Verbindung eines standardisierten, aufgaben- und strategieorientierten Kennzahlensystems mit einem stellenspezifischen, individuellen System[3] gewährleistet die Abstimmung von objektivem, stellenspezifi-

---

[1] So ist beispielsweise bei der Balanced Scorecard nicht einleuchtend, warum in der Realität auf allen Hierarchie- und Organisationsebenen trotz vollkommen unterschiedlicher Entscheidungssituationen häufig dieselben Perspektiven gewählt werden. Der einzige Vorteil liegt dabei in einer verbesserten Kommunikationsmöglichkeit, die sich jedoch letztlich zu Lasten der Relevanz der Perspektiven auswirkt.

[2] Zu Input-, Prozess- und Ergebnisrationalität siehe WEBER/SCHÄFFER/LANGENBACH 1999, S. 30.

[3] Nachfolgend wird aus Komplexitätsgründen bewusst nicht zwischen stellen- und abteilungsspezifischen Kennzahlensystemen differenziert. Abteilungsspezifische Kennzahlensysteme gelten für mehrere Stelleninhaber und können als Stufe zwischen die aufgabenorientierten Kennzahlenvorgaben und die stellenspezifischen Systeme geschaltet werden; sie sollten aber in der Regel nicht die stellenspezifischen Systeme ersetzen, weil sie nicht an die Bedürfnisse eines einzelnen Stelleninhabers angepasst werden können.

schem Informationsbedarf, individueller Informationsnachfrage und verfügbarem Informationsangebot.[1] Ferner kann das Management situations- und personenadäquat Input-, Prozess- oder Ergebnisrationalität in den Vordergrund stellen.

Abbildung 168 zeigt für klassische organisatorische Stellen in den Bereichen Marketing und Verkauf, welche der erörterten Kennzahlenbereiche tendenziell besonders relevant sind; dabei handelt es sich um eine relative, keinesfalls um eine absolute Einschätzung der Kennzahlenrelevanz. Die stellenspezifischen Systeme fokussieren im idealtypischen Fall insbesondere auf die jeweils dunkel hervorgehobenen Kennzahlenmodule. Im konkreten Fall werden sie jedoch auch massgeblich durch das unternehmenspezifische Kernaufgabenprofil und somit die jeweilige Marketingstrategie geprägt.

| | Formalökonomische Ergebniszahlen | Kennzahlen der Marktpositionierung | Aufgabenorientierte Kennzahlenbereiche | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Kundenakquisition | Kundenbindung | Leistungsinnovation | Leistungspflege |
| Leiter Marketing & Verkauf | | | | | | |
| Marketingleiter | | | | | | |
| Verkaufsleiter | | | | | | |
| Werbeleiter | | | | | | |
| Leiter Kundenprogramm | | | | | | |
| Channel Manager | | | | | | |
| Key Account Manager | | | | | | |
| Brand Manager | | | | | | |
| Product Innovation Manager | | | | | | |
| Verkäufer | | | | | | |
| ... | | | | | | |
| Legende: Je dunkler die Schraffur, desto höher die *relative* Bedeutung des jeweiligen Kennzahlenbereichs. | | | | | | |

*Abbildung 168: Stellenspezifische relative Bedeutung der Kennzahlenbereiche (Beispiel)*
Quelle: eigene Darstellung.

[1] Siehe hierzu die Ausführungen S. 81 f. Ein solches System wird beispielsweise der unterschiedlichen, aber miteinander gekoppelten Informationssituation der verschiedenen Stellen im Aussendienst gerecht: So unterscheidet REICHMANN (1997, S. 396) zwischen einer Informationsbereitstellung für den Verkaufsleiter im Sinne einer optimalen Aussendienststeuerung und einer Informationsbereitstellung für den Aussendienst im Sinne einer optimalen Kundenbetreuung.

Die Kennzahlen unterscheiden sich auch bezüglich Konkretisierung und Aggregationsgrad; dies gilt insbesondere für die formalökonomischen Ergebniszahlen. So ist beispielsweise der regionale Vertriebsleiter am Gebietsdeckungsbeitrag interessiert, während für den einzelnen Verkäufer der Auftragsdeckungsbeitrag und für den Key Account Manager der Kundendeckungsbeitrag besonders relevant ist.[1]

### 2.2.2 Beispiel: Key Account Management-Cockpit zur Steuerung der Kundenprofitabilität

Die Funktionsweise stellenspezifischer Kennzahlensysteme soll anhand eines Beispiels verdeutlicht werden. Unternehmen XY verfolgt die Strategie eines Potentialausschöpfers; somit stehen insbesondere das Ausschöpfen bestehender Kunden- und Leistungspotentiale im Mittelpunkt.

In dem vom Unternehmen definierten aufgabenorientierten Kennzahlensystem wurden unter anderem zentrale Grössen für die Kernaufgabe der Kundenbindung festgelegt, die auch als Vorgaben für das Key Account Management dienen: die Kundenzufriedenheit und der erzielte Kundendeckungsbeitrag.

Zur Steuerung der Kundenzufriedenheit kann der Key Account Manager auf zwei bereits existierende Systeme zurückgreifen: das Qualitätsmanagement- und das Beschwerdemanagementsystem. Aus beiden Systemen lassen sich Handlungsanweisungen ableiten, um die Kundenzufriedenheit massgeblich zu steuern.

Der Kundendeckungsbeitrag ist für das Account Management von zentraler Bedeutung; viele Unternehmen erwirtschaften mit 20 Prozent der Kunden bis zu 225 Prozent des Gesamterfolgs, während weitere 20 Prozent der Kunden einen Verlust von bis zu 125 Prozent einbringen; ungefähr 60 Prozent der Kunden bewegen sich im Break-Even-Bereich.[2] Der Deckungsbeitrag der 20 Prozent „Key Accounts“ beeinflusst also den Gesamterfolg des Unternehmens massgeblich. Welche Möglichkeiten gibt es somit für den Key Account Manager, den Kundendeckungsbeitrag zu optimieren?

Abbildung 169 zeigt das im Rahmen mehrerer Workshops vom Verfasser gemeinsam mit Marketing- und Verkaufsführungskräften entwickelte und grafisch aufbereitete Cockpit für diese Fragestellung. Im Zentrum steht der Kundendeckungsbeitrag von einem oder mehreren Schlüsselkunden. Diese zu steuernde Grösse hängt von zahlreichen Treibern ab, die der Key Account Manager zum Teil beeinflussen kann: So bestimmt er aufgrund seiner Besuchspolitik die direkt zurechenbaren Kosten massgeblich mit; ebenso kann er die dem Kunden gewährten Rabatte und Konditionen und somit auch die erzielten Umsätze beeinflussen. Margenänderungen bei den Produkten hat der Key Account Manager in der Regel nicht zu verantworten; sie sind für ihn aber dennoch eine wichtige Grösse, um sicherzustellen, dass der vom Schlüsselkunden gekaufte Produktmix aus Deckungsbei-

---

[1] Siehe für weitere Beispiele PREISSNER 1996, S. 328

[2] FICKERT 1997b, S. 254.

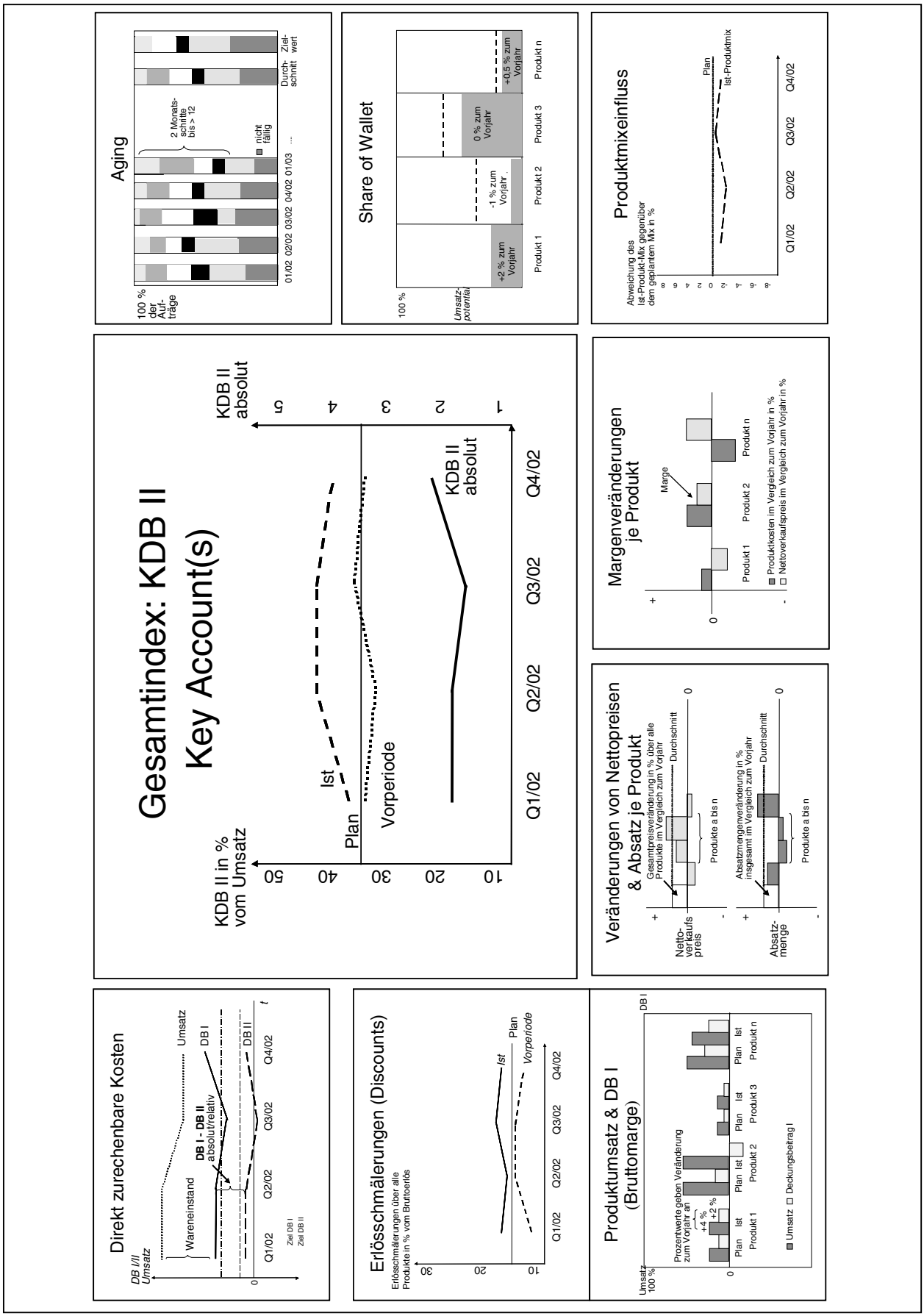



*Abbildung 169: Visualisierung des Cockpits zur Steuerung der Kundenprofitabilität*
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an TOMCZAK/REINECKE 2001.

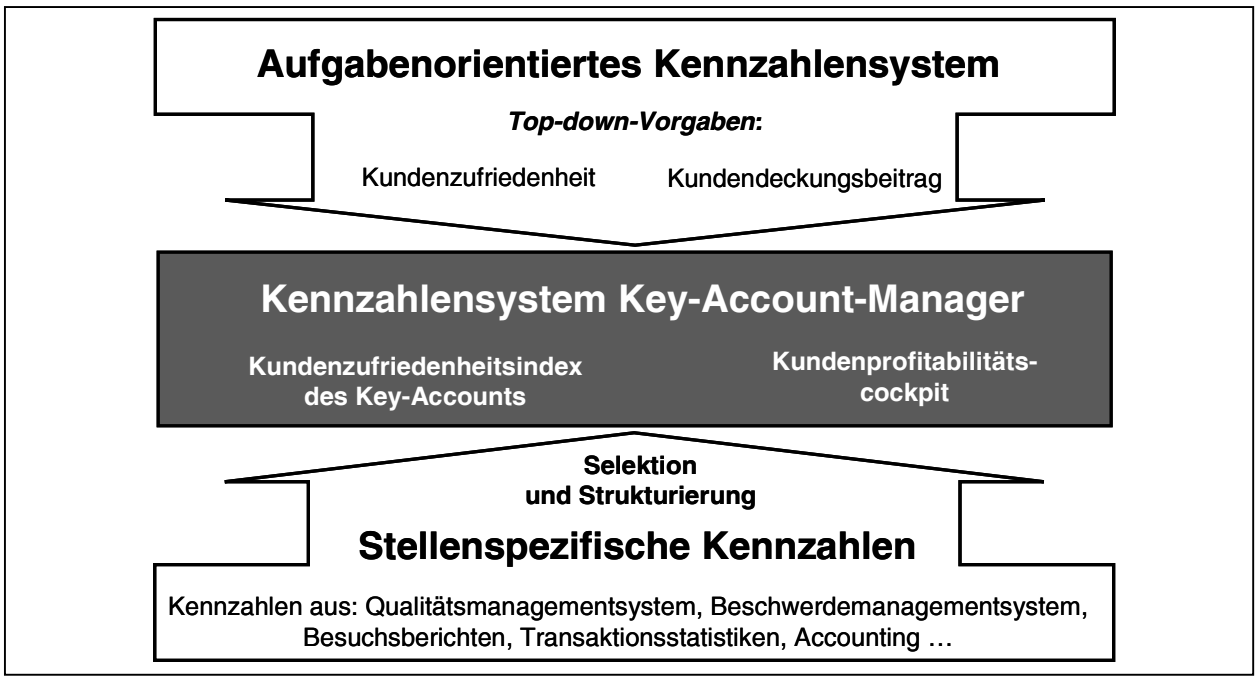



*Abbildung 170: Kennzahlensystem eines Key-Account-Managers (Beispiel)*
Quelle: eigene Darstellung.

beitragssicht tatsächlich ideal ist. Der Share of Wallet zeigt das Potential der Kundenausschöpfung an. Schliesslich wird geprüft, ob die Kunden des Key Account Managers ihre Rechnungen rechtzeitig und vollumfänglich zahlen (Aging beziehungsweise Debitorenverluste).

Ein ergebnisorientiert geführter Key Account Manager kann mit Hilfe der zwei Kennzahlen „Kundenzufriedenheitsindex" und „Kundendeckungsbeitrag"[1] strategiekonform geleitet werden (siehe Abbildung 170). Soll ein Mitarbeiter allerdings eher input- und prozessorientiert geführt werden, dann ist es sinnvoll, dass er nicht nur diese zwei übergeordneten Kennzahlen erhält, sondern auch weitergehende Vorgaben bekommt, beispielsweise für die Besuchs- und Rabattpolitik sowie den anzustrebenden Produktmix beim Kunden. Das stellenspezifische Kennzahlensystem sowie die grafische Aufbereitung unterstützen den Key Account Manager dabei, seine Ziele zu erreichen. Im Idealfall nutzt er das System aus Eigeninteresse; er erkennt den Nutzen und passt das System gemäss seinen eigenen Bedürfnissen und Präferenzen an.

### 2.2.3 Weitere Beispiele stellenspezifischer Kennzahlensysteme

Abbildung 171 zeigt für ausgewählte Stellen aus den Bereichen Marketing und Verkauf mögliche Grössen, von denen jeweils eine Auswahl im Rahmen stellenspezifischer

[1] Das dargestellte Kennzahlensystem fokussiert mit der zentralen Grösse „Kundendeckungsbeitrag" stark auf finanzwirtschaftliche Grössen. Es deckt somit allein keinesfalls alle relevanten Bereiche ab, sondern nur in Verbindung mit den qualitativen Informationen aus dem Qualitäts- und dem Beschwerdemanagementsystem.

Kennzahlensysteme zum Einsatz kommen kann.[1] Dabei sei ausdrücklich auf den exemplarischen Charakter der genannten Kenngrössen hingewiesen.

| **Funktion/ Stelle** | **Aufgabenorientierte Kennzahlenvorgaben** (Top-down, Beispiele) | **Ergänzende stellenspezifische Kennzahlen** (Bottom-up, Beispiele) |
|---|---|---|
| **Verkäufer** | Umsatz und Deckungsbeiträge, differenziert nach Absatzsegmenten<br>Anzahl qualifizierter Neukunden<br>Share of Wallet<br>Kundenfluktuationsrate<br>Nutzungsintensität Kundendatenbank | Segmentspezifische Marktpotentiale und Konkurrenzintensität, Share of Wallet-Anteile bei Schlüsselkunden<br>Besuche (Anzahl, pro Tag, pro Kunde, geplant/ungeplant, von Neukunden), mittlere Besuchsdauer, Verhältnis der Verkaufs- zur Non-Selling-Zeit, Offerterfolgsquote, Anzahl eingereichter Berichte, Anzahl Kundenbeschwerden<br>Umsatz/Deckungsbeitrag/Bestellmenge je Kunde, mittlere Auftragsgrösse je Kunde/Verkäufer, durchschnittliche Rabattgewährung, Auftragsstornierungen, Kosten je Besuch/je Auftrag, Umsatzanteil der Verkaufskosten, Debitorenverluste[2] |
| **Verkaufsleiter** | wie Verkäufer (jedoch aggregiert)<br>Mitarbeiterfluktuation | wie Verkäufer, jedoch verkäufer-/gebietsspezifische Aggregation, ferner: Umsatzrentabilität des Verkaufsbereichs, Personalkostenanteil an Verkaufskosten, Mitarbeiterzufriedenheit |
| **Werbeleiter** | Ungestützte Markenbekanntheit bzw. Top-of-Mind<br>Markenbekanntheit<br>Markeneinstellungen | Streumasse (Auflagen, quantitative und qualitative Mediareichweiten, Werbeträger- bzw. Werbemittelkontakte und -kontaktfrequenzen, Streuverluste), Werbedruck, -wahrnehmung, -durchsetzungsvermögen (Aktivierung, Einprägsamkeit, Anmutung), Verständnis/Glaubwürdigkeit/Relevanz/Akzeptanz der Werbebotschaft, Werbeerinnerung, ungestützte Markenbekanntheit, Top-of-Mind, Relevant Set, First Choice, Markensympathie, -assoziationen, -einstellungen, -präferenzen und -kaufabsichten, Direct Marketing-Grössen (Rücklauf-, Response-, Interessenten-, Abschlussquoten; Kosten pro Kontakt/Response/Interessent/Abschluss), Werbeelastizität (Verhältnis von Umsatz- zu Werbeaufwandsveränderung), Werbeträger- und Werbemitteleffizienzen, Werbeerfolg (Verhältnis Werbeaufwand zu -ertrag), Werbeproduktionskosten, Gemeinkosten Werbeabteilung[3] |

[1] Keinesfalls decken die Kennzahlen aber den gesamten Informationsbedarf der Stellen ab; so sind in der Regel ergänzende, qualitative Informationen erforderlich (REICHMANN 1997, S. 396).

[2] BELZ 1999, S. 333 f.; BELZ/REINHOLD 1999, S. 175 f.; KRAFFT 2001, S. 506 ff.; siehe auch die empirischen Ergebnisse von ZAHN 1997, S. 84.

[3] VON KEITZ-KREWEL 1995; BECKER 2001b, S. 211; SCHWAIGER 2001, S. 442 ff; KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 604 ff.

| **Funktion/ Stelle** | **Aufgabenorientierte Kennzahlenvorgaben** (Top-down, Beispiele) | **Ergänzende stellenspezifische Kennzahlen** (Bottom-up, Beispiele) |
|---|---|---|
| **Brand Manager** | Markt-/Segment-anteil(e)<br>Markenumsatz<br>Markenloyalität<br>Markeneinstellungen<br>Markenbekanntheit<br>Relativer Preis | Eroberungs-/Erwägerraten, Markendistanz zu Hauptwettbewerbern, Distanz zwischen Soll- und Ist-Positionierung, Preispremium, Preis-/Leistungs-verhältnis, Expansionspotential, Markenvertraut-heit, -sympathie, -assoziationen, -zufriedenheit, -loyalität, -wiederkaufrate, Relevant Set, Händler-zufriedenheit bzw. -identifikation mit Marke, Regal-platz im Handel, Produktqualität, Marken-Know-how der Mitarbeiter, Mitarbeiteridentifikation[1] |
| **Leiter Kunden-club/-pro-gramm** | Kundenzufriedenheit von Programmitglie-dern<br>Kundenfluktuation von Programmitgliedern<br>Share of Wallet von Kundenprogramm-teilnehmern | Kundenprogrammbekanntheit und -akzeptanz bei Zielgruppe, Mitgliedsanteil an Gesamtzielkunden, Nutzung des Programmangebots, Zufriedenheit mit Kundenprogramm, durchschnittliche Dauer der Mitgliedschaft, Fluktuationsrate, Vergleiche Mit-glieder mit Nichtmitgliedern (bezüglich Umsätzen, Deckungsbeiträgen, Share of Wallet, Einstellun-gen), Kosten pro Mitglied, Kosten für Akquisition eines Neumitglieds, Return on Investment |
| **Channel Manager** | Gewichteter Distributi-onsgrad<br>Deckungsbeitrag des Distributionskanals<br>ggf. Absatzmittler-zufriedenheit | Lieferzeit, -zuverlässigkeit, -flexibilität, -service, Lieferbeschaffenheit (Lieferzustand und -genauig-keit), Image des Distributionskanals, Kooperations- und Konfliktgrad im Distributionskanal, Beeinfluss-barkeit und Kontrollierbarkeit des Kanals[2] |
| **Online Marketing Manager** | Umsatz- und Dek-kungsbeitrag Online-kanal<br>Zufriedenheit Online-kunden<br>Kundenmigration von Onlinekunden<br>Anteil der eigenen Kunden, der Onlineka-nal nutzt | Kontakt- und Interaktionseffektivität und -effizienz, Anzahl Besuche (Visits) auf einer Webseite: Page-Impressions (Seitenabruf), Ad-Impressions (Wer-bekontakte), Ad-Clicks (Werbe-Mausklicks), Visits (Besuche), Visit Length (Verweildauer), Page View Length (Verweildauer pro Seite), User (Nutzer), Identified User (identifizierter Nutzer), Konversions-rate (von Besuchern zu Käufern sowie Käufern zu Wiederkäufern), Kaufabbruchraten, Kosten pro Ad-Click/Interessent/Kunde[3]; je nach Stellendefinition auch selektive Kenngrössen des Kundenpro-gramm-, des Werbeleiters oder Channel Managers |

*Abbildung 171: Beispiele ergänzender stellenspezifischer Kennzahlen*
Quelle: eigene Darstellung.

[1] MEFFERT/KOERS 2001, S. 209; KERNSTOCK ET AL. 2001, S. 20; KRIEGBAUM 2001, S. 276 und 319.

[2] STERN/EL ANSARY 1992, S. 526 f.; TOPOROWSKI 1996, S. 41 f.; MEFFERT 2000a, S. 601 f.; SCHÖGEL 2001, S. 550

[3] Siehe hierzu auch KROEBER-RIEL/WEINBERG 1999, S. 609; GRÄF 2000, S. 53; AGRAWAL/ARJONA/LEMMENS 2001, S. 32; BACHEM 2001, S. 580 ff.; BIRKHOFER 2001, S. 291 f.; REINECKE/KÖHLER 2002a, 2002b.

Eine strikte Vorgabe stellenspezifischer Kennzahlensysteme ist nicht sinnvoll, weil diese nur dann Nutzen stiften, wenn sie von den Mitarbeitern akzeptiert[1] und somit tatsächlich eingesetzt werden. Sind sie allerdings stellen(inhaber)spezifisch, können Informationsbedarf, -nachfrage und -angebot[2] bestmöglich aufeinander abgestimmt werden. Insbesondere ergebnisorientiert geführte Mitarbeiter sollten daher die aus ihrer Sicht erforderlichen stellenspezifischen Kenngrössen mitbestimmen können. Aus übergeordneter Perspektive ist vielmehr entscheidend, dass die verschiedenen Systeme hinsichtlich der Kennzahlenvorgaben aus dem aufgabenorientierten Kennzahlensystem kompatibel sind; diese nicht stellenspezifischen Grössen müssen deckungsgleich operationalisiert sein. Daher werden in Abbildung 171 auch aufgabenorientierte Kennzahlen vorgeschlagen, die als mögliche Zielvorgaben für die jeweilige Stelle in Frage kommen könnten.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit würde es zu weit führen, Kennzahlensysteme für jede Stelle abschliessend hinsichtlich Struktur und Einsatzmöglichkeiten zu erörtern. Die meisten der in Wissenschaft und Praxis diskutierten *Teilkennzahlensysteme* orientieren sich entweder an dem Prinzip der Balanced Scorecard mit den vier generischen Perspektiven (Finanzen, Kunden, Mitarbeiter/Prozesse, Innovation), der unternehmerischen Wertschöpfungskette, generischen Prozessmodellen (Kosten, Qualität, Zeit, Flexibilität) oder anhand der Wirkungsprozesse bei den Kunden (von Bekanntheit über Einstellungen bis zum Wiederkauf). Einige Systeme haben sich bereits mehrfach bewährt, weshalb sie als Orientierungsrahmen für stellenspezifische Kennzahlensysteme dienen können.

Für den *Vertriebsbereich* hat KRAFFT[3] beispielsweise ein Baukastensystem entwickelt. Auch BELZ und REINHOLD haben die zentralen Kennzahlen für den Verkauf systematisiert.[4] Eine umfassende, qualitativ angelegte empirische Studie aus den Vereinigten Staaten hat gezeigt, dass es für Verkäufer und Verkaufsleiter entscheidend darauf ankommt, Informationen schnell zu erhalten; Kennzahlen sollten auftrags- und umsatzbezogen sowie möglichst tagesaktuell sein, damit Zielanpassungen und Massnahmenkorrekturen so schnell wie möglich erfolgen können.[5] Eine hervorgehobene Rolle spielen daher physische Grössen und insbesondere vorlaufende Indikatoren wie beispielsweise Anzahl und Höhe von Auftragsstornierungen (als Indikator für die Verkaufszahlen der nächsten Monate).[6]

Für das *Brand Management* kommen aufgabenorientierte Kennzahlenvorgaben insbesondere aus den Bereichen der Marktpositionierung und Leistungspflege[7]; Kundendaten wie Wiederholungskäufe und Share of Wallet interessieren primär aus dem Blickwinkel der jeweiligen Marke (Wiederholungskäufe, Share of Wallet der Marke). Im Vordergrund

---

[1] SHRIVASTAVA 1987.
[2] BERTHEL 1975, S. 27 ff.
[3] KRAFFT 2001, S. 506.
[4] BELZ 1999, S. 333 f. und BELZ/REINHOLD 1999, S. 175.
[5] MCKINNON/BRUNS 1992, S. 71.
[6] MCKINNON/BRUNS 1992, S. 94 und 198.
[7] Zur Stellenbeschreibung eines Product Managers siehe beispielsweise EHRMANN 1999, S. 164.

steht insbesondere die Markenstärke (siehe hierzu auch Abbildung 154 auf S. 357).[1] Vorschläge für eine Systematisierung markenbezogener Kenngrössen im Sinne eines Markencockpits liegen unter anderem von MEFFERT und KOERS sowie von KRIEGBAUM vor.[2]

Kennzahlen für die Bereiche *Werbung und Kommunikation* weisen eine enge Verbindung zum Brand Management auf; der Fokus liegt allerdings stärker auf den operativen Marketingmassnahmen sowie auf dem Management der jeweiligen Werbeträger und -mittel. Einen Vorschlag für ein Werbecockpit haben BAUER ET AL. entwickelt.[3] BEHRENS bietet eine differenzierte und systematische Darstellung des Werbewirkungspfads sowie ein darauf aufbauendes Messsystem für Werbewirkungen.[4] Überblicke über die marktüblichen Verfahren der Werbekontrolle sowie die dazugehörigen Kenngrössen[5] finden sich bei SCHWAIGER[6] und PEPELS[7].

### 2.2.4 Integration der Perspektiven als zentrale Herausforderung

Je mehr Kennzahlen definiert werden, desto komplexer und aufwendiger werden die Systeme; ferner wächst die Zahl möglicher Widersprüche. Auch stellenspezifische Kennzahlensysteme sollten sich daher an den Gütekriterien nützlicher Kennzahlensysteme orientieren.[8] In der Praxis erfordert dies Selbstdisziplin bei der Definition von Kennzahlen.

Gerade aufgrund der Vielzahl möglicher stellenspezifischer Kennzahlen ist eine übergeordnete Klammer wichtig, wie sie beispielsweise ein aufgabenorientiertes Kennzahlensystem bietet. Die vier Kernaufgaben im Marketing orientieren sich an den aus Marketingsicht wichtigsten Prozessen. Dadurch kann nicht nur eine vertikale Koordination von der Strategie bis zur Implementierung, sondern auch die horizontale Koordination zwischen den verschiedenen Stellen sichergestellt werden (siehe Abbildung 166 auf S. 405).

*Fazit:* Ein aufgabenorientiertes Kennzahlensystem sollte durch stellenspezifische Kennzahlensysteme ergänzt werden, um die Top-down-Perspektive situationsgerecht mit einer Bottom-up-Sicht zu ergänzen. Dabei kann auf bewährte Prinzipien des Systems selektiver Kennzahlen sowie der Hoshin-Planung zurückgegriffen werden. Nützlichkeit und Glaubwürdigkeit der Informationen werden durch stellenspezifische, aber dennoch fokussierte Kennzahlensysteme für den jeweiligen Benutzer erhöht.

---

1 KERNSTOCK ET AL. 2001, S. 24.

2 MEFFERT/KOERS 2001, S. 209; KRIEGBAUM 2001, S. 319. Diese Vorschläge unterstreichen allerdings das Grundsatzproblem der Trennung der Marke vom Gesamtmarketing.

3 BAUER/MEEDER/JORDAN 2001.

4 BEHRENS 1996, S. 147 und 259 ff.

5 Im Bereich des Werbecontrollings werden allerdings die Grenzen von Kennzahlen deutlich (siehe S. 433 ff.); so lässt sich insbesondere die Werbequalität (Einzigartigkeit, Kreativität) damit nur eingeschränkt beschreiben.

6 SCHWAIGER 2001, S. 442 ff.

7 PEPELS 1996, S. 103 ff.

8 Siehe die Ausführungen S. 76 ff.

## 2.3 Verwendung des Kennzahlensystems als Reporting- und Kontrollinstrument

Abbildung 172 zeigt die Vielfalt möglicher Unternehmensberichte, gegliedert nach Berichtszweck, -gegenstand, -inhalt, -auslöser sowie nach der Aufbereitungsart. Ein Mangel an Berichten und „Reports“ besteht aus der Sicht von Führungskräften nicht.[1] Dennoch bleiben viele wichtige Ergebnisse unberücksichtigt, weil sie unzweckmässig aufbereitet sind: Berichte entstehen häufig absender- und nicht empfängerorientiert; ihr Inhalt spiegelt lediglich das wider, was für den Berichtsproduzenten relevant erscheint.[2] Oft entstehen Berichte auch dann noch regelmässig, wenn sie eigentlich niemand mehr benötigt: Es ist weniger aufwendig, sie zu ignorieren als sie zu eliminieren.[3]

| Berichtszwecke | Dokumentation | | | Planung | | Kontrolle | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Berichtsgegenstand | Unternehmen | | Geschäftsbereich | | Funktionsbereich | Prozess | | Kostenstelle |
| Berichtsinhalte | Istdaten | Plandaten | Vergangenheitsdaten | Abweichungsdaten | Trenddaten | Prognosedaten | Kennzahlen | Vergleichsdaten |
| Inhaltsdarstellung | absolute Werte | | | relative Werte | | | akkumulierte Werte | |
| Auslöser | Zeitablauf | | Toleranzwertüberschreitung | | | | individueller Bedarf | |
| Erstellungsart | IT-Unterstützung | | | | | keine IT-Unterstützung | | |
| Darstellungsform | verbal | | | grafisch | | | tabellarisch | |
| Berichtsform | Standardbericht | | | Abweichungsbericht | | | Bedarfsbericht | |
| Erscheinungsweise | regelmässig | | | | | unregelmässig | | |
| Detaillierungsgrad | Detailinformationen | | | | | Überblickinformationen | | |
| Berichtstermin | aktuelle Berichte | | | | | nicht-aktuelle Berichte | | |

*Abbildung 172: Merkmale des Berichtswesens*
Quelle: in enger Anlehnung an GLEICH 2001, S. 240.

Aus einer umfassenden Analyse von Berichten leiteten MCKINNON und BRUNS folgende Kriterien für nützliche Berichte ab:[4] Sie

- enthalten Daten in einem für den Empfänger geeigneten Aggregationsniveau,
- weisen aus Sicht des Empfängers eine hohe Verlässlichkeit auf,
- beschränken sich auf eine einfache Darstellung einer beschränkten Anzahl Daten,
- werden zeitgerecht zur Verfügung gestellt,
- beziehen sich direkt auf den Verantwortungsbereich der jeweiligen Führungskraft,
- sind übersichtlich und somit für Analysen und Entscheidungsfindung geeignet.

---

[1] MCKINNON/BRUNS 1992, S. 127.
[2] HORVÁTH 1998b, S. 597.
[3] MCKINNON/BRUNS 1992, S. 128.
[4] MCKINNON/BRUNS 1992, S. 133 ff.

Diese Kriterien unterstreichen – neben der bereits im vorhergehenden Abschnitt behandelten Bedeutung einer stellenspezifischen Kennzahlenauswahl – zwei zentrale Aufgaben des Berichtswesens: eine geeignete Verdichtung sowie eine adäquate Präsentation der Informationen.[1] Ferner ist eine ausreichende Kommentierung sicherzustellen, um die Berichte als dialogfördernde Instrumente wahrzunehmen. Auf diese Aspekte soll nachfolgend kurz eingegangen werden.

### 2.3.1 Aufbereitung der Informationen: Verdichtung und Visualisierung

Die *zeitliche Verdichtung* von Informationen hängt von den zu messenden Konstrukten ab. SIMON schreibt Berichten eher eine *Erinnerungs- und Betonungsfunktion* zu; Berichte, die vollkommen überraschende und nicht nachzuvollziehende Informationen enthalten, erscheinen unglaubwürdig und werden abgelehnt.[2] Dies gilt insbesondere für die eigene Erfolgseinschätzung und -beurteilung. Daher ist es erforderlich, dass solche Evaluationsinformationen möglichst schnell aufbereitet werden.[3]

Treibergrössen sollten grundsätzlich häufiger, trägere Ergebnisgrössen seltener berichtet werden.[4] Eine Grösse wie beispielsweise die Kundenzufriedenheit wird selten häufiger als quartalsweise oder halbjährlich ausgewiesen. Interaktive Steuerungskennzahlen sollten in der Regel in kürzeren Abständen berichtet werden. Bleiben sie über einen längeren Zeitraum unverändert, so ist ihr Informationswert zu hinterfragen; gegebenenfalls kommt ihnen dann lediglich eine Diagnosefunktion zu. Sind dagegen gewisse Grössen sehr volatil und schwanken somit stark, so ist zu überprüfen, ob es sich tatsächlich um geeignete, verlässliche Indikatoren handelt.

Ferner sollten die Marketingkennzahlen möglichst *konkurrenzbezogen* operationalisiert und aufbereitet werden; Bezugsgrösse für eine marktorientierte Unternehmensführung sind immer auch die Tätigkeiten der Konkurrenz.[5]

Zahlreiche Studien belegen, dass die Darstellung von Informationen die Nutzung beeinflusst: Eine *Visualisierung* mit Hilfe farbiger Grafiken kann die Informationsverarbeitung wirkungsvoll unterstützen.[6] Ferner können mit Hilfe von Grafiken Trendinformationen schneller, wenn auch etwas ungenauer erkannt werden.[7]

---

1 HORVATH 1998b, S. 597.

2 SIMON ET AL. 1954, S. 22.

3 FORSON 1997, S. 25. MCKINNON/BRUNS (1992, S. 154) berichten, dass dies eine der Konfliktursachen zwischen Verkauf und Controlling ist. Der Verkauf wünscht aktuelle Echtzeitinformationen über den Absatz, während dem Controlling in der Regel eine monatliche Aufstellung genügt.

4 HRONEC 1996, S. 161. AMBLER (2000, S. 89) warnt diesbezüglich: „Too much routine destroys fresh insight."

5 SHAPIRO 1988; KOHLI/JAWORSKI 1990; DESHPANDÉ/FARLEY/WEBSTER 1993; SLATER/NARVER 1995.

6 BLOCHER/MOFFIE/ZMUD 1985.

7 VESSEY 1991.

In der betriebswirtschaftlichen Realität dominieren allerdings Tabellen.[1] Diese sind für komplexe Aufgaben hilfreich[2], weisen jedoch Schwachstellen auf: Sie stellen lediglich die Entwicklung eines Indikators über verschiedene Erhebungseinheiten oder Betrachtungsobjekte dar und trennen häufig zusammenhängende Sachverhalte.[3] Der Mensch kann Text oder Zahlen nur mit hohem kognitiven Aufwand dekodieren, weil es sich dabei um ein verschlüsseltes Zeichensystem handelt.[4] KROEBER-RIEL sieht dagegen in Bildern „schnelle Schüsse ins Gehirn“[5], weil ihr Informationsgehalt gegenüber Texten mit vergleichbarer Anzahl an Informationseinheiten wesentlich höher ist.

Abbildung 173 zeigt Chancen und Gefahren einer grafischen Darstellung von Kennzahlensystemen in Form sogenannter „Cockpits“. Fokus, Übersichtlichkeit und Trenderkennung sind wesentliche Chancen, die bei einer einseitigen, schematischen und lückenhaften Anwendung auch zu Gefahren werden können.

| Chancen | Gefahren |
|---|---|
| • Fokussierung auf strategische Führungsgrössen<br>• Herunterbrechen der strategischen Zielgrössen auf unterschiedliche Ebenen<br>• Reduktion des Analyseaufwands durch Darstellung von Input-Output-Beziehungen<br>• Übersichtlichkeit<br>• Integration verschiedener Informationsquellen in einer Darstellung<br>• gute Vergleichsmöglichkeit verschiedener organisatorischer Ebenen<br>• spezifische Aufnahme relevanter Führungsgrössen für die verschiedenen Ebenen möglich<br>• Darstellung von Eingriffsmöglichkeiten in die Prozesse mit Hilfe von Treibergrössen | • fehlende Berücksichtigung der Auswirkungen auf Führungsprozess und Führungskultur<br>• Beschränkung auf instrumentellen Charakter (Reporting) des Performance Measurements<br>• Schematismus<br>• unzureichende Verknüpfung von strategischen Zielen und operativen Leistungsgrössen<br>• keine umfassende Darstellung von Ursachen und Wirkungen<br>• Vernachlässigung wertorientierter Steuerungsgrössen |

*Abbildung 173*: Bewertung von Cockpitdarstellungen
Quelle: in Anlehnung an BRUNNER ET AL. 1999, S. 25 und SOLBACH 2000, S. 117 f.

Solche Cockpitdarstellungen (als Beispiel siehe Abbildung 159 auf S. 378) erfüllen insbesondere zwei Aufgaben:

---

[1] Eine Koblenzer empirische Studie zeigt beispielsweise, dass 84 Prozent der Kostenstellenberichte als Tabelle aufgebaut werden; der Anteil grafischer Berichte beträgt lediglich 4 Prozent (HOMBURG ET AL. 1998, S. 20; analog HOMBURG ET AL. 2000, S. 250).

[2] BLOCHER/MOFFIE/ZMUD 1985.

[3] SOLBACH 2000, S. 115 ff.

[4] BAUER/FISCHER/MCINTURFF 1999, S. 805 ff.

[5] KROEBER-RIEL 1993, S. 53.

1) *Aufzeigen von Entwicklungen:* Geeignete Cockpitdarstellungen weisen in der Regel eine Zeitachse auf. Die dadurch möglichen Trendanalysen steigern den Informationsgehalt eines Marketing Performance Measurements deutlich.[1]

2) *Visualisierung von Ursache-Wirkungszusammenhängen:* Durch die gleichzeitige Abbildung von Treibern und Ergebnissen erleichtern sie das intuitive Erkennen von Zusammenhängen und somit von vermuteten Mittel-Zweck-Beziehungen im Zeitablauf.[2]

Eine internationale Analyse hat gezeigt, dass im Marketingbereich jene Unternehmen, die ein Cockpit beziehungsweise „Dashboard" einsetzen, zu 60 Prozent mit dem Controlling und dem Performance Measurement zufrieden sind; Unternehmen ohne solche Visualisierung sind dagegen mit 38 Prozent deutlich seltener zufrieden.[3]

Jede Form der Visualisierung ist allerdings hinsichtlich ihrer Zweckmässigkeit kritisch zu evaluieren. So verfügen beispielsweise zahlreiche Informationssysteme über sogenannte Ampelsysteme: Die Kennzahlen werden rot, gelb oder grün hervorgehoben, je nachdem, ob sich die dazugehörigen Werte im jeweiligen Zielkorridor befinden oder nicht. Solche Visualisierungen sind hinsichtlich ihres Nutzens jedoch zu hinterfragen. Erstens droht dadurch ein massiver *Informationsverlust*: Ampeln sind digitale Systeme, die Informationen lediglich auf ordinalem Skalenniveau abbilden. Der Informationsverlust kann insbesondere bei Indexwerten erheblich sein, wenn sich beispielsweise der Gesamtindex im grünen Bereich befindet, gleichzeitig aber einzelne Indexkomponenten nicht im geplanten Bereich liegen.[4] Zweitens führen sie zu einer *Dialogreduktion*, weil sie den Fokus ausschliesslich auf gelb oder rot markierte Grössen lenken. Aber auch Kennzahlen, die auf Grün stehen, können wichtig und diskussionswürdig sein. Drittens bestehen Probleme bezüglich *Grenzwertfestlegung und -aktualität*: Die Grenzwerte für die verschiedenen Kenngrössen müssen im Rahmen der strategischen Planung permanent überprüft und angepasst werden, denn nicht aktuelle Grenzwerte können zu gravierenden Fehlinterpretationen führen. Ampelsysteme sind daher primär für diagnostische Systeme geeignet; dabei sind Sollgrössen und Toleranzgrenzen sowie die Art einer etwaigen Alarmmeldung sorgfältig festzulegen.[5] Für dialogorientierte Steuerungskennzahlen sind sie eher ungeeignet.

---

[1] Zur Bedeutung von Trendanalysen siehe MARKETING COUNCIL 2001, S. 7.

[2] KÖHLER 1981, S. 280; FICKERT/ANGER 1998, S. 59.

[3] MARKETING COUNCIL 2001, S. 12.

[4] TÖPFER (2000a, S. 92) fordert daher, dass Ampeln nicht zu spät von Grün auf Gelb umschalten sollten.

[5] KRYSTEK/MÜLLER-STEWENS 1993, S. 61 f. und S. 105 ff.

### 2.3.2 Kommentierung: Förderung von Dialog und Interaktion

Kennzahlensysteme sollten grundsätzlich in doppelter Hinsicht kommentiert werden:

1. Bereits bei der *Aufbereitung* gilt der Grundsatz: „Keine Zahl ohne Kommentar."[1] Die für diese Controllingaufgabe Verantwortlichen müssen nicht nur Daten liefern, sondern diese auch analysieren und im Sinne von Diagnosen interpretieren.
2. Des weiteren sollten Kennzahlensysteme Grundlage für Besprechungen sein und somit bei der *Nutzung* kommentiert werden. Je stärker das System auf Steuerungsaspekte ausgerichtet ist, desto wichtiger ist dessen Integration in den Führungsprozess. So stehen beispielsweise stufengerechte Cockpitdarstellungen bei der liechtensteinischen Firma Hilti (Befestigungstechnik) sowohl in Geschäftsleitungssitzungen als auch bei Besprechungen von Profit Center- und Verkaufsleitern mit ihren Vorgesetzten im Mittelpunkt. Durch eine solche Einbindung in den Führungsprozess gewinnen die Kennzahlensysteme auch aus Sicht der Mitarbeiter Relevanz.

Umstritten ist, ob solche Kennzahlensysteme und Cockpits das restliche Berichtswesen ergänzen oder ersetzen sollten. So fordert AHN beispielsweise für die Balanced Scorecard, dass diese das restliche Performance Measurement-System ablösen müsse, um eine ausreichende Relevanz im Managementprozess zu erhalten.[2] Während dies für umfassende diagnostische Systeme sicherlich zutreffen kann, bedürfen interaktiv genutzte, fokussierte Kennzahlensysteme jedoch zusätzlicher interner und externer Informationen, die je nach Bedarf bereitgestellt werden müssen.

### 2.3.3 Informationstechnische Unterstützung des Marketingkennzahlensystems

Im Teil A dieser Arbeit[3] wurde herausgearbeitet, dass die Informationstechnologie insbesondere bei diagnostischen Systemen Nutzen stiftet, während ihr bei interaktiven Systemen nur eine sehr eingeschränkte Bedeutung zukommt.[4] Die Informationstechnologie kann den Nutzen von Kennzahlensystemen auf zwei Arten beeinflussen:[5]

- Zum einen erhöht sie die *Kodifikation* der Informationen und präzisiert und konkretisiert damit deren Inhalte. Starre Informationstechnologie-Systeme wirken letztlich wie Input- und Prozessvorgaben. Dadurch lässt sich ein gewünschtes Prozessergebnis weitgehend unabhängig vom Ausbildungsstand des Mitarbeiters erreichen.
- Zum andern kann sie die *Diffusion* von Informationen innerhalb einer Organisation verbessern. Informationen können schneller, sicherer und breiter distribuiert werden als beim klassischen Papierfluss.[6] Dies ist insbesondere für den Verkauf relevant, der

---

[1] HORVÁTH 1998b, S. 597.
[2] AHN 2001, S. 459.
[3] Siehe S. 100 ff.
[4] MINTZBERG 1975; SIMONS 1995, S. 186 ff.; siehe zu interaktiven und diagnostischen Systemen S. 73.
[5] SIMONS 1995, S. 186 ff.; siehe hierzu auch DAVENPORT 1993, S. 51.
[6] MCKINNON/BRUNS 1992, S. 213.

sehr aktuelle Informationen fordert.[1] Ein hoher Integrationsgrad des Informationssystems führt zusammen mit der Möglichkeit einer stellenspezifischen Abrufmöglichkeit von Informationen dazu, dass Präzision und Konsistenz und damit letztlich auch die wahrgenommene Nützlichkeit der Informationen erhöht werden.

Informationssysteme müssen ausreichend flexibel sein.[2] Ausserdem sollten sie über eine integrierte Datenbasis verfügen, damit tatsächlich stellenspezifische Perspektiven auf ein Kennzahlensystem möglich sind, gleichzeitig aber dieselben Daten sowie eine einheitliche Operationalisierung verwendet werden. Moderne Informationssysteme bieten diese Flexibilität; insbesondere mit Hilfe des Online Analytical Processing (OLAP) ist es möglich, die Daten flexibel darzustellen: Typische Operationen sind Slice (einzelne Schichten werden isoliert betrachtet) und Dice (Schichten lassen sich zur Betrachtung rotieren) sowie Drill-up und -down (Änderung des Aggregationsgrads der Daten, das heisst Verdichten oder Detaillieren).[3]

Trotz der Potentiale der Informationstechnologie[4] sollten die menschlichen und kulturellen Aspekte Vorrang haben; dies gilt insbesondere für interaktive Kennzahlensysteme.[5] Ein nützliches Marketingkennzahlensystem ist primär keine Frage der Informationstechnologie; das wurde auch durch die empirischen Ergebnisse in dieser Arbeit belegt.[6]

Zusammenfassend kann somit festgestellt werden, dass sich die von DAVENPORT und SIMON erarbeiteten Potentiale der Informationstechnologie insbesondere auf die Diffusion und Kodifikation von Kennzahlensystemen auswirken. Dennoch sollten aus anwendungsorientierter Sicht Fragen der Konzeption und der Nutzung von Kennzahlensystemen im Vordergrund stehen, weil diesbezüglich ein grösserer Engpass besteht.

*Fazit:* Im Sinne eines integrierten Marketing Performance Management-Systems ist das Reporting- und Kontrollsystem an das Kennzahlensystem zu knüpfen. Berichtssystemen kommt primär eine Erinnerungsfunktion zu. Die darin enthaltenen Informationen sollten stellenspezifisch verdichtet und konkurrenzbezogen sein. Eine grafische Aufbereitung der Information hilft dem Management, Entwicklungen und Ursache-Wirkungszusammenhänge schneller zu erfassen. Grundsätzlich sollten Berichtssysteme die dargestellten Informationen umfassend kommentieren, um Dialog und Interaktion zwischen den Benutzern sicherzustellen. Technische Informationssysteme unterstützen Aufbereitung und Diffusion der Informationen; ferner stellen sie die Integration der Datenbasis sicher.

---

1 MCKINNON/BRUN 1992, S. 71.
2 MCKINNON/BRUNS 1992, S. 225.
3 HANNIG 2001, S. 723.
4 DAVENPORT 1993, S. 51.
5 WALSHAM 2001, S. 607.
6 Siehe S. 157 ff.

## 2.4 Verknüpfung mit der Motivations- und Anreizgestaltung

Anreizsysteme bezeichnen alle aufeinander abgestimmten Massnahmen, die dazu dienen, Dritte zu einem für den Anreizgewährer förderlichen Verhalten zu veranlassen.[1] Sie umfassen intrinsische und extrinsische Faktoren, nicht lediglich die Entlohnungssysteme.

Ziel der nachfolgenden Ausführungen zu Motivations- und Anreizsystemen ist es nicht, eine umfassende Diskussion von Für und Wider solcher Ansätze zu geben. Vielmehr stehen zwei Fragen im Zentrum: Sollen Kennzahlensysteme mit Anreizsystemen verknüpft werden, und – wenn ja – was können sie leisten, um die Wirksamkeit dieser Anreizsysteme zu verbessern, um einen effektiven Führungszyklus zu gewährleisten?

Zentrale Aussagen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, insbesondere der Anreiz-Beitrags-Theorie[2], gehen davon aus, dass Organisationen Individuen durch Anreize zur Teilnahme motivieren. Individuen leisten allerdings nur Beiträge, wenn sie die gebotenen Anreize als grösser oder mindestens gleich gross wie ihre eigenen Beiträge wahrnehmen. Organisationen befinden sich nur so lange im Gleichgewicht, wie ihre Beiträge ausreichen, um so viele Anreize zu schaffen, dass die Individuen zu weiteren ausreichenden Beiträgen motiviert sind.[3] Anreize können sowohl ergebnis- und somit erfolgs- als auch leistungsbezogen gewährt werden. Dabei besteht ein Zielkonflikt, weil sich Erfolge unter Umständen auch ohne eigene Leistung erzielen lassen (beispielsweise in einer Phase boomender Konjunktur), anderseits aber selbst qualifizierte Leistung nicht immer zum Erfolg führen muss.[4]

Im Zusammenhang mit Kennzahlensystemen finden sich *zwei konträre Extrempositionen*, nämlich jene von finanzwirtschaftlichen Werttreibersystemen einerseits und jene von Qualitätsmanagementsystemen andererseits:

1. Bei shareholder-value-orientierten Werttreibersystemen wird eine enge Verknüpfung mit finanziellen Anreizsystemen gefordert, wie das folgende Beispiel zeigt: „EVA *requires* incentives to drive desired outcomes. We believe that without the incentives, EVA becomes just another measure; without incentives, there can be no sustained change in behavior.“[5] Dabei werden Maximalforderungen aufgestellt: Erstens seien Boni grundsätzlich nicht nach oben zu begrenzen; zweitens seien die zugrundeliegenden Ziele nicht auszuhandeln, sondern vielmehr für das nächste Jahr zu kalkulieren. Werttreiberhierarchien fordern reine Erfolgs- und keine Leistungsanreize („pay for results“ statt „pay for performance“).[6]

---

[1] DRUMM 2000, S. 525.

[2] Siehe MARCH/SIMON 1958 für eine Anwendung der Anreiz-Beitrags-Theorie auf die Gestaltung von Effektivität und Effizienz von Unternehmen.

[3] Siehe hierzu BARNARD 1938, S. 92 f., MARCH/SIMON 1958, S. 84 ff. und SIMON 1976, S. 110 ff. Einen Überblick geben KIESER/KUBICEK 1999, S. 133 ff.

[4] BECKER 1997, S. 118.

[5] EHRBAR 1998, xiii (Hervorhebung im Original).

[6] EHRBAR 1998, S. 9 ff.

2. Vertreter des *Total Quality Management-Ansatzes* sind dagegen skeptisch bezüglich erfolgs- oder leistungsorientierter monetärer Honorierung eingestellt:[1] Solche Systeme könnten das erforderliche Anstrengungsniveau für unterschiedliche Ziele sowie die Gesamtkomplexität des Zielsystems nicht valide erfassen und würden dazu führen, dass die Mitarbeiter vom Kunden abgelenkt werden und sich nur noch mit den eigenen Zielen beschäftigen. Je formalisierter ein Entgeltsystem, desto grösser sei die Wahrscheinlichkeit, dass es umgangen und somit überlistet werde.[2] Der Nutzen von Kennzahlen ist aber eng mit ihrer Glaubwürdigkeit verknüpft; diese sei gefährdet, wenn der Verdacht der Manipulation besteht.[3] Individuelle Leistungsziele würden ferner die Teamarbeit behindern sowie Kreativität und Innovation hemmen. Monetäre Anreizsysteme honorierten in der Regel auch den Faktor Zeit zu stark; dies wirke sich negativ auf Qualitätsziele aus.[4] Insbesondere wird die auf TAYLOR[5] zurückgehende Grundannahme erfolgsorientierter Entgeltsysteme angezweifelt, dass sich Mitarbeiter nur bei Lohnanhebungen langfristig überdurchschnittlich anstrengen. Mitarbeiter strebten vielmehr auch nach anderen Formen der Anerkennung.[6] BEER vertritt sogar die Auffassung, dass ein formales, monetäres Anreizsystem die intrinsische Motivation reduzieren könne;[7] solche Systeme drückten schliesslich auch aus, welche Tätigkeiten nicht gemessen und honoriert werden.[8]

Häufig werden daher *leistungs- und nicht erfolgsorientierte Anreizsysteme* als Kompromiss vorgeschlagen.[9] Das Teilen von Informationen und organisationales Lernen würden somit gefördert; ausserdem versuchten die Mitarbeiter dann, ihre Leistung dem Vorgesetzten gegenüber zu verdeutlichen. Auch sei es dadurch möglich, nicht vorhersehbare Anstrengungen nachträglich zu belohnen.[10] Die Subjektivität von Leistungen kann jedoch die wahrgenommene Gerechtigkeit des Anreizsystems in Frage stellen, zumal Anstrengungen nicht zwangsläufig Erfolg nach sich ziehen müssen.

Die zahlreichen empirischen Untersuchungen zu diesem Thema kommen zu uneinheitlichen Ergebnissen. Während einige Studien Produktivitätszuwächse von 15 bis 35 Prozent auf die Einführung monetärer Anreizsysteme zurückführen[11], zweifeln andere an deren Wirksamkeit.[12] Grundsätzlich kann aber Konsens darüber festgestellt werden, dass es ei-

---

1 W. DEMING, in: ZAIRI 1994, S. 94.
2 AMBLER 2000, S. 149; ECCLES/NOHRIA 1992, S. 167.
3 AMBLER 2000, S. 149.
4 ARMSTRONG 1993, S. 84.
5 TAYLOR 1911.
6 MCGREGOR 1960, BROWN 1962, BEER 1994; siehe ausführlich ARMSTRONG 1993, S. 75 ff. sowie die dort zitierten Quellen.
7 BEER 1984.
8 ECCLES/NORIAH 1992, S. 168.
9 SIMONS 1995, S. 118.
10 SIMONS 1995, S. 118.
11 LAWLER 1971; GUZZO ET AL. 1985, NALBANTIAN 1987, BINDER 1990.
12 BEVAN/THOMPSON 1991, BERLET/CRAVSENS 1991; CANNEL/WOOD 1992.

ne grosse Herausforderung ist, ein angemessenes System aufzustellen, das nicht „überlistet“ werden und tatsächlich eine motivierende Wirkung entfalten kann.[1]

ARMSTRONG entwickelte auf der Basis mehrerer Untersuchungen eine umfassende Liste individueller und organisationaler Kriterien, die bei der Gestaltung wirksamer erfolgsorientierter Anreizsysteme berücksichtigt werden sollten.[2] Abbildung 174 zeigt, welche der *individuellen Kriterien* mit Hilfe von Kennzahlensystemen massgeblich beeinflusst werden können. Letztere helfen dabei, Ziele und Zielsysteme eindeutiger, transparenter und verständlicher zu kommunizieren. Ausserdem fördern sie die Konsistenz (Verursachungsgerechtigkeit) und geben den Mitarbeitern Anhaltspunkte zur Verbesserung der Zielerreichung. Auch der Konstruktions- und Nutzungsaufwand für Anreizsysteme kann durch eine Koppelung mit einem dem Controlling dienenden Kennzahlensystem deutlich reduziert werden.

| Monetäre Anreizsysteme wirken individuell um so eher motivierend, | |
|---|---|
| • je besser sie mit der Unternehmenskultur und dem zu verrichtenden Typ von Arbeit übereinstimmen,<br>• je schneller die Belohnung bei Zielerreichung ausgezahlt wird,<br>• je stärker die Mitarbeiter davon überzeugt sind, dass ihre Anstrengungen oder Leistungen tatsächlich auch ausreichend honoriert werden,<br>• je klarer und eindeutiger die Anreize an die Anstrengung des Einzelnen beziehungsweise des Teams gekoppelt sind,<br>• wenn dafür gesorgt wird, dass Anpassungen bei besonderen oder unvorhergesehenen Ereignissen möglich sind,<br>• wenn sichergestellt ist, dass Mitarbeiter nicht unrechtmässig hohe Belohnungen erzielen können, die nicht ihrer Anstrengung und Leistung entsprechen. | • je eindeutiger Leistungsziele und -standards kommuniziert werden,<br>• je einfacher die Konzeption des Anreizsystems zu verstehen ist,<br>• je besser Mitarbeiter ihre eigene Leistung mit den Zielen und Standards vergleichen können,<br>• je angemessener und konsistenter die Leistung gemessen werden kann,<br>• je stärker die Mitarbeiter in der Lage sind, ihre Leistung durch Verhaltensänderungen zu beeinflussen,<br>• wenn das Anreizsystem zuverlässig und stabil ist,<br>• wenn die Mitarbeiter bei der Entwicklung und Umsetzung des Anreizsystems mitwirken können. |
| Faktoren, die unabhängig vom Einsatz eines Kennzahlensystems sind | Faktoren, die durch ein nützliches Kennzahlensystem beeinflusst werden können |

*Abbildung 174: Einfluss von Kennzahlensystemen auf die Effektivität von Anreizsystemen*
Quelle: eigene Darstellung; Kriterien basierend auf ARMSTRONG 1993, S. 79 ff.

Die von ARMSTRONG identifizierten *organisationalen Kriterien*[3] deuten in die Richtung, dass Anreizsysteme insbesondere im Verkauf sinnvoll sein können: Monetäre Anreizsy-

---

[1] DRUCKER 1974, S. 340; siehe auch SCHAFFER 1991 sowie SIMONS 1995, S. 73 und die dort zitierte Literatur.
[2] ARMSTRONG 1993, S. 79 ff.
[3] ARMSTRONG 1993, S. 80 ff.

steme sind in der Regel in unternehmerisch geführten, zielorientierten Organisationen erfolgreicher, in denen die Kultur auf Individualität, harter Arbeit, Risikobereitschaft, Statussymbolen und Gelderwerb aufbaut. Sie können aber auch in partizipativ geführten Unternehmen zum Einsatz kommen, wenn die Ziele von Mitarbeitern und Vorgesetzten gemeinsam festgelegt werden. ARMSTRONG weist jedoch darauf hin, dass viele Unternehmen diesen Spagat zwischen Individualität und Partizipation nicht meistern können.[1]

In vielen Unternehmen sind die Anreizsysteme nicht auf die strategischen Führungsfaktoren ausgerichtet, sondern stehen ihnen sogar entgegen.[2] Beispielsweise kann sich eine einseitige Umsatzorientierung negativ auf andere Erfolgskennzahlen auswirken. Manche Unternehmen konstruieren sogar bewusst unausgewogene Kennzahlen- und Anreizsysteme, um gewisse Aspekte kurzfristig zu betonen. DRUCKER kritisiert einen solchen abwechselnden Fokus auf unterschiedliche Kennzahlen, den er mit „Management by drives“ bezeichnet[3]: Dieser verleite zu Fehl- und Überreaktionen und sei ineffizient. Auch KAPLAN lehnt unausgewogene Systeme ab.[4]

WEBER und SCHÄFFER warnen davor, dass durch die Verknüpfung eines neuen Kennzahlensystems mit den Anreiz- und Movitationssystemen etwaige Konstruktionsmängel sofort evident und wirksam werden.[5] TÖPFER spricht sich daher dafür aus, ein Kennzahlensystem nicht sofort „scharf“ zu machen, sondern bei bei dessen Einführung genügend Zeit für Lernen, Entwickeln und Verbessern zu lassen.[6] Auch sollten die Mitarbeiter stark involviert werden, um Widerstände und Kontrollvorbehalte gegenüber Kennzahlen abzubauen.[7]

*Fazit:* Die Antworten auf die Fragen, ob überhaupt finanzielle Anreizsysteme eingesetzt werden sollen sowie ob sie eher leistungs- oder erfolgsorientiert ausfallen sollten, hängen letztlich stark von der jeweiligen Unternehmenskultur ab. In der Wissenschaft liegen hierzu widersprüchliche Ergebnisse und Gestaltungshinweise vor. Wenn sich allerdings ein Unternehmen für ein Anreizsystem in den Bereichen Marketing und Verkauf entscheidet, dann kann ein nützliches Marketingkennzahlensystem wertvolle Beiträge dazu leisten, dessen Wirksamkeit (Stichworte: Verursachungsgerechtigkeit, Transparenz und Ausgewogenheit) und Wirtschaftlichkeit zu optimieren.

---

1 Zu weiteren Anforderungen an Anreiz- und Belohnungssysteme in Marketing und Verkauf siehe insbesondere KOSSBIEL 1994, S. 84 ff.; BASTIAN 2000, S. 301 ff.; TÖPFER 2000b, S. 282; HAMEL 2001, S. 411.

2 BECKER 1997, S. 118.

3 DRUCKER 1974, S. 344.

4 Schriftliches Experteninterview mit KAPLAN am 26. Juni 2000.

5 WEBER/SCHÄFFER 2000, S. 58

6 TÖPFER 2000a, S. 102.

7 BENTZ 1983, S. 182 f.; GRITZMAN 1991, S. 46.

## 2.5 Gestaltung der Schnittstellen zum Unternehmenscontrolling

Ebenso wie innerhalb des Marketingcontrolling unnötige Trennungen 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 Finanzen/Rechnungswesen zu gewährleisten.

Wie die empirischen Ergebnisse in Teil B dieser Arbeit gezeigt haben, ist das Marketingcontrolling sowohl institutional als auch funktional überwiegend beim Marketingmanagement angesiedelt (siehe Abbildung 57 auf S. 152). Immerhin wird gemäss der empirischen Studie des Marketing Leadership Council die Zusammenarbeit zwischen dem Bereich Marketing/Verkauf einerseits und dem Bereich Finanzen/Controlling andererseits in den meisten Unternehmen als „einigermassen kooperativ" angesehen (siehe Abbildung 175). In derselben Studie zeigte sich auch, dass das Marketingmanagement in jenen Unternehmen, in denen die Zusammenarbeit zwischen den beiden Bereichen kooperativ ist, deutlich zufriedener mit den Marketingkennzahlensystemen ist.[1] Eine bewusste Gestaltung der Schnittstellen zwischen Marketing- und Unternehmenscontrolling wirkt sich somit positiv aus.[2]

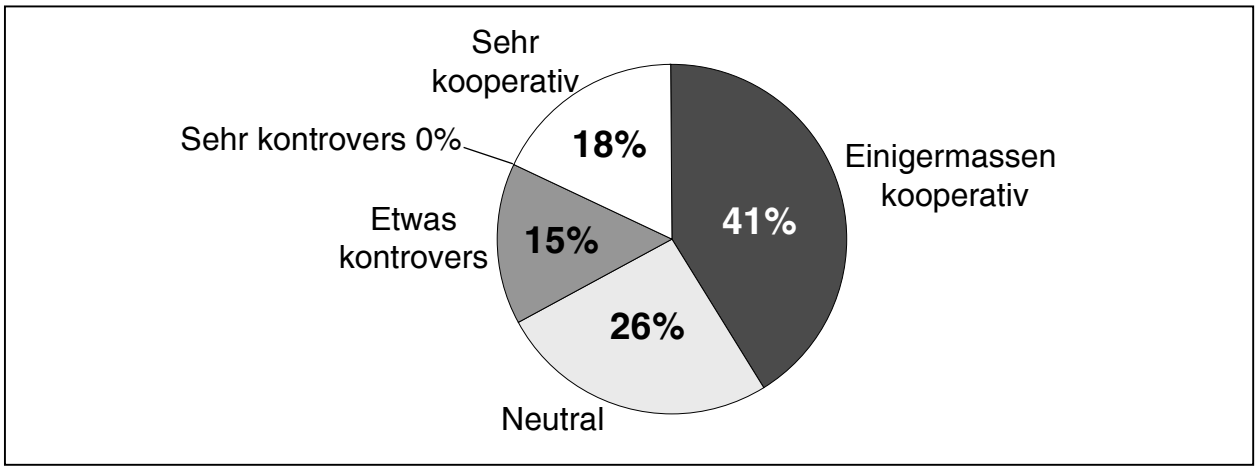



*Abbildung 175: Zusammenarbeit zwischen Marketing und Controlling/Finanzen*
Quelle: MARKETING LEADERSHIP COUNCIL 2001, S. 15 (n = 85).

Wie ausführlich dargestellt wurde, sind Kennzahlensysteme stark vom jeweils gewählten obersten Unternehmensziel (Gewinn, Sicherheit, soziale Verantwortung, Marktanteil, Unabhängigkeit, Kundenpflege, Wachstum, Prestige) abhängig.[3] Wenn beispielsweise Shareholder Value das proklamierte Ziel der Unternehmensführung ist, so kann sich das Marketingcontrolling diesem Ansatz nicht entziehen. Ein etwaiges Marketingkennzahlensystem sollte in diesem Fall möglichst mit dem finanzwirtschaftlichen System gekoppelt sein; zumindest ist eine gemeinsame „Sprache" (= Kennzahlendefinitionen) anzu-

---

[1] MARKETING LEADERSHIP COUNCIL 2001, S. 15.

[2] AMBLER (2000, S. 11) plädiert sogar dafür, die Verantwortung für Marktforschung und Marketingkennzahlen an den Leiter Finanz- und Rechnungswesen zu übertragen, weil dadurch die Glaubwürdigkeit deutlich erhöht werde.

[3] Siehe hierzu HORVÁTH 1998b, S. 140 f. sowie die Ausführungen auf S. 244 ff.

streben. Wenn dagegen das Gesamtunternehmen mit einer Balanced Scorecard geführt wird, dann macht ein isoliertes Marketingkennzahlensystem keinen Sinn.

Ein aufgabenorientiertes Kennzahlensystem kann mit anderen Ansätzen wie der Balanced Scorecard oder Werttreiberhierarchien auf unterschiedliche Weise harmonisiert werden:

1) Liegt bereits ein integriertes Marketingkennzahlensystem vor, aber noch kein übergeordnetes Kennzahlensystem, so besteht die Möglichkeit, das Marketingcockpit zu einem *unternehmensweiten Performance Measurement-System* weiterzuentwickeln und insbesondere zusätzliche finanz- und personalwirtschaftliche Grössen zu integrieren.
2) Ist bereits eine Entscheidung für Werttreiberhierarchien gefallen (beispielsweise für einen EVA-Kennzahlenbaum), so ist es sinnvoll, ein *Marketingkennzahlensystem in* eine *derartige Hierarchie einzufügen*. Entscheidend ist jedoch, dass zumindest im leistungswirtschaftlichen Bereich der Werttreiberhierarchie inhaltliche Ursache-Wirkungszusammenhänge Vorrang vor mathematischen Scheingenauigkeiten haben.
3) Eine dritte Möglichkeit besteht darin, das *Marketingcockpit* als umfassende „Kunden- und Konkurrenzorientierung“ in die Balanced Scorecard aufzunehmen, beispielsweise *als eigene Perspektive*. Ob dies zweckmässig ist, hängt vom Gesamtaufbau der Balanced Scorecard ab beziehungsweise davon, inwieweit die Gefahr besteht, dass Funktionsinteressen die Integrationskraft der Balanced Scorecard unterlaufen.

*Fazit:* Unterschiedliche Ansätze (Balanced Scorecard, Werttreiberhierarchien, Marketingkennzahlensystem) stehen zwar in einer Art Ideenwettbewerb zueinander, können aber dennoch miteinander kombiniert werden. Ein isoliertes Marketingkennzahlensystem widerspricht der Querschnittsfunktion des Marketing als marktorientierter Unternehmensführung.

Nachdem bisher Fragen des Aufbaus und der Nutzung eines Marketingkennzahlensystems im Vordergrund standen, soll abschliessend darauf eingegangen werden, wie ein solches System eingeführt werden kann.

# 3 Vorgehen bei der Einführung eines aufgabenorientierten Kennzahlensystems

Wie bei jedem Konzept, so entscheidet auch bei Kennzahlen- beziehungsweise Performance Management-Systemen die Art und Weise, wie sie eingeführt wurden und wie das Management mit ihnen umgeht, über ihren späteren Nutzen.[1] Aufgrund der Aktualität des Themas „Performance Measurement“ liegen zahlreiche Vorschläge vor, wie die Einführung eines Kennzahlensystems erfolgen kann, das in ein umfassendes Performance Measurement integriert ist. Ähnlich wie der Ansatz von KAPLAN und NORTON[2] orientieren sich die meisten Vorschläge an klassischen Planungsmodellen: Strategie und Zielsetzung

[1] MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 558.
[2] KAPLAN/NORTON 1996a und 2001; GLEICH 2001, S. 57 f.

basieren auf einer umfassenden Analyse; darauf aufbauend werden Kennzahlen anhand von Ursache-Wirkungszusammenhängen ausgewählt, operationalisiert und schliesslich in den Planungs- und Steuerungsprozess integriert. Der Konkretisierungsgrad dieser Implementierungsmodelle ist sehr unterschiedlich; differenzierte Phasenmodelle zeigen beispielsweise TÖPFER[1] sowie die Unternehmensberatung HORVÁTH & PARTNER[2].

Trotz einer grundsätzlichen Ähnlichkeit der meisten Implementierungsansätze zeigen sich dennoch gewisse Unterschiede. So betont das Modell von GLEICH und SEIDENSCHWARZ[3] deutlich stärker Aspekte des *Unternehmenswandels*; beispielsweise werden Kultur- und Mitarbeiterorientierung ebenso wie Gesichtspunkte des Projekt- und Teammanagements hervorgehoben (siehe Abbildung 176). Daher kann es als eine europäisierte Variante der tendenziell eher US-amerikanisch geprägten klassischen Top-down-Vorgehensweise angesehen werden. Einen empirischen Beleg für generalisierbare Phasenmodelle und deren Wirksamkeit gibt es allerdings nicht.[4]

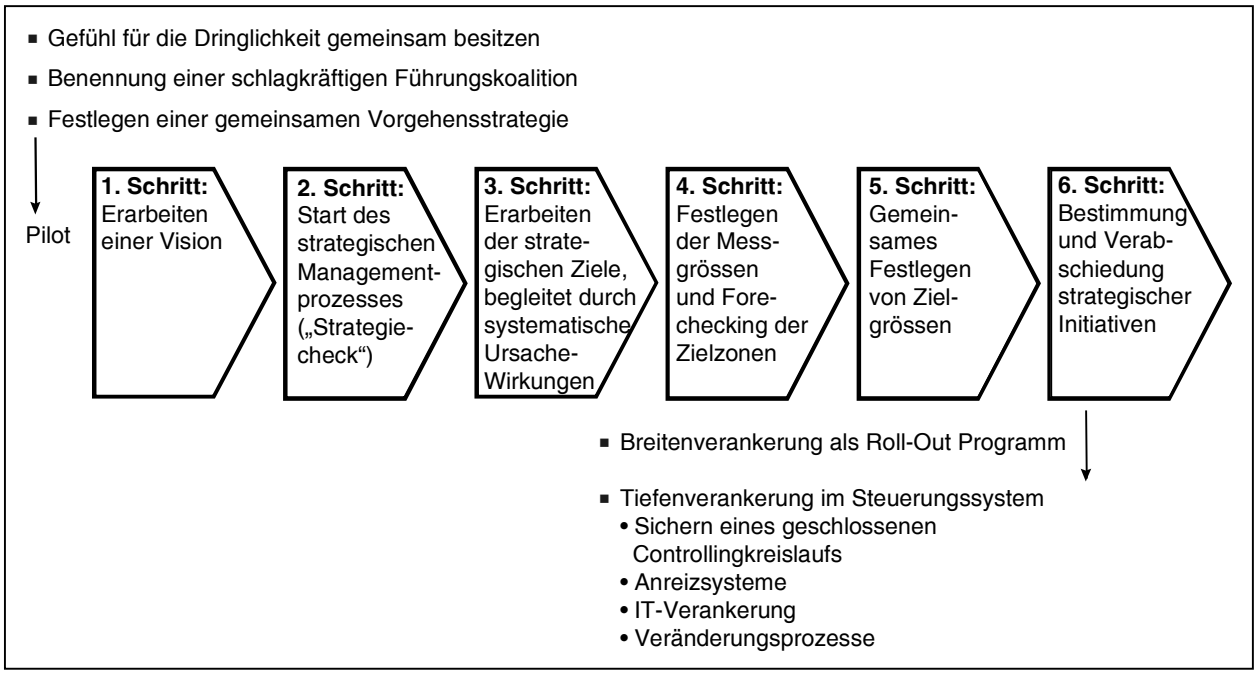



*Abbildung 176: Schritte bei der Entwicklung eines Performance Measurement-Systems*
Quelle: GLEICH/SEIDENSCHWARZ 2001, S. 626 nach SEIDENSCHWARZ 1999, S. 254.

Die Einführung eines umfassenden Performance Management-Konzepts ist gerade in den Bereichen Marketing und Verkauf mit einem tiefgreifenden Wandel verbunden; dies gilt um so mehr, je weniger vorher bereits kennzahlenorientiert geführt wurde und je stärker sich damit auch die Führungskultur ändert. Von zahlreichen Computer Aided Selling-Einführungsprojekten ist bekannt, dass der potentielle Widerstand im Verkauf gegenüber

---

[1] TÖPFER 2000a, S. 95.
[2] HORVÁTH & PARTNER 2000, S. 56.
[3] SEIDENSCHWARZ 1999, S. 254; SEIDENSCHWARZ/GLEICH 2001, S. 626.
[4] Siehe hierzu umfassend VAN DE VEEN 1993 sowie RÜEGG-STÜM 2002, S. 358 ff.

neuen Informationssystemen besonders hoch ist:[1] Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass Verkäufer Kontrollaspekte befürchten; zum anderen sind sie skeptisch gegenüber zusätzlichen Verwaltungsaufgaben.

Da die Einführung eines Kennzahlensystems nicht einfach als Projekt mit einem definierten Anfang und Ende charakterisiert werden kann, sind alle Phasenmodelle letztlich starke Vereinfachungen.[2] Empirische Untersuchungen und Berichte[3] zu Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Performance Measurement-Systemen sowie von kennzahlenorientierten Computer Aided Selling-Systemen zeigen evidente Parallelen zu Forschungen im Bereich des Change Managements[4]. So offenbart eine Studie von GÜNTHER und GRÜNING[5] (siehe Abbildung 177), dass nur einer der drei zentralen Erfolgsfaktoren spezifisch für das Performance Measurement ist, nämlich die Art der Messkonstruktion. Der wichtigste Erfolgsfaktor besteht aber darin, Mitarbeiter ausreichend einzubeziehen; ferner ist eine ausreichende Managementunterstützung erfolgsentscheidend. Auch andere Autoren betonen mit kleinen Abweichungsnuancen diese Aspekte.[6] Mitarbeiter müssen vom Nutzen des Systems überzeugt sein, damit sie es aktiv nutzen.[7]

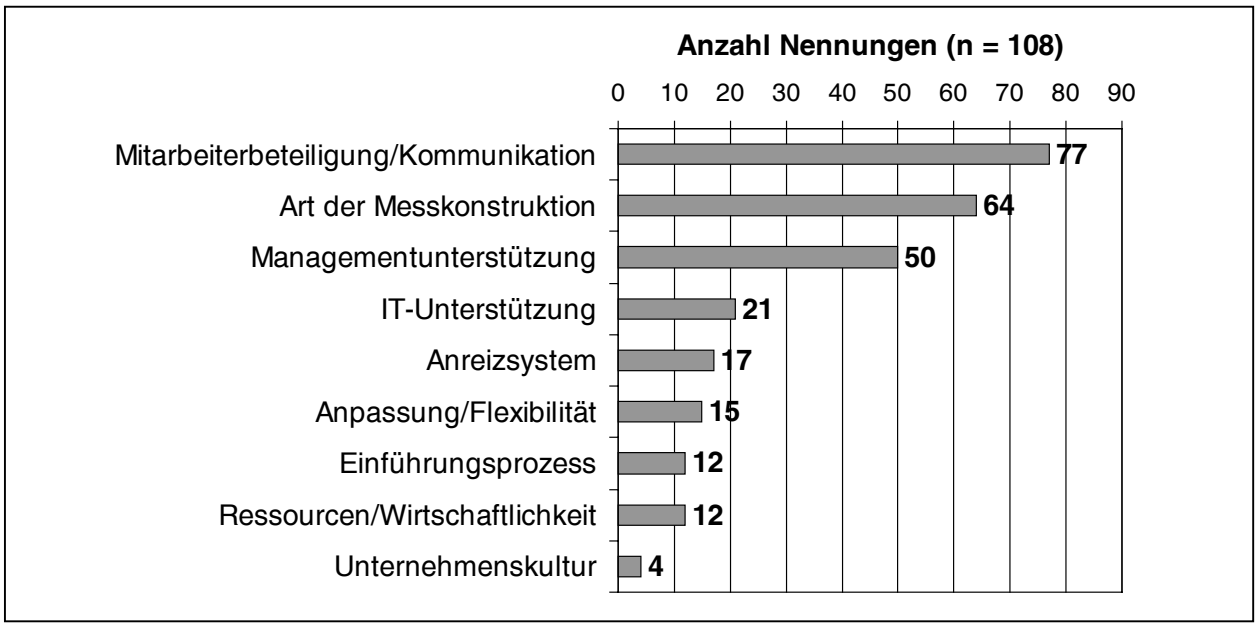



*Abbildung 177: Erfolgsvoraussetzungen für die Einführung eines Kennzahlensystems*
Quelle: GÜNTHER/GRÜNING 2000, S. 21.

Im Zusammenhang mit der Einführung von Kennzahlensystemen[8] ist auf Erkenntnisse des *Change Managements* zurückzugreifen.[1] MÜLLER-STEWENS und LECHNER haben ei-

---

[1] Siehe hierzu beispielsweise SCHWETZ 1998 und HASSMANN 2000.
[2] Siehe zu analog zu organisatorischen Wandelprozessen RÜEGG-STÜRM 2002, S. 358.
[3] SCHWETZ 1998, GÜNTHER/GRÜNIG 2000, AHN 2001.
[4] Siehe hierzu ausführlich MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 416 ff.
[5] GÜNTHER/GRÜNING 2000, S. 21.
[6] MCCUNN 1998, S. 35; BRUNNER ET AL. 1999, S. 229 ff.
[7] GÜNTHER/GRÜNING 2000, S. 23..
[8] Eine anwendungsorientierte Checkliste für die Einführung von Kennzahlensystemen bietet TÖPFER (2000a, S. 97).

nen Bezugsrahmen zur Gestaltung eines solchen Wandelprozesses entwickelt, der auf Aspekte des Performance Measurement übertragen werden kann.[2]

Abbildung 178 präsentiert einen Prozess für die Einführung eines aufgabenorientierten Kennzahlensystems. Dieser Vorschlag integriert zahlreiche Gesichtspunkte der anderen geschilderten Prozessmodelle, setzt aber spezifische Schwerpunkte:

- Die Phase der Zielsetzung wird relativ stark gewichtet. Bevor die Entscheidung zur Einführung eines Kennzahlensystems fällt, ist zu klären, ob es sich um ein diagnostisches Informations- oder ein fokussiertes interaktives Steuerungssystem handeln soll sowie welche Funktionen die Kennzahlen erfüllen sollen (beispielsweise Frühwarnung, Zielplanung, Anreizgestaltung).[3]
- Aspekte des Change Management sind möglichst bereits zu Beginn und nicht erst am Ende des Einführungsprozesses zu berücksichtigen. Die Definition etwaiger stellenspezifischer Kennzahlensysteme basiert einerseits auf inhaltlichen Überlegungen; andererseits dient sie insbesondere auch dazu, die Mitarbeiter stärker in den Prozess zu integrieren und an der Entwicklung zu beteiligen.
- Ein aufgabenorientiertes Kennzahlensystem basiert inhaltlich auf dem aufgabenorientierten Ansatz. Marketingplanung und -controlling sind somit eng miteinander verzahnt: Daher handelt es sich nicht um ein reines Performance Measurement, sondern um ein integriertes Performance Management.[4]
- Der Einführungsprozess erfolgt stufenweise: Das Kennzahlensystem sollte in der Regel zunächst als begleitendes Reportinginstrument und erst später für Steuerungszwecke eingesetzt werden. Dadurch lassen sich anfängliche Kontrollängste reduzieren sowie Schwierigkeiten bei der Messung einiger Konstrukte lösen.

*Fazit:* Die Art und Weise der Einführung eines Marketingkennzahlensystems entscheidet massgeblich über dessen Nutzen und somit dessen Erfolg. Empirisch belegte Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren zeigen deutliche Parallelen zu Forschungen aus dem Bereich des Change Managements: Erfolgsentscheidend sind insbesondere kommunikative Aspekte, die Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter und ausreichendes Top-Management-Commitment. Die einzige wesentliche inhaltliche Erfolgsvoraussetzung ist die Notwendigkeit einer systematischen und eindeutigen Struktur für die Kennzahlendefinition und -operationalisierung. Der aufgabenorientierte Ansatz ist dafür eine mögliche Grundlage.

---

[1] Siehe ausführlich RÜEGG-STÜRM 2002 sowie insbesondere MÜLLER-STEWENS/ LECHNER 2001a, S. 406 f. mit Bezug auf NADLER 1988 und LEWIN 1943, 1958, 1963. So müssen beispielsweise alle Beteiligten die Notwendigkeit des Wandels erkennen und frühzeitig aktiv beteiligt werden. Eine aufgebaute Veränderungsmotivation sollte möglichst zu einer Entscheidung führen, die ein formelles Commitment sicherstellt. Fortschrittskontrolle und schnelles Feedback beschleunigen den Veränderungsprozess. Letztlich sind insbesondere die Grundsätze eines erfolgreichen Wandelzyklus zu berücksichtigen, beispielsweise Auftauen („unfreezing"), Veränderung („moving") und Fixierung („refreezing").

[2] MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 416 ff.

[3] BLANKENBURG 1999, S. 141.

[4] Siehe hierzu die Ausführungen auf S. 47 ff.

| | |
|---|---|
| **Vorgaben und Zieldefinition** | Vorgaben von der Unternehmensführung als Rahmenbedingungen für Marketingplanung und -controlling (beispielsweise Werttreiberhierarchien, Balanced Scorecard, spezifische Unternehmensziele) |
| | Analyse des bisherigen Marketingplanungs- und -controllingsystems (insbesondere hinsichtlich des derzeitigen Umgangs mit Kennzahlen) |
| | Festlegen der Ziele eines Marketingkennzahlensystems<br>• Diagnostisches Informations- oder interaktives Steuerungssystem?<br>• Angestrebter Grad einer stellenspezifischen Konkretisierung<br>• Angestrebter Grad einer Integration in den Führungszyklus (Strategie- und Zieloperationalisierung, Budgetierung, Motivations- und Anreizsysteme, Marketingkontrollen und -überwachung)<br>• Angestrebter Grad der informationstechnischen Unterstützung |
| | Change- und Projektmanagement: Zusammenstellen eines ausgewogenen Projektteams; Planung finanzieller und personeller Ressourcen, des Realisierungszeitraums, der erforderlichen Kommunikations- und Schulungsmassnahmen sowie eines etwaigen Pilotprojekts. |
| **Definition der Marketingstrategie** | Analyse und Audit der bisherigen Marketingstrategie sowohl hinsichtlich Marktpotentialen als auch der eigenen Kompetenzen |
| | Strukturieren und Festlegen der formalökonomischen Ergebnisziele |
| | Marketingstrategie: Konkretisieren des angestrebten Kernaufgabenprofils und Definition der Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung |
| **Auswahl aufgabenorientierter Kennzahlen** | Analyse der relevanten Ursache-Wirkungsbeziehungen (in Abhängigkeit vom angestrebten Kernaufgabenprofil) |
| | Strukturierung und Visualisierung aufgabenspezifischer Treiber(grössen) |
| | Ermitteln der Datenverfügbarkeit und -qualität potentieller Messgrössen |
| | Auswahl zentraler aufgabenorientierter Treiber- und Kenngrössen |
| | Eindeutige Operationalisierung der gewählten Kennzahlen; Festlegen von Messhäufigkeit und -verantwortlichkeit sowie der Datenquellen |
| | ggf. Definition ergänzender Kenngrössen zur langfristigen Evaluation von Marktpotentialen (beispielsweise Kunden- und Markenwert) |
| **Auswahl stellenspezifischer Kennzahlen** | Top-down-Festlegen der stellenspezifischen Kennzahlenvorgaben aus dem aufgabenorientierten Kennzahlensystem |
| | Bottom-up-Definition ergänzender Kenngrössen durch die jeweiligen Stelleninhaber |
| **Integration in den Führungszyklus** | Festlegen einer geeigneten Visualisierung des Kennzahlensystems |
| | Integration des Kennzahlensystems in das Berichtswesen und Abstimmung mit dem unternehmensweiten Reporting- und Controllingsystem |
| | Integration des Kennzahlensystems in die Marketingplanung/-budgetierung |
| | Abstimmung des Kennzahlensystems mit den Instrumenten der Mitarbeiterführung sowie ggf. Koppelung mit den Motivations- und Anreizsystemen (zumindest Vermeiden widersprüchlicher Anreize) |
| | Permanentes Überprüfen und Verbessern des aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems |

*Abbildung 178: Idealtypische Phasen der Einführung eines Marketingkennzahlensystems*
Quelle: eigene Darstellung.

# 4 Zusammenfassung und Fazit

In Teil F dieser Arbeit wurde herausgearbeitet, dass es kein allgemeingültiges Marketingkennzahlensystem geben kann; vielmehr benötigt jedes Unternehmen ein strategiegerechtes, massgeschneidertes System.

Dagegen konnte jedoch gezeigt werden, dass die im Rahmen der vorliegenden Arbeit gewählte aufgabenorientierte Grundstruktur prinzipiell in allen Branchen anwendbar ist. Bei der empirischen Untersuchung zeigte sich, dass sich die Branchen zwar hinsichtlich der Controllingintensität, aber weniger hinsichtlich der grundsätzlichen eingesetzten Kennzahlen unterscheiden. Ferner konnte empirisch untermauert werden, dass das Kernaufgabenprofil und somit die marktorientierte Unternehmensstrategie das Performance Measurement-System massgeblich beeinflusst. Auch gehen Kennzahlenintensität und Erfolg sowohl insgesamt als auch kernaufgabenspezifisch miteinander einher. Planungsintensität, das Verfolgen einer auf Präferenzvorteile ausgerichteten Marketingstrategie, die Einsatzintensität von Kennzahlen sowie die Zufriedenheit mit Kennzahlensystemen zeigen ebenfalls in die gleiche Richtung. Lediglich für die Leistungsinnovation kann kein Zusammenhang zwischen Controllingintenstität und Erfolg belegt werden.

Aufgrund der vorliegenden empirischen Untersuchung konnte allerdings – entgegen ursprünglicher Vermutungen – nicht gezeigt werden, dass die Wahrnehmung des technologischen, gesellschaftlichen und politischen Wandels sowie die Konkurrenzintensität die Arbeit mit Kennzahlen massgeblich beeinflusst.

Damit ein Kennzahlensystem hilft, Effizienz und Effektivität einer marktorientierten Unternehmensführung sicherzustellen und somit einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann, muss es in den *Führungszyklus* integriert werden. Diesbezüglich wurden fünf Aspekte herausgearbeitet:

1. Planung und Controlling bilden eine Einheit. Wenn ein Marketingkennzahlensystem als Operationalisierung der Marketingstrategie und somit der strategischen Planung aufgefasst wird, so ist es im Sinne eines integrierten Performance Managements zweckmässig, es mit der operativen Planung und somit insbesondere einer stärker an Zielen orientierten *Marketingbudgetierung* zu verknüpfen.
2. Damit ein aufgabenorientiertes Marketingkennzahlensystem organisationsgerecht sein und sich für die jeweiligen Benutzer als nützlich und glaubwürdig erweisen kann, besteht die Möglichkeit, *stellenspezifische Perspektiven* auf ein integriertes System zu realisieren. Dabei kann beispielsweise auf Prinzipien des Systems selektiver Kennzahlen sowie der Hoshin-Planung zurückgegriffen werden.
3. Im Sinne eines integrierten Performance Management-Systems sollten Reporting- und Kontrollsystem an das Kennzahlensystem geknüpft werden. *Berichtssystemen* kommt primär eine Erinnerungsfunktion zu, indem sie Informationen möglichst stellenspezifisch und konkurrenzbezogen verdichten. Eine grafische Aufbereitung hilft, Entwicklungen und Ursache-Wirkungszusammenhänge schneller zu erfassen. Eine umfassen-

de Kommentierung der Berichtssysteme erhöht Interaktion und Dialog zwischen den Benutzern. Technische Informationssysteme helfen bei Aufbereitung und Diffusion der Informationen massgeblich; ferner stellen sie die Integration der Daten sicher.

4. Ob *Motivations- und Anreizsysteme* mit dem Kennzahlensystem abgestimmt werden sowie ob sie eher leistungs- oder erfolgsorientiert ausfallen sollten, hängt stark von der jeweiligen Unternehmenskultur ab. In der Wissenschaft liegen hierzu widersprüchliche Ergebnisse und Gestaltungshinweise vor. Sofern sich ein Unternehmen für ein Anreizsystem in den Bereichen Marketing und Verkauf entscheidet, kann aber ein nützliches Marketingkennzahlensystem wertvolle Beiträge dazu leisten, dessen Wirksamkeit (Stichworte: Verursachungsgerechtigkeit, Transparenz und Ausgewogenheit) und Wirtschaftlichkeit zu optimieren.
5. Ein isoliertes Marketingkennzahlensystem widerspricht der Querschnittsfunktion des Marketing als marktorientierter Unternehmensführung. Es sollte daher keine gesonderte Insel bilden, sondern in ein *unternehmensweites Controllingsystem* integriert sein.

Die *Einführung eines Marketingkennzahlensystems* beeinflusst massgeblich den Nutzen und somit den Erfolg dieses Instruments. Zentral sind insbesondere kommunikative Aspekte, das Einbeziehen der betroffenen Mitarbeiter sowie ein angemessenes Top-Management-Commitment. Hier zeigen sich deutliche Parallelen zu Forschungen aus dem Bereich des Change Managements. Die wichtigste inhaltliche Erfolgsvoraussetzung ist die Notwendigkeit einer systematischen und eindeutigen Struktur für die Kennzahlendefinition und -operationalisierung – eine mögliche Basis hierfür bilden der aufgabenorientierte Ansatz und ein damit verbundenes Kennzahlensystem.

# Teil F: Kritische Würdigung und Ausblick

Nachfolgend werden die in dieser Arbeit entwickelten Handlungsanleitungen für ein aufgabenorientiertes Marketing Performance Management kritisch gewürdigt. Zunächst sind die Grenzen und Gefahren der Kennzahlenanwendung im Marketing zu analysieren, bevor das vorgeschlagene Kennzahlensystem anhand der im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgestellten Gütekriterien beurteilt wird. Da ein operationsanalytisches Forschungskonzept verfolgt wurde, sind die Handlungsanleitungen hinsichtlich ihrer Nützlichkeit im Anwendungszusammenhang zu hinterfragen. Ergänzend werden Bereiche aufgezeigt, denen sich die Marketingwissenschaft in Zukunft verstärkt widmen sollte, um selbst ein Höchstmass an Effektivität zu erreichen.

## 1 Grenzen und Gefahren der Kennzahlenanwendung im Marketing

Berühmte Aussagen wie jene von DRUCKER "what you measure is what you get"[1] unterstreichen die Bedeutung von Kennzahlen im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre. Kennzahlen nehmen im Informationssystem eines Unternehmens aufgrund ihrer Qualität als Führungsgrössen einen besonderen Platz ein.[2] Die Gestaltung eines geeigneten Kennzahlensystems[3] und dessen Integration in den Führungszyklus zählen deshalb zu den wichtigsten Aufgaben eines Controllers. SIEGWART bezeichnet eine Planung ohne Kennzahlen sogar als „stumpfes Instrument"[4]. Somit muss auch die Marketingplanung auf Kennzahlen zurückgreifen.

Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass Kennzahlensysteme lediglich eines von vielen Planungs- und Controllinghilfsmitteln sind. Auch wenn sie sich sogar zu umfassenden Managementsystemen entwickeln lassen, so ist ihre Anwendung massgeblichen *inhaltlichen Einschränkungen* unterworfen und sehr anspruchsvoll; sie stösst in der Realität auch aufgrund von *formalen Fehlern* und Unzulänglichkeiten an ihre Grenzen.[5] Auf diese Einschränkungen wird im folgenden eingegangen.

### 1.1 Inhaltliche Einschränkung der Leistungsfähigkeit von Marketingkennzahlensystemen

Ein Kennzahlensystem ist ein wichtiges Instrument, um einen geschlossenen Marketingführungsprozess zu gewährleisten und somit einige der zentralen Herausforderungen des Marketingcontrollings zu bewältigen. Es kommt dabei insbesondere auch jenen Personen

---

[1] DRUCKER 1954.
[2] SIEGWART 1998, S. 118.
[3] HORVÁTH 1998b, S. 565.
[4] SIEGWART 1998, S. 127.
[5] REINECKE 2000, S. 41 ff.

entgegen, die Controlling mit Quantifizierung und Zahlen gleichsetzen.[1] Auch wenn Kennzahlensysteme einen wesentlichen Teil zur Befriedigung eines Informationsbedarfs beitragen,[2] so führt dies nicht dazu, dass andere Controllinginstrumente überflüssig werden. Kennzahlensysteme sind lediglich *ein* Baustein eines umfassenden Controllingsystems;[3] sie ergänzen, aber ersetzen keinesfalls Instrumente wie Absatzsegmentrechnungen oder Investitionsrechnungen für Neuprodukteinführungen.

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. So liesse sich der Informationsgehalt der im Marketing so bedeutenden Portfolios lediglich mittels umfassender Vektorrechnungen in Form von Kennzahlen ausdrücken.

Aber auch „weiche", qualitative und somit nicht durch Kennzahlen quantifizierte Informationen sind nach wie vor relevant: Der Aussendienstbericht eines Verkäufers, der sich gerade mit einem Grosskunden getroffen hat, enthält unter Umständen sehr viele wichtige Informationen, die in einem späteren Kennzahlenbericht untergehen.[4] Ein interaktiver Dialog kann durch Kennzahlen somit lediglich unterstützt, nicht aber ersetzt werden.

Ferner haben die Ausführungen in der vorliegenden Arbeit gezeigt, dass potential- und bedürfnisorientierte und insbesondere auch wissensorientierte Aspekte sich nur unzureichend mit Kennzahlen abdecken lassen. Somit hat der ALBERT EINSTEIN zugesprochene Satz durchaus auch für das Marketing Bedeutung: „Sometimes what counts can't be counted, and what can be counted doesn't count."[5]

Wie die Diskussion der Balanced Scorecard gezeigt hat, besteht eine weitere natürliche Grenze von Kennzahlensystemen darin, dass sie eine *ungerichtete strategische Überwachung* beziehungsweise eine Frühaufklärung nicht oder lediglich unzureichend gewährleisten können. Kennzahlen müssen in der Regel im voraus definiert werden, um sinnvoll interpretiert werden zu können. Auch wenn eine gerichtete strategische Überwachung durch eine Ausrichtung auf Marktpotentiale und Bedürfnisse möglich ist, so lassen sich „schwache Signale" selten nur über Zahlen vermitteln.[6] Eine wirksame Frühaufklärung benötigt ergänzend qualitative Indikatoren und Informationen.[7]

---

[1] Siehe beispielsweise bei DEYHLE (1984, S. 35): „Zusammengefasst heisst Controlling: Rechnen und planen und Mitarbeiter überzeugen, dass sie mitmachen."

[2] BENTZ 1983, S. 180 f.

[3] VOLLMUTH 1987, S. 52

[4] MCKINNON/BRUNS 1992, S. 204.

[5] ALBERT EINSTEIN, zitiert nach SCHOMANN 2001, S. 1.

[6] MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 525.

[7] Sieher hierzu auch KRYSTEK/MÜLLER-STEWENS 1993, S. 59 und S. 81.

Aber auch im operativen Bereich wirkt ein Marketingkennzahlensystem häufig lediglich unterstützend: So kann es zwar massgeblich dazu beitragen, Entscheidungen über Höhe und Verteilung des Marketing- und Verkaufsbudgets rationaler und somit begründeter zu treffen. Die Managemententscheidung über eine „optimale Mittelverteilung" auf die verschiedenen Marketinginstrumente kann allerdings nicht ausschliesslich auf einem solchen Kennzahlensystem beruhen. Das gleiche gilt ebenso für die Entscheidungen, ob und wann ein Produkt einzuführen sei.

Ein integriertes Kennzahlensystem ersetzt somit weder Marketingmanagement noch Marketingcontrolling: Kennzahlensysteme treffen keine Entscheidungen und interpretieren sich auch nicht selbständig. Ob Ziele in zufriedenstellendem Ausmass erreicht wurden, ist keine Frage der Kennzahlen, sondern eine Frage der *Kennzahleninterpretation*; eine solche Interpretation kann ein Kennzahlensystem jedoch nicht vorwegnehmen.[1]

Kennzahlensysteme helfen auch wenig bei der Herausforderung, sicherzustellen, dass im Rahmen der Willensbildung neben der Reflexion auch Kreativität und Intuition ausreichend gewichtet werden.

Des weiteren sollte man sich im Zusammenhang mit Performance Management-Systemen immer der Tatsache bewusst sein, dass diese bewusst reduktionistisch sind, um sich nur auf wenige Messgrössen fokussieren zu können.[2] Unschärfen und Unwägbarkeiten sind nicht zu vermeiden; auch haben die meisten der unterstellten Kausalitäten zwischen Zielen, Treibern und Messgrössen hypothetischen Charakter und müssten erst noch empirisch überprüft werden.[3]

Jedem Kennzahlensystem sind aufgrund von Kompromissen bezüglich Aktualität, Geltungsbereich, Operationalität und Wirtschaftlichkeit[4] inhaltliche Grenzen gesetzt. Sie sind somit lediglich ein Baustein eines umfassenden Informationssystems – wenn auch ein zentraler.

## 1.2 Formale Fehler bei der Arbeit mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen

Neben diesen *inhaltlichen Einschränkungen bezüglich der Reichweite* von Kennzahlensystemen ist auf typische Gefahren und *Fehler bei der Arbeit mit Kennzahlen* hinzuweisen. Der Einsatz von Kennzahlen ist durch individuelle Vorbehalte, unterschiedliche Qualifikationen und psychosoziale Phänomene gekennzeichnet. Wurden bereits einmal falsche Schlüsse aus methodisch fragwürdigen oder unklaren Zahlenkombinationen gezogen, so führt dies nicht selten zur Kennzahlenablehnung.[5]

---

[1] GRITZMANN 1991, S. 42.
[2] MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 559.
[3] MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 560.
[4] GALLER 1969, S. 274.
[5] RADKE 1968, S. 148.

Hinsichtlich der formalen Fehler lassen sich unterscheiden:[1]

- Konstruktionsmängel,
- Fehler bei der Datenerhebung (ungenügende Validität) und -verarbeitung (Rechen- und Verdichtungsfehler)[2] 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) oder die verwendeten Indikatoren die zu messenden Konstrukte nicht in geeigneter Form abdecken.

*Fehler bei der Datenerhebung und -verarbeitung* können auf ungenügende Qualifikation, aber auch auf mangelnde Sorgfalt zurückzuführen sein. Ein Bericht ohne ausreichende Validität der Datenerhebung und -verarbeitung stiftet keinen Nutzen.[3]

*Anwendungsmängel* zeigen sich oft an dysfunktionalen Seiteneffekten und Manipulationen[4], 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.
- Berichte werden manipuliert, indem Ereignisse nicht mitgeteilt (beispielsweise Unterdrücken von Kundenbeschwerden) oder „einseitig beeinflusst“ werden (beispielsweise einseitiges Melden positiver, nicht aber negativer Kundenreaktionen).

Die Gefahr von Manipulationen steigt, wenn Kenngrössen mit Anreizsystemen gekoppelt werden. Dabei erfolgt unter Umständen eine Konzentration auf die Kennzahlen als Selbstzweck[5] und nicht auf die zu erfassenden Aspekte. Die Komplexitätsreduktionsfunktion wird bewusst opportunistisch ausgenutzt:[6] Beispielsweise führte bei einer Bank die Einführung der Kennzahl „Prozentsatz von Kundenanfragen, die innerhalb von 59 Sekunden erledigt werden konnten“ dazu, dass nicht die Leistung verbessert wurde, son-

---

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

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

3 MCKINNON/BRUNS 1992, S. 200.

4 SIMONS 1995, S. 81 ff.

5 AMBLER 2000, S. 149.

6 WEBER 1999, S. 232.

dern dass Kunden nach 59 Sekunden nicht mehr bedient wurden, wenn man ihr Problem nicht lösen konnte.[1]

*Interpretationsfehler*[2] sind eine weitere Form von Anwendungsmängeln. Kennzahlen bestechen durch Operationalität und quantitative Exaktheit und verleiten daher zu Überinterpretationen oder zum „Überkontrollieren"; sie führen zu einer „Paralyse durch Analyse" oder dazu, dass man Kennzahlen als getreue Abbildung der Wahrheit sieht – ohne die notwendige kritische Distanz.[3] Dabei wird vernachlässigt, dass Kennzahlen definitionsgemäss einen relevanten Sachverhalt verengen[4] und niemals die Realität vollständig wiedergeben.[5]

Kennzahlensysteme schwächen zwar das Problem der isolierten Anwendung einzelner Kennzahlen bereits ab,[6] bleiben aber immer interpretationsbedürftig. Die Diskussion der verschiedenen Kennzahlensysteme hat beispielsweise gezeigt, dass Ursache-Wirkungsbeziehungen häufig nicht vollumfänglich abgebildet werden können. Der Anwender muss daher umfassende Kenntnisse über Wirkungszusammenhänge, -intensitäten, -schwellen und -verzögerungen haben.

*Zusammenfassend* lässt sich feststellen, dass Kennzahlensysteme kein Selbstzweck, sondern lediglich ein Mittel der Unternehmensführung sind.[7] Kennzahlen liefern Informationsquellen für Entscheidungen, können und sollen Entscheidungen aber nicht ersetzen.[8] 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."[9]

# 2 Kritische Würdigung des entwickelten aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems

Das operationsanalytische Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin, Vorschläge für ein in die Marketingplanung integriertes Kennzahlensystem zu entwickeln. Nachfolgend soll das vorgeschlagene aufgabenorientierte Kennzahlensystem anhand der entwickelten Gütekriterien für Kennzahlensysteme beurteilt werden. Ferner sollen die Forschungsergebnisse vor dem Hintergrund des gewählten Forschungskonzepts evaluiert werden.

---

1 NEELY 1998, S. 31.
2 STAEHLE 1973, S. 228; SIEGWART 1998, S. 149; GRITZMANN 1991, S. 45
3 QUELCH 1992, S. 4.
4 WEBER 1993, S. 205.
5 ECCLES/NORIAH 1992, S. 169.
6 WOLF 1977, S. 55 f.; SIEGWART 1998, S. 147.
7 ASSOCIATION FRANÇAISE DES CONSEILLERS DE DIRECTION 1965, S. 19.
8 GAITANIDES 1979, S. 57.
9 DRUCKER 1974, S. 208 f.

## 2.1 Beurteilung hinsichtlich der Gütekriterien für Kennzahlensysteme

In Teil A dieser Arbeit wurden Gütekriterien für Kennzahlensysteme entwickelt.[1] In Abbildung 179 werden diese Kriterien auf das entwickelte System eines aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems übertragen.

Bei der Konzeption des Kennzahlensystems wurde jeweils danach gestrebt, jene Aspekte anderer Systeme zu übernehmen, die sich besonders bewährt haben, beispielsweise:[2]

- die Kombination deduktiver und induktiver Elemente wie beim Konzept selektiver Kennzahlen,
- die Grundidee einer ausgewogenen, mehrdimensionalen und umsetzungsorientierten Kennzahlenauswahl wie beispielsweise bei der Balanced Scorecard und dem Managerial Control System von TUCKER,
- eine prinzipiell hierarchische Grundstruktur finanzwirtschaftlicher Kenngrössen wie beim DuPont-System sowie die Notwendigkeit einer dynamischen Quantifizierung wie bei den erörterten Werttreiberkonzepten,
- die Betonung diagnostischer Elemente sowie von Zeitreihenanalysen für kontinuierliche Verbesserungsprozesse, wie dies bei Total Quality Management-Modellen der Fall ist,
- die situative strategische Relativierung wie beim System des „Performance Measurement in Dienstleistungsunternehmen“,
- eine theoretische Fundierung wie bei den Intellectual Capital-Ansätzen.

Ein zentraler Unterschied zu allen diskutierten Kennzahlensystemen besteht neben der inhaltlichen *Ausrichtung auf Marketingaspekte* insbesondere in der konsequenten Verknüpfung des Kennzahlensystems mit der strategischen und operativen Marketingplanung. Deshalb kann von einem echten *Performance Management*-System gesprochen werden, das Management- und Controllingaspekte integriert.

Der Nutzen eines aufgabenorientierten Kennzahlensystems offenbart sich daher insbesondere dann, wenn die Marketingstrategie auf der Basis des aufgabenorientierten Ansatzes definiert wird. Das Kennzahlensystem dient nicht nur der (rückwärtsgerichten) Kontrolle und somit der Zielüberprüfung, sondern insbesondere auch der (zukunftsgerichteten) Planung; so steht beispielsweise das angestrebte Kernaufgabenprofil im Mittelpunkt. Das entwickelte Kennzahlensystem ist somit kein leeres Gerüst, sondern beruht vielmehr auf dem aufgabenorientierten Ansatz, der letztlich Elemente einer knowledge-based View des strategischen Managements auf das Marketing überträgt.

---

[1] Siehe S. 76 ff.

[2] Siehe hierzu die Literaturhinweise auf S. 130 f.

| Gütekriterium | Beurteilung des aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems |
|---|---|
| **problemgerecht** | • Eignung als Diagnose- oder als fokussiertes Steuerungsinstrument<br>• ausgewogene Mischung aus finanzwirtschaftlichen und marketingspezifischen Kennzahlen<br>• ausgeprägte Potential- und Wettbewerbsorientierung<br>• gewisse Robustheit aufgrund des mehrstufigen Aufbaus<br>• inhaltliche Integration mit Marketingplanung<br>• eingeschränkter Nutzen für ungerichtete strategische Kontrolle |
| **konsistent** | • mehrstufiger, klassischer Aufbau (Potentiale, Prozesse, Ergebnisse)<br>• Ursache-Wirkungszusammenhänge je Kernaufgabe stellen eine grundsätzliche Logik und Widerspruchsfreiheit sicher<br>• konsequente Berücksichtigung des Faktors Zeit |
| **flexibel** | • Modularität<br>• Integration externer Daten möglich und sinnvoll<br>• Anpassbarkeit des Cockpits (Möglichkeit, Kennzahlen zu ergänzen und zu eliminieren) bei Strategieänderungen gegeben<br>• stufenweise Einführung möglich |
| **benutzer- & organisationsgerecht** | • Einbindung in die inhaltliche Marketingplanung und situative Anpassung erforderlich<br>• allgemeines Cockpit für Geschäftsbereichsleiter beziehungsweise den Leiter Marketing & Verkauf<br>• wahrgenommene Nützlichkeit des Systems für die Benutzer hoch, wenn stellenspezifische Perspektiven realisiert sowie Kompaktheit und Transparenz sichergestellt werden (Kombination von Top-down- und Bottom-up-Ansatz)<br>• Glaubwürdigkeit des Systems bei professioneller Einführung gegeben<br>• relativ geringer Standardisierungsgrad<br>• Einbindung in übergeordnete Führungs- und Controllingprozesse (beispielsweise Balanced Scorecard) möglich<br>• Verknüpfung mit Anreizsystemen hängt von Unternehmenskultur ab<br>• je nach Entwicklungsstand des bisherigen Performance Measurements kompatibel mit der Organisationskultur (tendenziell weniger geeignet, wenn bisher keinerlei Erfahrungen mit Kennzahlen) |
| **wirtschaftlich** | • Aufwand der Datenerhebung und -verarbeitung: hängt vom Fokus des Systems sowie von den ausgewählten Kennzahlen und ihrer Operationalisierung ab.<br>• informationstechnische Unterstützung möglich, aber bei fokussierten Systemen zu Beginn nicht zwingend erforderlich |

*Abbildung 179: Beurteilung des Konzepts eines aufgabenorientierten Kennzahlensystems*
Quelle: eigene Darstellung.

Wie bei anderen Performance Measurement- beziehungsweise Managementsystemen hängt die Nützlichkeit eines solchen umfassenden Systems letztlich davon ab, ob es in

geeigneter Form eingeführt sowie konsequent in den Führungszyklus integriert wurde. Die Bedeutung der Integration des Kennzahlensystems in den Marketingplanungsprozess offenbarte sich auch im Rahmen der beiden dargestellten Fallstudien.

## 2.2 Würdigung hinsichtlich der Kriterien für relevante Forschung

THOMAS und TYMON haben Gütekriterien für die praktische Relevanz von Forschung entwickelt; da diese Arbeit einem operationsanalytischen Forschungskonzept folgt, sollen die erarbeiteten Forschungsergebnisse anhand dieser Kriterien beurteilt werden:[1]

1. *Beschreibende Relevanz*: Die Themenfelder Marketing Performance Management, Marketingcontrolling und Marketingkennzahlensysteme sind hochaktuell. Das bearbeitete Thema ist im Anwendungszusammenhang entstanden. Die Tatsache, dass das Thema bereits zum dritten Mal nacheinander Platz 1 auf der von Praktikern erstellten Prioritätenliste des Marketing Science Instituts[2] belegt, drückt nicht nur die Bedeutung des Themenfeldes aus; dadurch kommt vielmehr auch zum Ausdruck, dass es sich keineswegs um ein Modethema handelt, das nach wenigen Monaten seine Relevanz verliert. Die bisher vorliegenden empirischen Untersuchungen konnten zahlreiche Fragen bezüglich des Einsatzes von Marketingkennzahlen im Rahmen der Marketingplanung nicht beantworten, so dass auch den explorativen und deskriptiven empirischen Ergebnissen der vorliegenden Arbeit eine hohe Bedeutung zukommt.
2. *Zielrelevanz*: Hierbei steht die Frage im Mittelpunkt, ob die Praktiker die abhängigen Variablen auch tatsächlich beeinflussen wollen. Ziel eines umfassenden Marketing Performance Managements ist es, Kompetenz- und Wettbewerbsvorteile zu erzielen, um betriebswirtschaftlichen Erfolg zu erreichen. Da Erfolg im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf Basis des Zielansatzes definiert und mit Hilfe eines umfassenden Balanced Scorecard-Erfolgsindexes operationalisiert wurde, ist die Frage nach der Zielrelevanz positiv zu beantworten. Ergänzend wurde der Erfolg auch anhand klassischer finanzwirtschaftlicher Kriterien überprüft, um auch eine „objektive“ Zielrelevanz sicherzustellen.

   Eine andere Frage ist allerdings, ob sich Marketingführungskräfte tatsächlich intensiv mit den Themen Kennzahlen und Performance Measurement auseinandersetzen wollen. Hier ist bei einigen Führungskräften Zurückhaltung zu spüren, die nicht zuletzt auch auf die traditionelle Trennung der Aufgaben von Marketing und Controlling zurückzuführen ist. Die vorliegende Arbeit verfolgte daher unter anderem das normative Ziel, für Marketingführungskräfte die hohe Problem- und Zielrelevanz herauszuarbeiten und zu belegen, dass ein Marketing Performance Management letztlich in ihrem Eigeninteresse liegt. Dabei wurde gezeigt, dass ein in der Realität häufig eingeforderter „Return on Marketing“ insbesondere durch den Einsatz von Marketingkenn-

---

[1] THOMAS/TYMON 1982; siehe hierzu die Ausführungen auf S. 19.

[2] MARKETING SCIENCE INSTITUTE 1998, 2000, 2002.

zahlen belegt werden kann, die sich sowohl an Effektivitäts- als auch Effizienzgesichtspunkten orientieren.

3. *Operationale Validität:* Diesbezüglich steht die Umsetzbarkeit der Handlungsempfehlungen im Mittelpunkt. Kann der Praktiker auch die unabhängigen Variablen durch sein Handeln beeinflussen? Die im Rahmen dieser Arbeit zum Marketing Performance Management entwickelten Handlungsempfehlungen beziehen sich auf zwei Aspekte: Zum einen auf das Marketingplanungssystem (Stichwort: „aufgabenorientierte Marketingplanung"), zum anderen auf das Marketingcontrolling und insbesondere auf das aufgabenorientierte Kennzahlensystem. Dabei handelt es sich in beiden Fällen um klassische Aspekte, die vom Marketingmanagement in Absprache mit dem Top-Management und dem Controlling massgeblich beeinflusst werden können.

4. *Nicht-Offensichtlichkeit*: Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelten Handlungsvorschläge bauen bewusst auf vorhandenen Forschungsergebnissen auf. Insbesondere wurde danach getrachtet, existierende Erkenntnisse verschiedener Kennzahlensysteme zu nutzen und auf das Marketing zu übertragen. Der Aufbau des Kennzahlensystems basiert auf klassischen Marketingerkenntnissen, insbesondere aus den Bereichen der Kaufverhaltens- und der Innovationsforschung. Ebenso wurden Aspekte aus dem strategischen Management, der Controllingwissenschaft und dem Knowledge Management integriert. Ferner knüpft die Arbeit bewusst an die bisherigen Forschungen zu Aspekten des Kunden- und Markenwerts an.

   Sowohl die einzelnen Bausteine des Kennzahlensystems als auch jede der vier Kernaufgaben für sich allein weisen keinen hohen Neuigkeitsgehalt auf; innovativ ist allerdings die Kombination der Bausteine, insbesondere der Transfer vieler Erkenntnisse aus der strategischen Managementforschung und der Controllingwissenschaft auf das Marketing. Im Rahmen der dargestellten Fallbeispiele wurde deutlich, dass die Umsetzung der Handlungsempfehlungen keineswegs trivial und offensichtlich, sondern anspruchsvoll ist. Neu sind ferner die empirischen Ergebnisse zum Einsatz von Marketingkennzahlen, die bewusst einen internationalen Vergleich zwischen den als in diesem Gebiet führend angesehenen amerikanischen Unternehmen einerseits und kontinentaleuropäischen Firmen andererseits zeigen.

5. *Rechtzeitigkeit*: Aus Sicht der Praxis kommen wissenschaftliche Erkenntnisse meistens zu spät. Handlungsrelevanz und Aktualität des in der vorliegenden Arbeit behandelten Themas sind allerdings nach wie vor hoch; dies belegt, dass bisher keine ausreichenden Lösungen gefunden werden konnten. Insofern kommen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit rechtzeitig, um Teilaspekte der praktischen Herausforderungen im Bereich des Marketingcontrollings beziehungsweise Marketing Performance Managements zu bewältigen.

Neben den handlungsorientierten Zielen wurden zu Beginn der Arbeit auch primär theorieorientierte Ziele definiert. Mit der Arbeit ist es gelungen, die Marketingforschung auf drei zentralen Gebieten voranzutreiben:

1. Mit Hilfe des aufgabenorientierten Ansatzes konnte empirisch belegt werden, dass eine ressourcen- und insbesondere wissensorientierte Perspektive auf das Marketing die bisher dominierende industrie- und wettbewerbsökonomische Sicht wirkungsvoll ergänzen kann. Das entwickelte Kennzahlensystem integriert bewusst ressourcen- und wissensorientierte Aspekte. Dabei wurden insbesondere auch die Herausforderungen behandelt, solche potentialorientierten Gesichtspunkte mit geeigneten Kenngrössen so zu operationalisieren, dass sie sich nicht nur theoretisch, sondern auch in der Realität im Rahmen von Performance Management-Systemen einsetzen lassen.
2. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie bieten erstmals einen umfassenden und systematischen Vergleich des Einsatzes von Marketingkennzahlen in den USA einerseits und zwei kontinentaleuropäischen Ländern andererseits. Damit konnten zahlreiche zentrale Aussagen, die bisher lediglich implizit angenommen wurden, explizit überprüft werden. Die vorliegende Arbeit ist somit als ein Beitrag zum Forschungsfeld „Marketing Metrics“ zu verstehen.
3. Des weiteren wurde ein aktueller und innovativer, auf Rationalitätssicherung zielender Controllingansatz erstmals auf das Marketing übertragen. Dadurch konnten dem Forschungsgebiet des Marketingcontrollings, das bisher insbesondere durch koordinationsorientierte Ansätze geprägt wurde, wertvolle neue Impulse gegeben werden.

# 3 Weiterer Forschungsbedarf

Die vorliegende Arbeit fokussierte sich auf wenige zentrale Aspekte aus dem Gebiet des Marketingcontrollings und strebte danach, diesbezüglich nützliche Handlungsanweisungen zu entwickeln. Dabei offenbarten sich allerdings zahlreiche interessante Herausforderungen, denen sich aus Sicht des Verfassers die Wissenschaft sowohl aus handlungs- als auch theorieorientierter Sicht verstärkt widmen sollte.

*Kennzahlen und Performance Measurement*

Derzeit besteht noch erheblicher Forschungsbedarf bezüglich einer einheitlichen *Operationalisierung* von Marketingkennzahlen. Dabei sollte insbesondere berücksichtigt werden, dass deutliche Diskrepanzen zwischen den in der Wissenschaft entwickelten Kenngrössen wie Marken- und Kundenwert und ihrem Einsatz in der Praxis festzustellen sind. Diese Distanz basiert letztlich auf dem Zielkonflikt zwischen wissenschaftlicher Validität einerseits und pragmatischer Nützlichkeit einer Operationalisierung andererseits. Insbesondere für die zentralen Grössen Kunden- und Markenwert sollten robuste Operationalisierungen und Messverfahren entwickelt sowie deren Möglichkeiten und Grenzen umfassend dargelegt werden – ähnlich wie es bei dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit bereits weitgehend gelungen ist. Marketingwissenschaftler sind herausgefordert, in ihrer Forschung Kennzahlen möglichst nicht nur nominal zu definieren; vielmehr sollten sie danach streben, allmählich zumindest bezüglich zentraler Grössen zu einer Annähe-

rung an *Realdefinitionen* zu kommen, die das Wesentliche des jeweiligen Konstrukts umfassen und nachzeichnen.[1]

Das Thema „*Marketing Metrics"* ist aus Sicht der Praxis nach wie vor zentral. Eine besondere Herausforderung ist es dabei aus Sicht der amerikanischen Forschungsgemeinschaft, zwischen Kennzahleneinsatz und unternehmerischem Erfolg eine Verbindung herzustellen.[2] Damit stellt sich erneut die Frage, wie sich „Marketingerfolg" bestmöglich operationalisieren lässt. Einerseits erscheint hierfür eine verstärkte Fokussierung der quantitativen Forschung auf börsennotierte Unternehmen sinnvoll, um an allgemein anerkannten „objektiven" Erfolgsmassstäben anzuknüpfen. Da Marketing allerdings primär auf Geschäftsfeldebene stattfindet, kann die Erfolgsmessung aufgrund fehlender Granularität der verfügbaren Daten nicht ausschliesslich auf Börseninformationen basieren. Somit erscheint es notwendig, neue Marketingerfolgindizes zu erarbeiten, die die bisherigen, auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit verwendeten subjektiven Zielansätze weiterentwickeln. Ein klar und eindeutig operationalisierter Marketingerfolg würde es erleichtern, Zusammenhänge zwischen Einsatz und Erfolgswirksamkeit von Marketingmassnahmen und -kennzahlen transparenter darzustellen.

Aus Sicht des Verfassers besteht ferner Bedarf an *einer verstärkt international ausgerichteten empirischen Forschung*. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnten beispielsweise neben den USA die Schweiz und Deutschland berücksichtigt werden. Die Erhebungen von KOKKINAKI und AMBLER[3] sowie AMBLER und RILEY[4] lassen allerdings vermuten, dass es bei der Verwendung von Marketingkennzahlen deutliche Unterschiede zwischen Grossbritannien, Spanien und den deutschsprachigen Ländern gibt. Weitere europäische Forschungsprojekte sollten daher möglichst kontinentaleuropäische Länder und Grossbritannien gleichzeitig einschliessen. Ferner stellt sich auch die Frage, auf welche Ursachen die festgestellten nationalen Unterschiede beim Kennzahleneinsatz zurückgeführt werden können.

*Integriertes Marketing Performance Management*

In der vorliegenden Arbeit wurde ein Ansatz entwickelt, mit dem sich ein integriertes Marketing Performance Management sicherstellen lässt. Im Kern geht es dabei um eine Verknüpfung von Forschungsteilgebieten des strategischen Managements, des Marketing und des Controllings.

Diese innerhalb der Betriebswirtschaftslehre als interdisziplinär zu bezeichnende Orientierung sollte auch in weiteren Forschungen ausgebaut werden. Das Thema *Performance Management* bietet die Chance, Aspekte des strategischen Managements stärker mit der

---

[1] Siehe hierzu ausführlich KROMREY 2000, S. 160 ff.

[2] MARKETING SCIENCE INSTITUTE 2000, 2002.

[3] KOKKINAKI/AMBLER 1999; allerdings ist zu vermuten, dass ein Teil der festgestellten Differenzen auf unterschiedliche Erhebungsmethoden zurückzuführen ist.

[4] AMBLER/RILEY 2000.

Marketingwissenschaft zu verbinden. Die unterschiedlichen Forschungstraditionen und -strategien in den beiden Teilgebieten eröffnen interessante Optionen:

- So kann das *theoretische Fundament* des Marketing durch Erkenntnisse des strategischen Managements ausgebaut und abgesichert werden. Beispielsweise wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit deutlich, dass weitere wissenschaftliche Anstrengungen notwendig sind, um eine ressourcen- und wissensorientierte Perspektive in der Marketingwissenschaft weiterzuentwickeln. Im Zusammenhang mit dem aufgabenorientierten Ansatz ist es unter anderem erforderlich, die jeweiligen charakteristischen Fähigkeiten empirisch zu belegen, die benötigt werden, um jede einzelne der vier Kernaufgaben überlegen zu erfüllen. Ferner sind auch kernaufgabenübergreifende und -integrierende Fähigkeiten zu identifizieren.[1] Diese Kompetenzbündel und Kernaufgabenprofile müssen situativ relativiert, das heisst insbesondere mit den sich in den jeweiligen Märkten beziehungsweise Branchen bietenden Potentialen abgeglichen werden.
- Andererseits bietet die *empirische Ausrichtung* des Marketing für die Forschung auf dem Gebiet des strategischen Managements die Möglichkeit, zentrale Hypothesen und Theoriebausteine empirisch zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Marketingrelevanter Forschungsbedarf besteht beispielsweise hinsichtlich der Beurteilung der Qualität des Marketingmanagements und des Umgangs mit immateriellen Ressourcen.[2]

Des weiteren müssten auch die Ergebnisse der Kooperationsforschung auf das Marketing übertragen werden. Die Diagnose und Steuerung von Marketingkooperationen im Sinne einer Sicherstellung von Effektivität und Effizienz ist eine zentrale Herausforderung für die Forschung in den Bereichen Marketingmanagement und -controlling.[3]

Dynamische, also zeitraumbezogene Aspekte wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit durch die enge Anlehnung des Controllings an die Planung bereits integriert. Die Unternehmensdynamik ist aber für das Marketing ein äusserst zentrales Thema[4], insbesondere für Märkte mit einer hohen technologischen Entwicklungsgeschwindigkeit.[5] So sind beispielsweise zur Sicherung des Erfolgs in den verschiedenen Lebenszyklusphasen teilweise diametral entgegengesetzte Kompetenzen erforderlich.[6] Der schnelle und effiziente Wechsel zwischen unterschiedlichen erfolgsentscheidenden Kompetenzen und den damit einhergehenden unterschiedlichen Marketingstrategien wird zu einer zentralen Herausforderung für einen nachhaltigen Markterfolg. Gerade diese Dynamik kann mit Hilfe des dargestellten aufgabenorientierten Ansatzes berücksichtigt werden, denn Unter-

---

[1] TOMCZAK/REINECKE 1996, S. 9.

[2] Siehe hierzu insbesondere auch BLANKENBURG 1999, S. 241.

[3] Die Fragestellungen von Kooperationen wurden im Rahmen dieser Arbeit aus Gründen der Fokussierung bewusst nicht behandelt; diesbezüglich sind aus Sicht des Verfassers allerdings umfassende Forschungsanstrengungen notwendig.

[4] MEFFERT/BURMANN 2000.

[5] BURMANN 2000.

[6] MOORE 1995, S. 174 f.

nehmen haben kein starres Kernaufgabenprofil im Zeitablauf. Vielmehr müssen sie permanent die sich aus den identifizierten Marktpotentialen ergebenden Aufgaben mit ihrem unternehmensspezifischen Wissen abstimmen und gegebenenfalls einen Wechsel des Kernaufgabenprofils anstreben. Forschungsmethodisch wären hierzu insbesondere Längsschnittanalysen geeignet, um das Abstimmen von Aufgaben- und Wissenssystem auf die Marktpotentiale im Zeitverlauf zu analysieren.

*Marketingcontrolling*

Dieses Schnittstellenthema war bisher überwiegend durch ein Übertragen von Controllingansätzen auf das Marketing gekennzeichnet. Die vorliegende Arbeit hat allerdings gezeigt, dass die zentralen Rationalitätsengpässe im Marketingmanagement einige Besonderheiten aufweisen. Dies ist insbesondere auf die starke Aussen- und somit Kunden- und Konkurrenzorientierung des Marketing zurückzuführen. So sollte sich die Marketingwissenschaft beispielsweise mit der funktionalen und institutionalen Koordination von Marketingcontrolling und Marktforschung auseinandersetzen.

Die Gewährleistung einer *Einheit von Planung und Controlling* hat sich für das Marketingcontrolling als zentraler Aspekt erwiesen. Daher sollte sich die Marketingforschung verstärkt dem Thema widmen, wie Kennzahlen im Führungsprozess optimal eingesetzt werden können. Neben einer aktionsorientierten ist dabei insbesondere auch die *affektive Nutzung* von Kennzahlen[1] zu analysieren. Hierfür scheinen insbesondere qualitative Forschungsmethoden geeignet.

Die Ausführungen zur Sicherstellung eines durchgängigen Führungszyklus im Marketing haben ferner gezeigt, dass die *Marketingbudgetierung* stärker mit einer zielorientierten Planung zu verknüpfen ist. Erste konzeptionelle Ansätze von BARZEN[2] sowie GLEICH und KOPP[3] sollten weiterentwickelt und empirisch gestützt werden.

Zum anderen wurde deutlich, dass im Marketing der Rationalitätsengpass nicht unbedingt in einer zu niedrigen Reflexion, sondern auch in einer ungenügenden Gewichtung der Intuition liegen kann.[4] Für die Marketingwissenschaft wäre es interessant, das Spannungsfeld zwischen Planung und Controlling einerseits und Intuition andererseits situativ zu erforschen. Dabei könnte insbesondere auch das ambivalente und bisher empirisch nicht geklärte *Verhältnis zwischen Controlling und Innovation* ausgeleuchtet werden. Des weiteren interessiert die Frage, welche Möglichkeiten einer stärker potential- und somit zukunftsgerichteten Ausrichtung des Marketingcontrollings bestehen beziehungsweise welche Grenzen diesbezüglich zu beachten sind.

Aufgrund der *unterschiedlichen Forschungstraditionen* der stark empirisch geprägten Marketingforschung und der etwas stärker konzeptionell ausgerichteten Controllingwis-

---

[1] MENON/VARADARAJAN 1992, S. 61 f.
[2] BARZEN 1990.
[3] GLEICH/KOPP 2001.
[4] Siehe hierzu MINTZBERG 1994a, S. 107 ff. und MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2001a, S. 39 ff.

senschaft ist zu erwarten, dass es in Zukunft zu einem intensiveren Austausch im Bereich der Forschungsmethodik kommen wird.

# 4 Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurde ein Ansatz für den Aufbau und den Einsatz eines in die Marketingplanung integrierten Kennzahlensystems dargestellt. Das Kennzahlensystem erfüllt die aus der wissenschaftlichen Diskussion herausgearbeiteten Gütekriterien. Es basiert auf einem theoretisch fundierten Planungsansatz, der mit den vier Kernaufgaben Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege die zentralen Treiber für profitables Wachstum ins Zentrum stellt und somit mit modernen Instrumenten einer wertorientierten Unternehmensführung kompatibel ist. Die mehrstufige, Marketingpotentiale, -prozesse und -ergebnisse berücksichtigende Konzeption gewährleistet, dass langfristige Erfolgspotentiale nicht zugunsten kurzfristiger finanzwirtschaftlicher Ziele zurückgestellt werden können.

Mit Hilfe einer umfassenden internationalen empirischen Studie wurde gezeigt, dass dieser Ansatz geeignet ist, situative Geschäftsmodelle zu definieren. Ferner konnte herausgearbeitet werden, welcher Kennzahleneinsatz für unterschiedliche marktorientierte Strategietypen mit Erfolg einhergeht. Die quantitativen Forschungsergebnisse wurden durch zwei qualitativ ausgerichtete Fallstudien ergänzt. Diese dienten unter anderem dazu, die Nützlichkeit der operationsanalytischen Empfehlungen kritisch zu überprüfen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde allerdings auch herausgearbeitet, dass Kennzahlen weder Selbstzweck noch Allheilmittel sind. So ist es denkbar, dass (kleinere) Unternehmen ohne den (bewussten) Einsatz von Kennzahlen erfolgreich im Markt agieren. Ebenso garantieren ausgeklügelte und informationstechnisch unterstützte Kennzahlensysteme noch keinen Markterfolg. Vielmehr ist es notwendig, sie als ein Element des Führungszyklus zu verstehen. Marketingplanung und -controlling bilden eine Einheit, die insbesondere mit Hilfe von Kennzahlen gewährleistet wird: Ohne fundierte Informationen können keine Marketingziele gesetzt, ohne Ziele keine Massnahmen eingeleitet und somit auch keine Ergebnisse überprüft werden.

Ein integriertes Marketing Performance Management stellt durch einen intensiven Rückgriff auf Kennzahlen sicher, dass Planung, Umsetzung und Controlling aufeinander abgestimmt werden, um dadurch den Führungszyklus wirksam zu schliessen.

Das Sicherstellen und Ausweisen von Marketingeffektivität und -effizienz liegt letztlich im Eigeninteresse des Marketingmanagements. Marketingkennzahlen helfen bei beiden Aufgaben massgeblich. Aufgrund der dargestellten Entwicklungen in Marketingforschung und -praxis ist zu erwarten, dass sich der Einsatz von Marketingkennzahlen in den nächsten Jahren verstärken und professionalisieren wird – denn letztlich sind Marketingplanung und -controlling ohne Kennzahlen weder effektiv noch effizient.

# Literaturverzeichnis


AAKER, D. A. (1991): Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name, New York et al.

AAKER, D. A. (1992): Management des Markenwerts, Frankfurt am Main/New York.

AAKER, D. A. (1996): Building Strong Brands, New York et al.

ABEL, B. (1979): Denken in theoretischen Modellen als Leitidee der Wirtschaftswissenschaften, in: RAFFÉE, H./ABEL, B. (Hrsg.): Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München, S. 138-160.

ACKOFF, R. L. (1967): Management Misinformation Systems, in: Management Science, 14, H. 4, B147-B156.

ADAM, D. (1998): Produktions-Management, 9. Auflage, Wiesbaden.

ADAM, D./JOHANNWILLE, U. (1998): Die Komplexitätsfalle, in: ADAM, D. (Hrsg.): Komplexitätsmanagement, Wiesbaden, S. 5-28.

AFRA, S./ADERS, C. (2001): Den Firmenwert dauerhaft steigern, in: Harvard Business Manager, 23, H. 3, S. 99-106.

AGARWAL, M. K./RAO, V. R. (1996): An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Equity, in: Marketing Letters, 7, H. 3, S. 237-247.

AGRAWAL, V./ARJONA, L. D./LEMMENS, R. (2001): E-Performance: The Path to Rational Exuberance, in: The McKinsey Quarterly, 38, H. 1, 31-43.

AHLERT, D. (1998): Anforderungen an Handelsinformationssysteme aus Nutzersicht – Auswertungspotentiale für das Handels- und Wertschöpfungsmanagement, in: AHLERT, D./BECKER, J./OLBRICH, R./SCHÜTTE, R. (Hrsg.): Informationssysteme für das Handelsmanagement – Konzepte und Nutzung in der Unternehmenspraxis, Berlin et al., S. 3-63.

AHN, H. (1999): Ansehen und Verständnis des Controlling in der Betriebswirtschaftslehre – Grundlegende Ergebnisse einer empirischen Studie unter deutschen Hochschullehrern, in: Controlling, 11, H. 3, S. 109-114.

AHN, H. (2001): Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report, in: Long Range Planning, 34, H. 4, S. 441-461.

AILAWADI, K. L./LEHMANN, D. R./NESLIN, S. A. (2002): A Product-Market-Based Measure of Brand Equity, Marketing Science Institute, Report Nr. 02-102, Cambridge (Mass.).

AKAO, Y. (Hrsg.) (1991): Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM, Cambridge (Massachusetts).

ALBACH, H. (1984): Imitationswettbewerb und Innovationswettbewerb, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 54, H. 11, S. 1065-1076.

ALBACH, H. (1995): Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft vom Management, in: WUNDERER, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 3. Auflage, Stuttgart, S. 81-89.

ALBACH, H. (1997): Gutenberg und die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67, H. 12, S. 1257-1283.

ALBERT, H. (1971): Plädoyer für Kritischen Rationalismus, München.

ALDERSON, W./COX, R. (1948): Towards a Theory of Marketing, in: Journal of Marketing, 13, H. 2, S. 137-152.

AMBLER, T. (1998): Why is marketing not measuring up?, in: Marketing (London), 24. September, H. 29, S. 24-25.

AMBLER, T. (1999a): Innovation Metrics, Working Paper Nr. 99-902, Centre for Marketing, London Business School, London.

AMBLER, T. (1999b): Where Does the Cash Flow Come From?, in: Journal of Marketing Management, 15, H. 8, S. 705-710.

AMBLER, T. (2000): Marketing and the Bottom Line – The New Metrics of Corporate Wealth, London.

AMBLER, T./BARWISE, P. (1998): The trouble with brand valuation, in: The Journal of Brand Management, 5, H. 5, S. 367-377.

AMBLER, T./KOKKINAKI, F. (1997): Measures of Marketing Success, in: Journal of Marketing Management, 13, H. 7, S. 665-678.

AMBLER, T./RILEY, D. (2000): Marketing Metrics: A Review of Performance Measures in Use in the UK and Spain, Working Paper Report, H. 00-500, Marketing Science Institute, Cambridge (Massachusetts).

AMES, C. (1968): Marketing Planning for Industrial Products, in: Harvard Business Review, 46, H. 5, S. 100-111.

AMIT, R./SHOEMAKER, P. J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent, in: Strategic Management Journal,14, H. 1, S. 33-46.

ANDERSEN, H. V./LAWRIE, G./SHULVER, M. (2000): The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model – Which is the Better Strategic Management Tool?, GC Working Paper, Berkshire (UK).

ANDERSON, E. W./SULLIVAN, M. (1993): The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction For Firms, in: Marketing Science, 12, H. 2, S. 125-143.

ANDERSON, E./WEITZ, B. (1992): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, in: Journal of Marketing Research, 29, H. 2, S. 62-74.

ANDERSON, J. C./NARUS, J. A. (1999): Welchen Wert hat Ihr Angebot für den Kunden?, in: Harvard Business Manager, 21, H. 4, S. 97-107.

ANDERSON, L. M. (1994): Marketing Science: Where's the Beef?, In: Business Horizons, 37, H. 1, S. 8-16.

ANSOFF, H. I. (1965): Corporate Strategy, New York.

ANSOFF, H. I. (1976): Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28, H. 2, S. 129-152.

ARMSTRONG, J. S. (2003): Discovery and Communication of Important Marketing Findings: Evidence and Proposals, in: Journal of Business Research, 56, H. 1, S. 69-84.

ARMSTRONG, J. S./COLLOPY, F. (1996): Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability, in: Journal of Marketing Research, 23, H. 5, S. 188-199.

ARMSTRONG, J. S./OVERSTON, T. S. (1977): Estimating Non-Response Bias in Mail Surveys, in: Journal of Marketing Research, 14, H. 3, S. 396-402.

ARMSTRONG, M. (1993): Managing Reward Systems, Buckingham.

ASHBY, W. R. (1956): Introduction to Cybernetics, New York.

ASHTON, C. (1997): Strategic Performance Measurement, Transforming Corporate Performance by Measuring and Managing the Drivers of Business Success, Wimbledon.

ASSMUS, G./FAHRLEY, J. U./LEHMANN, D. R. (1984): How Advertising Affects Sales: Meta Analysis of Econometric Results, in: Journal of Marketing Research, 21, H. 2, S. 65-74.

ASSOCIATION FRANÇAISE DES CONSEILLERS DE DIRECTION (Hrsg.) (1965): Les ratios outils de gestion, Paris.

AT KEARNEY (1999) (Hrsg.): Aligning Strategic Performance Measures and Results, Bericht Nr. 1261-99-RR, New York.

AVLONITIS, G. L. (1987): Linking Different Types of Product Elimination Decisions to Their Performance Outcome: „Project Dropstrat", in: International Journal of Research in Marketing, 4, H. 1, S. 43-57.

BACHEM, C. (2001): Marketingcontrolling im E-Commerce, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien, S. 568-584.

BACHER, J. (1996): Clusteranalyse – Anwendungsorientierte Einführung, 2. Auflage, München/Wien.

BACKHAUS, K. (2003): Industriegütermarketing, 7. Auflage, München.

BACKHAUS, K./ERICHSON, B./PLINKE, W./WEIBER, R. (1996): Multivariate Analysemethoden, Eine anwendungsorientierte Einführung, 8. Auflage, Berlin et al..

BACKHAUS, K./ERICHSON, B./PLINKE, W./WEIBER, R. (2000): Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung, 9. Auflage, Berlin et al.

BACKHAUS, K./MEYER, M. (1993): Strategische Allianzen und strategische Netzwerke, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 22, H. 7, S. 330-334.

BACKHAUS, K./WEIBER, R. (1989): Entwicklung einer Marketing-Konzeption mit SPSS/PC+, Berlin et al.

BÄNSCH, A. (1995): Käuferverhalten, 6. Auflage, München.

BALDERJAHN, I. (1995): Bedürfnisse, Bedarf, Nutzen, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J.: Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 179-180.

BARCZAK, G. (1995): New Product Strategy, Structure, Process and Performance in the Telecommunications Industry, in: Journal of Product Innovation Management, 12, H. 3, S. 224-34.

BARNARD, C. I. (1938): The Functions of the Executive, Cambridge (Mass.).

BARNEY, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 17, H. 1, S. 99-120.

BARNEY, J. B. (1992): Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research, in: Advances in Strategic Management, 8, S. 29-61.

BARNEY, J. B. (1999): How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions, in: Sloan Management Review, 40, Spring, S. 137-145.

BARZEN, D. (1990): Marketing-Budgetierung, Frankfurt am Main et al.

BASTIAN, C. (2000): Mitarbeiterführung im Vertrieb: Anreizsysteme auf dem Prüfstand, in: REICHWALD, R./BULLINGER, H. J. (Hrsg.): Vertriebsmanagement: Organisation, Technologieeinsatz, Personal, Stuttgart, S. 293-323.

BATTY, J. (1965): Management Accountancy, London.

BAUER, H. H./FISCHER, Y./MCINTURFF, Y. (1999): Der Bildkommunikationseffekt – eine Metaanalyse, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51, H. 9, S. 805-831.

BAUER, H. H./MEEDER, U./JORDAN, J. (2001): Werbecontrolling mit der Balanced Scorecard, in: Absatzwirtschaft, 44, H. 1, S. 62-65.

BAUER, R. (1960): Consumer Behavior as Risk-Taking, in: HANCOCK, R. (Hrsg.): Proceedings of the 43th Conference of the American Marketing Association, Chicago, S. 389-398.

BAUMGARTH, C. (2001): Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung – Markenforschung, Wiesbaden.

BECKER, F. G. (1992): Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen – Leistungsverständnis und –prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme, Stuttgart.

BECKER, F. G. (1997): Erfolgs- und leistungsbezogene strategisch-orientierte Anreizsysteme, in: Marktforschung & Management, 41, H. 3, S. 112-199.

BECKER, F. G. (1990): Anreizsysteme für Führungskräfte: Möglichkeiten zur strategisch-orientierten Steuerung des Managements, Stuttgart.

BECKER, J. (1995): Marketing-Konzeption, Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 5. Auflage, München.

BECKER, J. (2001a): Marketing-Konzeption, Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 7. Auflage, München.

BECKER, J. (2001b): Strategisches Vertriebscontrolling: Customer Relationship Marketing und Data Mining, 2. Auflage, München.

BEER, M. (1984): Reward Systems, in: BEER, M./SPECTOR, B./LAWRENCE, P. R./QUINN MILLS, D. (Hrsg.): Managing Human Assets, New York, S. 113-151.

BEHRENS, G. (1996): Werbung, Entscheidung – Erklärung – Gestaltung, München.

BEKMEIER-FEUERHAHN, S. (1998a): Marktorientierte Markenbewertung – eine marktpreisorientierte Bewertung von Marken aus konsumenten- und unternehmensorientierter Perspektive, Wiesbaden.

BEKMEIER-FEUERHAHN, S. (1998b): Markenbewertung als Controllinginstrument, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen, S. 158-166.

BEKMEIER-FEUERHAHN, S. (2001): Marktorientierte Markenbewertung: Schnittstelle zwischen Marketingmanagement und Marketingcontrolling, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St.Gallen/Wien, S. 322-335.

Belz, C. (1989): Konstruktives Marketing, Marketing-Diagnose und Lösungen für umkämpfte Märkte in Sättigung, Stagnation und Schrumpfung, Savosa/St. Gallen.

BELZ, C. (1994): Management von Geschäftsbeziehungen, St. Gallen.

BELZ, C. (1998): Akzente im innovativen Marketing, St. Gallen/Wien.

BELZ, C. (1999): Verkaufskompetenz, St. Gallen/Wien.

BELZ, C. et al. (1991): Erfolgreiche Leistungssysteme, Stuttgart.

BELZ, C./REINHOLD, M. (1999): Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter, St. Gallen/Wien.

BELZ, C./SCHUH, G./GROOS, S. A./REINECKE, S. (1997): Industrie als Dienstleister, St. Gallen.

BENKENSTEIN, M. (1997): Strategisches Marketing – Ein wettbewerbsorientierter Ansatz, Stuttgart/Berlin/Köln.

BENTZ, S. (1983): Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und der Marketinglogistik, Frankfurt.

BEREKOVEN, L./ECKERT, W./ELLENRIEDER, P. (2001): Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 9. Auflage, Wiesbaden.

BERGER, P. D./NASR, N. I. (1998): Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications, in: Journal of Interactive Marketing, 12, H. 1, S. 17-30.

BERGS, S. (1981): Optimalität bei Cluster-Analysen, Diss., Münster.

BERLET, K. R./CRAVENS, D. M. (1991): Performance Pay as a Competitive Weapon, New York.

BERRY, L. L./PARASURAMAN, A. (1997): Listening to the Customer – The Concept of a Service-Quality Information System, in: Sloan Management Review, 38, Spring, S. 65-76.

BERTHEL, J. (1975): Betriebliche Informationssysteme, Stuttgart.

BEST, R. J. (1997): Market-Based Managemend, Upper Saddle River (New York).

BEUTIN, N. (2001): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 87-122.

BEVAN, S./Thompson, M. (1991): Performance Management at the Cross Roads, in: Personnel Management, 23, H. 11, S. 36-39.

BIERLY, P./CHAKRABARTI, A. (1996): Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry, in: Strategic Management Journal, 17, Winter Special Issue, S. 123-135.

BINDER, A. S. (1990): Paying for Productivity, Washington DC.

BIRKHOFER, B. (2001): E-Commerce als innovativer Absatzkanal – Ein entscheidungsorientiertes Modell, Diss., St. Gallen.

BLANKENBURG, D. A. (1999): Evaluation von Performance Measurement Systemen, Eine empirische Analyse, Diss., St. Gallen.

BLATTBERG, R. C./DEIGHTON, J. (1996): Manage Marketing by the Customer Equity Test, in: Harvard Business Review, 74, H. 4, S. 136-144.

BLATTBERG, R. C./DEIGHTON, J. (1997): Aus rentablen Kunden vollen Nutzen ziehen, in: Harvard Business Manager, 19, H. 1, S. 24-32.

BLATTBERG, R. C./THOMAS, J. S. (2000): Valuing, Analyzing, and Managing the Marketing Function Using Customer Equity Principles, in Iacobucci, D. (2000): Kellog on Marketing, New York, S. 302-319.

BLEICHER, K. (1999): Das Konzept integriertes Management, St. Galler Management-Konzept, Band 1, Visionen – Missionen – Programme, 5. Auflage, Frankfurt/New York.

BLETHYN, S./G./PARKER, C. Y. (1990): Designing Information Systems, London et al.

BLOCHER, E./MOFFIE, R./ZMUD, R. (1985): How Best to Communicate Numerical Data, in: The Internal Auditor, 42, H. 2, S. 38-42.

BOCK, H. H. (1974): Automatische Klassifikation – Theoretische und praktische Methoden zur Gruppierung und Strukturierung von Daten, Göttingen.

BÖCKER, F. (1972): Der Distributionsweg einer Unternehmung, Berlin.

BÖCKER, F. (1988): Marketing-Kontrolle, Berlin et al.

BÖCKER, F. (1991): Ganzheitliche Marketing-Kontrolle, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 20, H. 3, S. 106-113.

BONOMA, T. V. (1984): Making Your Marketing Strategy Work, in: Harvard Business Review, 72, H. 2, S. 69-76.

BONOMA, T. V. (1989): Marketing Performance – What Do You Expect, in: Harvard Business Review, 67, H. 5, S. 44-48.

BONOMA, T. V./CLARK, B. H. (1988): Marketing Performance Assessment, Boston (Mass.).

BOOS, F./JARMAI, H. (1994): Kernkompetenzen – gesucht und gefunden, in: Harvard Business Manager, 16, H. 4, S. 19-26.

BOOZ ALLEN HAMILTON (Hrsg.) (1982): New Products Management for the 1980s, New York.

BOSTON CONSULTING GROUP (1976): Perpectives on Experience, Boston (Mass.).

BOTTA, V. (1993): Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente. Planung, Steuerung und Kontrolle der Rentabilität im Unternehmen, 4. Auflage, Berlin.

BOULDING, W./KALRA, A./STAELIN, R./ZEITHAML, V. (1993): A Dynamic Process Model of Service Quaity: From Expectations to Behavioral Intentions, in: Journal of Marketing Research, 30, H. 2, S. 7-27.

BOURGEOIS, L. (1985): Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments, in: Academy of Management Journal, 28, 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, S. 816-835.

BOUTELLIER, R./LACH, C. (2000): Produkteinführung – Herausforderung für Marketing und Logistik, München.

BRASCH, T./HOFFMANN, A. (2002): Aktives Kundenkommunikationsmanagement – Die Basis für loyale Kunden, Vortrag im Rahmen der Top-Management-Fokusgruppe "Customer Relationship Management II" am 14. Februar 2002, Bad Horn (Schweiz).

BROCKHOFF, K. (1999): Produktpolitik, 4. Auflage, Stuttgart.

BROCKHOFF, K. (2000): Produktinnovation, in: ALBERS, S./HERRMANN, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden, S. 25-54.

BROCKINGTON, R. (1996): Accounting for Intangible Assets – A New Perspective on the True and Fair View, Wokingham.

BROWN, M. G. (1997): Kennzahlen: Harte und weiche Faktoren erkennen, messen und bewerten, München/Wien.

BROWN, W. (1962): Piecework Abandoned: The Effect of Wage Incentive Schemes on Managerial Authority, London.

BRUHN, M./GEORGI, D. (2000): Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements, in: HOMBURG, C./BRUHN, M. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 529-558.

BRUNNER, J./BECKER, D./BÜHLER, M./HILDEBRANDT, J./ZAICH, R. (1999): Value-Based Performance Management, Wertsteigernde Unternehmensführung: Strategie – Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden.

BRUNNER, J./SPRICH, O. (1998): Performance Management und Balanced Scorecard, in: io Management Zeitschrift, 67, H. 6, S. 30-36.

BRUNSSON, N./OLSEN, J. P. (1993): The Reforming Organization, London/New York.

BUCHNER, M. (1981): Controlling – ein Schlagwort? – Eine kritische Analyse der betriebswirtschaftlichen Diskussion um die Controlling-Konzeption, Frankfurt am Main et al.

BÜHNER, R. (1977): Messung des Erfolgs von Organisationen unter Berücksichtigung situativer Einflussfaktoren, in: Management International Review, 17, H. 3, S. 51-59.

BUNGE, M (1967): Scientific Research II, The Search for Truth, Berlin/Heidelberg/New York.

BÜNING, H./TRENKLER, G. (1978): Nichtparametrische statistische Methoden, Berlin/New York.

BÜRGI, A. (1991): Führen mit Kennzahlen – Ein Leitfaden für den Klein- und Mittelbetrieb, 6. Auflage, St. Gallen.

BÜRGI, K. (2001): Koffeinhaltiger Appetizer, in: Cash Invest, H. 43, 26. Oktober 2001, S. 84.

BURMANN, C. (1991): Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität, Das Beispiel der Automobilindustrie, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 13, H. 4, S. 249-258.

BURMANN, C. (2000): Strategiewechsel in turbulenten Märkten – Neuere theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, Arbeitspapier Nr. 134 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster.

BURMANN, C. (2001): Strategische Flexibilität und Strategiewechsel in turbulenten Märkten – Neuere theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, in: Die Betriebswirtschaft, 61, H. 2, S. 169-188.

BURNS, T./STALKER, G. M. (1961): The Management of Innovation, London.

BÜSCHKEN, J. (1994): Multipersonale Kaufentscheidungen: empirische Analyse zur Operationalisierung von Einflussbeziehungen im Buying Center, Wiesbaden.

BÜSCHKEN, J./VON THADEN, C. (2000): Produktvariation, -differenzierung und -diversifikation, in: ALBERS, S./HERRMANN, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden, S. 553-573.

BUZZELL, R. D./Gale, B. T. (1989): Das PIMS-Programm – Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden

CADUFF, T. (1981): Zielerreichungsorientierte Kennzahlennetze industrieller Unternehmungen, Bedingungsmerkmale – Bildung – Einsatzmöglichkeiten, Diss., Frankfurt am Main.

CAMPBELL, D. J./GOOLD, M. (1992): Building Core Skills, Working Paper, Januar, Ashridge Strategic Management Centre.

CANNELL, M./WOOD, S. (1992): Incentive Pay: Impact and Evolution, London.

CANNING, G. (1982): Do a Value Analysis of Your Customer Base, in: Industrial Marketing Management, 11, H. 11, 1982, S. 89-93.

CAPRARO, A. J./SRIVASTAVA, R. K. (1997): Has the Influence of Financial Performance on Reputation Measures Been Overstated?, in: Corporate Reputation Review, 1, H. 1, S. 86-93.

CAUSEY, R. (1979): Theory and Observation. on: Asquith, P./Kyburg, H. (Hrsg.): Current Research in Philosophy, East Lansing.

CEZPIEL, J. A./ROSENBERG, L. J. (1977): The Study of Consumer Satisfaction – Addressing the "So What" Question, in: Hunt, H. K. (Hrsg.): Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction, Cambridge (Massachusetts), S. 92-119.

CHIESA, V./COUGHLAN, P./VOSS, C. A. (1996): Development of a Technical Innovation Audit, in: Journal of Product Innovation Management, 13, H. 2, 105-136.

CHURCHILL, N. C./MULLINS, J. W. (2001): How Fast Can Your Company Afford to Grow?, in: Harvard Business Review, 79, H. 5, S. 135-143.

CLARK, B. H. (1999): Marketing Performance Measures: History and Interrelationships, in: Journal of Marketing Management, 15, H. 8, S. 711-732.

COBBENHAGEN, J. (2000): Successful Innovation, Towards a New Theory for the Management of Small and Medium-sized Enterprises, Cheltenham (UK)/Northampton (Massachusetts).

COLLIER, J. (1945): United States Indian Adminstration as a Laboratory of Ethnic Relations, in: Social Research, 12, May, S. 275-276.

COLLIS, D. J. (1991): Organizational Capability as a Source of Profit, Working Paper, Harvard Business School, March.

COLLIS, D. J./Montgomery, C. A. (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990s, in: Harvard Business Review, 73, H. 4, S. 118-128.

CONNER, K. R./PRAHALAD, C. K. (1996): A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism, in: Organization Science, 7, H. 5, S. 477-501.

COOPER, R. G. (1984): How New Product Strategies Impact on Performance, in: Journal of Product Innovation Management, 1, H. 1, S. 15-18.

COOPER, R. G. (1994a): New Products: The Factors that Drive Success, in: International Marketing Review, 11, H. 1, S. 60-76.

COOPER, R. G. (1994b): Third-Generation New Product Processes, in: Journal of Product Innovation Management, 11, H. 1, S. 3-14.

COOPER, R. G./EASINGWOOD, C. J./EDGETT, S./KLEINSCHMIDT, E. J./STOREY, C. (1994): What Distinguishes the Top Performing New Products in Financial Services, in: Journal of Product Innovation Management, 11, H. 4., S. 281-299.

COOPER, R. G. (1975): When New Industrial Products Fail, in: Industrial Marketing Management, 4, H. 4, S. 315-326.

COOPER, R. G./Kleinschmidt, E. J. (1993): Screening New Product for Potential Winners, in: Lang Range Planning, 26, H. 6, S. 74-81.

CORNELSEN, J. (2000): Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing, Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Nürnberg.

COYNE, K. P. (1986): Sustainable Competitive Advantage – What it is, What it isn't, in: Business Horizons, 30, H. 1, S. 54-61.

CRAVENS, K. S./GUILDING, C. (1999): Strategic Brand Valuation: A Cross-Functional Perspective, in: Business Horizons, 42, H. 4, S. 53-60.

CRIMMINS, J. C. (1992): Better Measurement and Management of Brand Value, in: Journal of Advertising Research, 32, H. 4, S. 11-19.

CROSS, J. (1995): IT Outsourcing. British Petroleum's Competitive Approach, in: Harvard Business Review, 73, H. 3, S. 94-102.

CUMMINGS, A./OLDHAM, G. R. (1997): Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee, in: California Management Review, 40, H. 1, S. 22-38.

DARBY, M. R./KARNI, E. (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: Journal of Law and Economics, 16, H. 1, S. 67-88.

DARDEN, W. R. (1980): A Patronage Model of Consumer Behavior, in: Stampfl, R. W./Hirschman, E. (Hrsg.): Competitive Structure in Retail Markets: The Department Store Perspective, Chicago, S. 43-52.

DAUM, D. (2001): Marketingproduktivität – Konzeption, Messung und empirische Analyse, Wiesbaden.

DAVENPORT, T. H. (1993): Process Innovation – Reengineering Work through Information Technology, Boston.

DAVIDSON, J. H. (1999): Transforming the Value of Company Reports through Marketing Measurement, in: Journal of Marketing Management, 15, H. 8, S. 757-777.

DAVIS, S./DOUGLASS, D. (1995): Holistic Approach to Brand Equity Management, in: Marketing News, 29, H. 2, 16. Januar, S. 4-5.

DAY, G. S. (1976): Assessing the Effects of Information Disclosure Requirements, in: Journal of Marketing, 40, H. 4, S. 42-52.

DAY, G. S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations, in: Journal of Marketing, 58, H. 10, S. 37-52.

DAY, G. S. (1999): Misconceptions About Market Orientation, in: Journal of Market-Focused Management, 4, H. 1, S. 5-16.

DAY, G. S. (2000): Capabilities for Forging Customer Relationships, MSI Working Paper No. 00-118, Cambridge (Mass.).

DAY, G. S./FAHEY, L. (1988): Valuing Market Strategies, in: Journal of Marketing, 52, July, S. 45-57.

DAY, G. S./FAHEY, L. (1990): Putting Strategy into Shareholder Value Analysis, in: Harvard Business Review, 68, H. 2, S. 156-162.

DAY, G. S./MONTGOMERY, D. B. (1999): Charting New Directions for Marketing, in: Journal of Marketing, 63, Special Issue, S. 3-13.

DESHPANDÉ, R./FARLEY, J. U./WEBSTER, F. E. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, in: Journal of Marketing, 57, H. 1, S. 23-37.

DESHPANDÉ, R./WEBSTER, F. E. (1989): Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, in: Journal of Marketing, 53, H. 1, S. 3-15.

DESOUZA, G. (1992). Designing a Customer Retention Plan, in: Journal of Business Strategy, 13, H. 2, S. 24-28.

DEYHLE, A. (1984): Management & Controlling-Brevier, Band I: Manager & Controller im Team, 3. Auflage, Gauting.

DEYHLE, A. (1988): Marketing-Controlling – Das Denken vom Kunden her, in: Controller Magazin, 12, H. 1, S. 15 – 20.

DEYHLE, A. (1997): Management & Controlling-Brevier, 7. Auflage, Wörthsee-Etterschlag.

DIAMANTOPOULOS, A./WINKLHOFER, H. M. (2001): Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, in: Journal of Marketing Research, 38, H. 5, S. 269-277.

DICHTL, E./SCHNEIDER, W. (1994): Kundenzufriedenheit im Zeitalter des Beziehungsmanagement, in: BELZ, C./SCHÖGEL, M./KRAMER, M. (Hrsg.): Lean Management und Lean Marketing, St. Gallen, S. 6-12.

DIEKMANN, A. (1995): Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek.

DIERICKX, I./COOL, K (1990): A Resource Based Perspective on Competitive Strategy, Arbeitspapier, September, Fountainebleau.

DIERICKX, I./COOL, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science, 35, H. 12, S. 1504-1510.

DILLER, H. (1976): Marketing-Informationssysteme, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 5, H. 3, S. 97-104.

DILLER, H. (1995): Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier Nr. 40, Institut für Marketing, Universität Nürnberg-Erlangen.

DILLER, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, 18, H. 2, S. 81-94.

DILLER, H. (2000): Preispolitik, 3. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln.

DILLER, H. (2001): Probleme des Kundenwerts als Steuerungsgrösse im Kundenmanagement, Arbeitspapier Nr. 91 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.

DILLER, H./KUSTERER, M. (1988): Beziehungsmanagement, in: Marketing ZFP, 10, H. 3, S. 211-220.

DILLER, H./MÜLLNER, M. (1997): Kundenbindungsmanagement bei Dienstleistungen, Arbeitspapier Nr. 54 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.

DITTRICH, S. (2002): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing, Kundenpotentiale ausschöpfen, 2. Auflage, St. Gallen.

DITTRICH, S./REINECKE, S. (2001): Analyse und Kontrolle der Kundenbindung, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien, S. 258-291.

DONABEDIAN, A. (1980): Definition of Quality and Approaches to Its Assessment, Explorations in Quality Assessment and Monitoring, 1, The Ann Arbor (Michigan).

DORSCH, M. J./CARLSON, L. (1996): A Transaction Approach to Unterstanding and Managing Customer Equity, in: Journal of Business Research, 35, H. 3, S. 253-264.

DOUTREVAL, A. (2002): Management von Informationen in der Vorprojektphase der Leistungsinnovation, Diss., St. Gallen.

DOYLE, P. (2000): Value-Based Marketing – Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value, New York et al.

DRUCKER, P. (1974): Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York (Neuauflage 1999).

DRUCKER, P. (1985): The Disciplin of Innovation, in: Harvard Business Review, 63, H. 3, S. 67-72.

DRUMM, H. J. (2000): Personalwirtschaft, 4. Auflage, Berlin et al.

DWYER, F. R. (1987): Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making, in: Journal of Direct Marketing, 11, H. 4, S. 6-13.

DWYER, F. R. (1989): Customer Lifetime Profitability to Support Marketing Decision Making, in: Journal of Direct Marketing, 3, H. 4, S. 8-15.

DWYER, R.F./SCHURR, P.H./OH, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, 51, H. 4, S. 11-27.

EBERHARD, K. (1999): Einführung in die Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie: Geschichte und Praxis konkurrierender Erkenntniswege, 2 Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln.

ECCLES, R. G. (1991): The Performance Measurement Manifesto, in: Harvard Business Review, 69, H. 1, S. 131-137.

ECCLES, R. G./NORIAH, N. with BERKLEY, J. D. (1992): Beyond the Hype – Rediscovering the Essence of Management, Boston.

EDVINSSON, L./MALONE, M. S. (1997): Intellectual Capital, New York.

EHRBAR, A. (1998): EVA – The Real Key to Creating Wealth, New York et al.

EHRBAR, A. (1999): EVA – Economic Value Added: Der Schlüssel zur wertsteigernden Unternehmensführung, Wiesbaden.

EHRMANN, H. (1999): Marketing-Controlling, 3. Auflage, Ludwigshafen.

EICHEN, S. P./SWINFORD, D. N. (1997): Performance Measurement and Incentive Compensation, in Journal of Strategic Performance Measurement, 1, H. 3, S. 28-33.

EISENHARDT, K. M. (1989a): Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments, in: Academy of Management Journal, 32, H. 3, S. 543-576.

EISENHARDT, K. M. (1989b): Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, 14, H. 4, S. 532-550.

EISENHARDT, K. M./MARTIN, K. A. (2000): Dynamic Capabilities: What are They?, in: Strategic Management Journal, 21, H. 10-11, S. 1105-1121.

ENGEL, J. F./BLACKWELL, R. D./MINIARD, P. W. (2000): Consumer Behavior, 9. Auflage, Philadelphia et al.

ENGEL, J. F./KOLLAT, D. T./BLACKWELL, R. D. (1978): Consumer Behavior, 3. Auflage, Hinsdale.

ENGELHARDT, W. H. (1997): Marketing – der permanente Versuch, Denken zu verändern, in: Absatzwirtschaft, 40, H. 4, S. 76-82.

ENGELS, W. (1962): Betriebswirtschaftliche Wertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, Köln.

EPSTEIN, M. J./MANZONI, J. F. (1997): The Balanced Scorecard and Tableau de Bord – Translating Strategy Into Action, in: Management Accounting, 79, H. 8, S. 28-36.

EPSTEIN, M. J./MANZONI, J. F. (1998): Implementing Corporate Strategy: From „Tableau de Bord“ to Balanced Scorecard, in: European Management Journal, 16, H. 2, S. 190-203.

ESCH, F. R. (1993): Markenwert und Markensteuerung – eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, in: Thexis, 10, H. 5/6, S. 56-64.

ESCH, F.-R./ANDRESEN, T. (1994): Messung des Markenwerts, in TOMCZAK, T./REINECKE, S. (Hrsg.): Marktforschung, St. Gallen, S. 212 – 230.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (1999): Die European Foundation for Quality Management, Brüssel.

EVANS, P./WURSTER, T. S. (1999): Getting Real About Virtual Commerce, in: Harvard Business Review, 77, H. 6, S. 85-94.

FARQUHAR, P. H. (1990): Managing Brand Equity, in: Journal of Advertising Research, 30, H. 4, S. 7-12.

FEDER, R. A. (1965): How to Measure Marketing Performance, in: Harvard Business Review, 43, H. 3, S. 132-142.

FELBER, H. (1998): Kundenbindung am Beispiel von Hilti AG Befestigungstechnik, Vortrag im Rahmen der GfM/VSM/STV Investitionsgüter-Veranstaltung am 15.9.1998 in Zürich.

FESTINGER, L. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford.

FICKERT, R. (1992): Shareholder Value – Ansatz zur Bewertung von Strategien, in: WEILENMANN, P./FICKERT, R. (HRSG.): Strategie-Controlling in Theorie und Praxis, Bern, S. 47-92.

FICKERT, R. (1995): Die Kundenbeitragsrechnung, in: SCHWANDER, P. (HRSG.): Prozessmanagement , Aufbruch zu neuen Denk- und Verhaltensmustern, Zürich, S. 186-209.

FICKERT, R. (1997a): Customer Costing, in: FICKERT, R. (Hrsg.): Customer Costing, Bern et al., S. 11-55

FICKERT, R. (1997b): Key Account Controlling, in: FICKERT, R./MEYER, C. (Hrsg.): Moderne Ansätze in Rechnungslegung und Controlling, Bern, S. 227-257.

FICKERT, R./ANGERER, C. (1998): Accounting – Servicefunktion der Unternehmensführung, in: io Management Zeitschrift, 67, H. 3, S. 54-61.

FISCHER, M./HERRMANN, A./HUBER, F. (2001): Return on Customer Satisfaction – Wie rentabel sind Massnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71, H. 10, S. 1161-1190.

FISCHER, T. M./VON DER DECKEN, T. (2001): Kundenprofitabilitätsrechnung in Dienstleistungsgeschäften – Konzeption und Umsetzung am Beispiel des Car Rental Business, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 53, H. 5, S. 294-323.

FISHBEIN, M. (1967): A Behavior Theory Approach to the Relations between Beliefs about an Object and the Attitude toward the Object, in: Fishbein, M. (Hrsg.): Readings in Attitude Theory and Measurement, New York et al., S. 289-400.

FITZGERALD, L./JOHNSTON, R./BRIGNALL, S./SILVESTRO, R./VOSS, C. (1991): Performance Measurement in Service Business, Cambridge.

FITZGERALD, L./MOON, P. (1996): Performance Measurement in Service Industries: Making it Work, London.

FLICK, U. (1995): Triangulation, in: FLICK, U./KARDORFF, E. V./KEUPP, H. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung, Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Auflage, Weinheim, S. 432-434.

FLICK, U. (1999): Qualitative Forschung, Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, 4. Auflage, Reinbek.

FLIESS, S. (2001): Key Account Controlling, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien, S. 474-498.

FORD, D. (Hrsg.) (1990): Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks, London et al.

FORSON, A. (1997): Performance Measurement 2000: The Growth of Real-Time Reporting, in: Journal of Strategic Performance Measurement, 1, H. 6, S. 22-29.

FRANZEN, O. (1995): Die praktische Nutzung der Markenbewertungssysteme, in: Markenartikel, 57, H. 12, S. 562-566.

FREILING, J. (2000): Entwicklungslinien und Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Management, in: HAMMANN, P./FREILING, J. (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Management, Wiesbaden, S. 13-46.

FREILING, J. (2001): Kundenwert – eine vergleichende Analyse ressourcenorientierter Ansätze, in: GÜNTER, B./HELM, S. (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 81-102.

FRESE, E. (1968): Kontrolle und Unternehmungsführung, Wiesbaden.

FRESE, E. (1987): Unternehmensführung, Landsberg.

FRETER, H. (1995): Marktsegmentierung, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1802-1814.

FREYGANG, W. (1993): Kapitalallokation in diversifizierten Unternehmen: Ermittlung divisionaler Eigenkapitalkosten, Wiesbaden.

FRIEDAG, H. R./SCHMIDT, W. (1999): Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg im Breisgau/Berlin/München.

FRIEDMAN, M. (1953): The Methodology of Positive Economics, in: Friedman, M.: The Essay in Positive Economics, Chicago (Ill.), S. 3-43.

FRIEDRICHS, J. (1977): Methoden empirischer Sozialforschung, Reinbek.

FRITZ, W. (1995): Marketing-Management und Unternehmenserfolg, 2. Auflage, Stuttgart.

GÄLWEILER, A. (1987): Strategische Unternehmensführung, Frankfurt.

GAITANIDES, M. (1979): Praktische Probleme der Verwendung von Kennzahlen für Entscheidungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49, H. 1, S. 57-64.

GALE, B. T. unter Mitarbeit von WOOD, R. C. (1994): Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customers Can See, New York.

GALLER, E. (1969): Die Kennzahlenrechnung als internes Instrument der Unternehmung – Elemente einer betriebswirtschaftlichen Theorie der Kennzahlenrechnung, Diss., München.

GANESAN, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, 58, H. 4, S. 1-19.

GEANURACOS, J./MEIKLEJOHN, I. (1993): Performance Measurement, The New Agenda, Using Non-Financial Indicators to Improve Profitability, London.

GEIS, G./TWARDAWA, W. (2001): Cockpit-Controlling der Markteinführung von Konsumgütern, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien, S. 354-389.

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

GEIST, M. (1974): Selektive Absatzpolitik auf der Grundlage der Absatzsegmentrechnung, 2. Auflage, Stuttgart.

GERPOTT, T. J./RAMS, W. (2000): Kundenbindung, -loyalität und –zufriedenheit im deutschen Mobilfunkmarkt, Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Die Betriebswirtschaft, 60, H. 6, S. 738-755.

GESCHKA, H./EGGERT-KIPFELSTUHL, K. (1994): Innovationsbedarfserfassung, in: TOMCZAK, T./REINECKE, S. (Hrsg.): Marktforschung, St. Gallen, S. 116-127.

GEUS, A. P. DE (1988): Planning as Learning, in: Harvard Business Review, 66, H. 2, S. 2-6.

GIBBONS, J. D./CHAKRABORTI, S. (1992): Nonparametric Statistical Inference, 3. Auflage, New York.

GLASER, B. G./STRAUSS, A. L. (1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Chicago (Ill.).

GLEICH, R. (1997a): Performance Measurement, in: Die Betriebswirtschaft, 57, H. 1, S. 114-117.

GLEICH, R. (1997b): Balanced Scorecard, in: Die Betriebswirtschaft, 57, H. 3, S. 432-435.

GLEICH, R. (2001): Das System des Performance Measurement: Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand, München.

GLEICH, R./KOPP, J. (2001): Ansätze zur Neugestaltung der Planung und Budgetierung, Methodische Innovationen und empirische Ergebnisse, in: Controlling, 13, H. 8/9, S. 429-436.

GOMEZ, P. (1993): Wertmanagement – Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel, Düsseldorf et al.

GOMEZ, P. (1999): Integrated Value Management, London et al.

GOMEZ, P./PROBST, G. J. B. (1995): Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens – Vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen, Bern/Stuttgart/Wien.

GORCHELS, L. (1995): The Product Manager's Handbook, Chicago.

GRÄF, H. (2000): Von der Reichweitenmessung zum Marketing-Audit, in: Absatzwirtschaft, 43, H. 11, S. 48-54.

GRANT, R M. (1991b): Contemporary Strategy Analysis – Concepts, Techniques, Applications, Cambridge (Mass.).

GRANT, R. M. (1991a): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, 33, H. 3, S. 114-135.

GRANT, R. M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, in: Strategic Management Journal, 17, Winter Special Issue, S. 109-122.

GRANT, R. M. (1997): The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice, in: Long Range Planning, 30, H. 3, S. 450-454.

GRAY, J./PESQUEUX, Y. (1993): Evolutions Actuels des Systèmes de Tableau de Bord, in: Revue Française de Compatibilité, H. 242, Februar, S. 61-70.

GREEN, P. E./TULL, D. S. (1982): Methoden und Techniken der Marktforschung, Stuttgart.

GREENBERG, J. M. (2001): Letter to the Shareholders, in: McDonald's 2000 Annual Report, Oak Brook (IL), S. 1-4.

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

GRÜNER, A. (2001): Scorecardbasiertes Cockpit Controlling, Konzeption und Umsetzung in der Einzelfertigung, Wiesbaden.

GÜNTER, B./HELM, S. (2001) (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden.

GÜNTER, T. (1991): Erfolg durch strategisches Controlling? Eine empirische Studie zum Stand des strategischen Controlling in deutschen Unternehmen und dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg und –risiko, München.

GÜNTHER, T. (1991): Erfolg durch strategisches Controlling?, München.

GÜNTHER, T. (1997a): Unternehmenswertorientiertes Controlling, München.

GÜNTHER, T. (1997b): Value-based Performance Measures for Decentral Organizational Units – A Critical Appraisal, Arbeitspapier, European Accounting Association Meeting, Graz.

GÜNTHER, T./GRÜNING, M. (2000): Performance Measurement-Systeme im praktischen Einsatz – deskriptiver Auswertungsbericht, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, H. 44, Technische Universität Dresden, Dresden.

GUILDING, C./PIKE, R. (1990): Intangible Marketing Assets: A Managerial Accounting Perspective, in: Accounting and Business Research, 21, H. 18, S. 41-49.

GUILDING, C./PIKE, R. (1994): Brand Valuation: A Model and Empirical Study of Organisational Implications, in: Accounting and Business Research, 24, H. 95, S. 241-253.

GÜLDENBERG, H. G./FRANZEN, O. (1992): Auditing auf der Basis von Markenwerten, in: Thexis, 9, H. 5, S. 37-43.

GULDIN, A. (2000): Balanced Scorecard: Erfahrungen mit einem Instrument zur ganzheitlichen Unternehmenssteuerung, in: TÖPFER, A. (Hrsg.): „Balanced Scorecard" als Managementinstrument zur Unternehmensführung im Handel, Ergebnisse 8. Bestfoods TrendForum, Wiesbaden, S. 97-111.

GUSSEK, F. (1992): Erfolg in der strategischen Markenführung, Wiesbaden.

GUTENBERG, E. (1951): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1.:Die Produktion, 1. Auflage, Berlin et al.

GUTENBERG, E. (1953): Zum „Methodenstreit“, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 5, S. 327-355.

GUTENBERG, E. (1958): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden.

GUZZO, R. A./JETTE, R. D./KATSELL, R. A. (1985): The Effect of Pychology-based Intervention Programmes on Worker Productivity: A Meta Analysis, in: Personnel Psychology, 38, S. 275-191.

HAEDRICH, G./GUSSEK, F./TOMCZAK, T. (1989): Differenzierte Marktbearbeitung und Markterfolg im Reiseveranstaltermarkt der Bundesrepublik Deutschland, in: Marketing-ZFP, 11, H. 1, S. 11-18.

HAEDRICH, G./TOMCZAK, T. (1996): Strategische Markenführung, 2. Auflage, Bern/Stuttgart.

HAGEL, J./SINGER, M. (1999): Unbundling the Corporation, in: Harvard Business Review, 77, H. 2, S. 133-141.

HAHN, D. (1996): PuK, Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, 5. Auflage, Wiesbaden.

HAHN, D./HUNGENBERG, H. (2001): PuK, Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Auflage, Wiesbaden.

HALL, R. (1992): The Strategic Analysis of Intangible Resources, in: Strategic Management Journal, 13, H. 2, S. 135-144.

HALL, R. (1993): A Framework linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, in: Strategic Management Journal, 14, S. 607-618.

HALL, R. (1994): Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage, in: Hamel, G./Heene, A. (Hrsg.): Competence-based Competition, Chichester, S. 149-169.

HALSTEAD, D./PAGE, T. J. (1992): The Effects of Satisfaction and Complaining Behavior on Consumer Repurchase Intentions, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 5, H. 1, S. 1-11.

HAMEL, G./HEENE, A. (Hrsg.) (1994): Competence-based Competition, Chichester.

HAMEL, G./PRAHALAD, C. K. (1994): Competing for the Future, Boston (Mass.).

HAMEL, W. (2001): Kundenwertorientierte Anreizsysteme, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 405-424.

HANNIG, U. (1998): Einsatz von Managementinformationssystemen in Marketing und Vertrieb, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen, S. 282-290.

HANNIG, U. (2001): Einsatz von Managementinformationssystemen in Marketing und Vertrieb, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien, S. 734-743.

HANNIG, U. (Hrsg.) (1998): Managementinformationssysteme in Marketing und Vertrieb, Stuttgart.

HANSELMANN, M./SELM, R. (1996): Qualitätsfähigkeit, Eine praxisorientierte Anleitung zum Aufbau von Total Quality Management in mittelgrossen Unternehmen, Bern/Stuttgart/ Wien.

HASEBORG, F. TER (1995): Marketing-Controlling, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1542-1553.

HASPELSLAGH, P./NODA, T./BOULOS, F. (2001): Wertmanagement – über die Zahlen hinaus, in: Harvard Business Manager, 24, H.1, S. 46-59.

HASSMANN, V. (2000): Der Weg zum richtigen CAS-System, IN: ALBERS, S./HASSMANN, V./SOMM, F./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Verkauf: Kundenmanagement, Vertriebssteuerung, E-Commerce, Düsseldorf.

HAUSSCHILDT, J. (1997): Innovationsmanagement, 2. Auflage, München.

HAYEK, F. A. VON (1972): Die Theorie komplexer Phänomene, Tübingen.

HAYN, S. (2002): IAS – US-GAAP – HGB im Vergleich: Synoptische Darstellung für den Einzel- und Konzernabschluss, Stuttgart.

HEINEN, E. (1966): Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden.

HEINEN, E. (1974): Neue Denkansätze in der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Der Österreichische Betriebswirt, 24, H. 3, S. 97-107.

HEINEN, E. (1991): Betriebliche Kennzahlen, 6. Auflage, Wiesbaden.

HEINKE, V. G. (2000): Der Signal- und Zertifizierungswert von Credit Ratings am Euromarkt, in: Die Betriebswirtschaft, 60, H. 3, S. 314-335.

HEINRICH, L. J. (1999): Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur, 6. Auflage, München/Wien.

HELM, R. (1995): Strategisches Controlling für den Vertrieb zur Unterstützung der Marketing-Kommunikation, in: Marktforschung & Management, 39, H. 1, S. 27-32.

HELM, S./GÜNTER, B. (2001): Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: GÜNTER, B./ HELM, S. (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 3-35.

HELMKE, S. (2001): Effektives Customer Relationship Management, Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, Wiesbaden.

HEMPEL, C. G./OPPENHEIM, P. (1948): Studies in the Logic of Explanation, in: Philosophy of Science, 15, S. 135-175.

HENARD, D. H./SZYMANSKI, D. M. (2001): Why Some New Products Are More Successful Than Others, in: Journal of Marketing Research, 28, H. 8, S. 362-275.

HENNEKING, K.-M. (1998): Marketingcontrolling im Einzelhandel, Wiesbaden.

HENTSCHEL, B. (1995): Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität, in: BRUHN, M./STAUSS, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 349-378.

HERMANN, A./SEILHEIMER, C. (2000): Variantenmanagement, in: ALBERS, S./ HERRMANN, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden, S. 607-637.

HERRMANN, A. (1998): Produktmanagement, München.

HESKETT, J. L./JONES, T./LOVEMAN, G./SASSER, E. W./SCHLESINGER, L. A. (1994): Putting The Service-profit Chain to Work, in: Harvard Business Review, 72, H. 2, S. 164-174.

HILKE, W. (1984): Dienstleistungsmarketing aus Sicht der Wissenschaft, Diskussionsbeiträge des Betriebswirtschaftlichen Seminars der Universität Freiburg, Freiburg.

HILL, W. (1995): Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre, in: WUNDERER, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 3. Auflage, Stuttgart, S. 121-140.

HILL, W./FEHLBAUM, R./ULRICH, P. (1994): Organisationslehre 1 – Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 5. Auflage, Bern.

HÖGL, S./HUPP, O. (2001): Neue und weitergehende Wege in der Markensteuerung, in: Markenartikel, 63, H. 4, S. 22-26.

HOFBAUER, W. (1999): Integriertes Controlling in Versicherungsunternehmen – Erfolgssicherung auch in harten Zeiten, in Scheer, A.-W.: Electronic Business und Knowledge Management – Neue Dimensionen für den Unternehmenserfolg, 20. Saarbrücker Arbeitstagung, Heidelberg, S. 315-333.

HOMBURG, C. (1995): Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, Wiesbaden.

HOMBURG, C. (2000): Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, 3. Auflage, Wiesbaden.

HOMBURG, C. (2001a): Entwicklungslinien der deutschsprachigen Marketingforschung, in: BACKHAUS, K. (Hrsg.): Deutschsprachige Marketingforschung – Bestandsaufnahme und Perspektiven, S. 229-360.

HOMBURG, C. (2001b): Der Selbstfindungsprozess des Controlling: einige Randbemerkungen aus der Marketing-Perspektive, in: Die Unternehmung, 55, H. 6, S. 425-430.

HOMBURG, C./BRUHN, M. (2000): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: BRUHN, M./ HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 3-36.

HOMBURG, C./GIERING, A./HENTSCHEL, F. (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbidnung, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (2000): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 81-112.

HOMBURG, C./KEBBEL, P. (2001): Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 53, H. 8, S. 478-499.

HOMBURG, C./SCHÄFER, H. (1999): Customer Recovery – Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, H. 39, Mannheim.

HOMBURG, C./SIEBEN, F. G. (2001): Customer Relationship Management (CRM) – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, in: BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 473-501.

HOMBURG, C./WEBER, J./AUST, R./KARLSHAUS, J. T. (1998): Interne Kundenorientierung der Kostenrechnung: Ergebnisse der Koblenzer Studie, in: WEBER, J. (Hrsg.): Advanced Controlling – Neue Aufgabenfelder und Instrumente, Band 7, Vallendar, S. 23-31.

HOMBURG, C./WEBER, J./AUST, R./KARLSHAUS, J. T. (2000): Interne Kundenorientierung der Kostenrechnung: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in deutschen Industrieunternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, 60, H. 2, S. 241-256.

HOMBURG, C./WORKMAN, J. P./KROHMER, H. (1999): Marketing's Influence Within the Firm, in: Journal of Marketing, 63, H. 4, S. 1-17.

HONG, C. L. (1996): Management Control Systems and Business Strategy, in: Singapore Management Review, 18, H. 1, S. 39-54.

HORVÁTH & PARTNER (Hrsg.) (2000): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart.

HORVÁTH, P. (1978): Entwicklung und Stand einer Konzeption zur Lösung der Adpations- und Koordinationsprobleme der Führung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 48, H. 3, S. 194-208.

HORVÁTH, P. (1985): Die Aufgaben des Marketing-Controllers, in: ESCHENBACH, R. (Hrsg.): Marketing Controlling, Österreichischer Controllertag 1985, Wien, S. 7-29.

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.

HORVÁTH, P./KAUFMANN, L. (1998): Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, 20, H. 5, S. 39-48.

HORVÁTH, P./STARK, H. (1982): Controlling für das Marketingmanagement, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 4, H. 3, S. 183-194.

HOWARD, J. A./SHETH, J. N. (1969): The Theory of Buyer Behavior, New York.

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

HÜTTNER, M. (1989): Grundzüge der Marktforschung, 4. Auflage, Berlin et al.

HULDI, C./STAUB, F. (2002): Der Cube-Ansatz als effektives Instrument zur Qualifizierung von Kunde und Kundenbeziehung, in: Thexis, 19, H. 1, S. 54-58.

HUMMEL, T./KURRAS, K./NIEMEYER, K. (1980): Kennzahlensysteme zur Unternehmensplanung, in: Zeitschrift für Organisation, 49, H. 2, S. 94-101.

HUNT, S. (1990): Truth in Marketing Theory and Research, in: Journal of Marketing, 54, H. 7, S. 1 – 15.

HUNT, S. (1991): Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science, Cincinnati.

HUNT, S. D. (1983a) Objectivity in Marketing Theory and Research, in: Journal of Marketing, 57, H. 4, S. 76-91.

HUNT, S. D. (1983b): General Theories and the Fundamental Explanada of Marketing, in: Journal of Marketing, 57, Fall, S. 9-17.

HUNT, S. D./LAMBE, C. J. (2000): Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource-advantage Theory, in: International Journal of Management Reviews, 2, H. 1, S. 17-43.

HUNT, S. D./MORGAN, R. M. (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition, in: Journal of Marketing, 59, April, S. 1-15.

HUPP, O. (2000): Markenwert und Markenführung, in: Planung & Analyse, 27, H. 6, S. 60-63.

HURLEY, R. F./HULT, G. T. M. (1998): Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, in: Journal of Marketing, 62, H. 7, S. 42-54.

INGRAM, T. N./LAFORGE, R. W./SCHWEPKER, C. H. (1997): Sales Force Management: Analysis and Decision Making, 3. Auflage, Fort Worth et al.

ITAMI, H./ROEHL, T. (1987): Mobilizing Invisible Assets, Cambridge (Mass.).

JACKSON, D. W./KEITH, J. E./SCHLACTER, J. L. (1983): Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices, in: Journal of Personal Selling, 3, H. 2 (November), S. 42-51.

JACKSON, D. W./SCHLACTER, J. L./WOLFE, W. G. (1995): Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeople's Performance, in: Journal of Personal Selling, 15, H. 4, S. 57-65.

JANSSEN, J./LAATZ, W. (1994): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows: Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem, Berlin.

JENNER, T. (1994): Internationale Marktbearbeitung – Erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller, Wiesbaden.

JENNER, T. (2001a): Zum Einfluss der Gestaltung von Planungsprozessen auf den Erfolg strategischer Geschäftsfelder, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 53, H. 3, S. 107-126.

JENNER, T. (2001b): Markenführung in Zeiten des Shareholder-Value, in: Harvard Business Manager, 23, H. 3, S. 54-63.

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, Mai, S. 170-183.

JOHNE, A./STOREY, C. (1998): New Service Development: A Review of the Literature and Annotated Bibliography, in: European Journal of Marketing, 32, H. 3/4, S. 184-251.

JOHNSON, H. T./KAPLAN, R. S. (1987): Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting, Boston.

JOHO, C. (1996): Ein Ansatz zum Kundenbindungs-Management für Versicherer, Diss., Bern/Stuttgart/Wien.

JONES, Th. O./SASSER, W. E. (1995): Why Satisfied Customer Defect, in: Harvard Business Review, 73, H. 6, S. 88-99.

KAAS, K. P./RUNOW, H. (1984): Wie befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur Verbraucherzufriedenheit?, in: Die Betriebswirtschaft, 44, H. 3, S. 451-460.

KAAS, K. P. (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: Die Betriebswirtschaft, 50, H. 4, S. 539-548.

KAETZKE, P./TOMCZAK, T. (2000): Ausschöpfen von Leistungspotenzialen – Ein Konzept zur Gestaltung existierender Leistungen, in: Thexis, 17, H. 2, S. 19-22.

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.

KANEKO, H./FUKUDA, H./HAGINO, M./IWASAKI, I. (1990): International Comparison of Performance Measurement Accounting, The 1987 Japan Accounting Association Study Report, Tokio.

KAPLAN, R. S. (1998): Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice, in: Journal of Management Accounting Research, 10, H. 2, S. 89-118.

KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, in: Harvard Business Review, 70, H. 1, S. 71-79.

KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work, in: Harvard Business Review, 71, H. 5, S. 134 – 147.

KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1996a): The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, Boston (Mass.).

KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1996b): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, 74, H. 1, S. 75 – 85.

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. (2000): Having Trouble with Your Strategy – Then Map it, in: Harvard Business Review, 78, H. 4, S. 3-11.

KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart.

KARG, M. (2001): Kundenakquisition als Kernaufgabe im Marketing, St. Gallen.

KATZ, R. (1989): Marketingcontrolling in internationalen Unternehmen, in: Bruhn, M. (1989): Handbuch des Marketing, Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis, München, S. 679-696.

KELLER, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, 57, H. 1, S. 1-22.

KELLER, K. L. (1998): Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Upper Saddle River (New Jersey).

KELLER, K. L. (2000): The Brand Report Card, in: Harvard Business Review, 78, H. 1, S. 147-157.

KELLERWESSEL, P. (1984): Führungsinformationen in Klein- und Mittelbetrieben – Arten und Möglichkeiten ihrer Beschaffung, Frankfurt am Main.

KELLEY, S. W./DAVIS, M. A. (1994): Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 22, H. 1, S. 52-61.

KERN, W. (1962): Bewertung von Warenzeichen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 14, H. 1, S. 17-31.

KERN, W. (1971): Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmungsplanung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43, S. 701-718.

KERNSTOCK, J./BROCKDORFF, B./ADERS, C./WIEDEMANN, F. (2001): Markenevaluation in der Konsumgüterindustrie und anderen markengetriebenen Branchen – eine empirische Stu-

die, Abschlussbericht einer Kooperation zwischen der Universität St. Gallen und KPMG, St. Gallen/München/Köln.

KHANDWALLA, P. N. (1972): The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls, in: Journal of Accounting Research, Herbst, 10, S. 275-285.

KIENER, J. (1980): Marketing-Controlling, Darmstadt: Toeche-Mittler.

KIESER, A. (1996): Moden und Mythen des Organisierens, in: Die Betriebswirtschaft, 56, H. 1, S. 21-39.

KIESER, A./KUBICEK, H. (1999): Organisationstheorien, 3. Auflage, Stuttgart.

KING, A. W./ZEITHAML, C. P. (2001): Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox, in: Strategic Management Journal, 22, H. 1, S. 75-99.

KIRCHGÄSSNER, G. (1991): Homo Oeconomicus: Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendungen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Tübingen.

KIRCHGEORG, M. (2000): Vertriebskosten, in: FISCHER, T. M. (Hrsg.): Kosten-Controlling: Neue Methoden und Inhalte, Stuttgart, S. 407-427.

KIRPALANI, V. H./SHAPIRO, S. S. (1973): Financial Dimensions of Marketing Management, in: Journal of Marketing, 37, H. 7, S. 40-47.

KIRSCH, W. (1972): Die entscheidungs- und systemorientierte Betriebswirtschaftslehre – Wissenschaftsprogramm, Grundkonzeption, Wertfreiheit und Parteilichkeit, in: DLUGOS, G./EBERLEIN, G./STEINMANN, H. (Hrsg.): Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1997, S. 153-178.

KIRSCH, W. (1977): Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 2. Auflage, Band 1, Wiesbaden.

KIRSCH, W. (1991): Grundzüge des Strategischen Managements, in: Kirsch: W. (Hrsg.): Beiträge zum Management strategischer Programme, München, S. 3-38.

KLEINALTENKAMP, M./FLIESS, S./JACOB, F. (1996) (Hrsg.): Customer Integration – Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Wiesbaden.

KLEMM, E. (1995): Das Problem der Distanzbindungen in der hierarchischen Clusteranalyse, Frankfurt am Main et al..

KLINGEBIEL, N. (2000): Integriertes Performance Measurement, Wiesbaden.

KLINGEBIEL, N. (2001a): Entwicklungslinien und Aussageerwartungen an Performance Measurement-Systeme, in: Klingebiel, N. (Hrsg.): Performance Measurement & Balanced Scorecard, München, S. 29-64.

KLINGEBIEL, N. (2001b): Entwicklungsperspektiven des Performance Measurements, in: Klingebiel, N. (Hrsg.): Performance Measurement & Balanced Scorecard, München, S. 385-405.

KLUMPP, T./ROOSDORP, A. (1998): Volkswagen: VW Golf – Leistungspflege durch evolutionäre Markenführung, in: TOMCZAK, T./REINECKE, S. (Hrsg.): Best Practice in Marketing – Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben im Marketing, St. Gallen/Wien, S. 253-265.

KÖHLER, R. (1981a): Grundprobleme der strategischen Marketingplanung, in: GEIST, M./KÖHLER, R. (Hrsg.): Die Führung des Betriebs, Stuttgart, S. 261-291.

KÖHLER, R. (1981b): Marketingaudit, in: Die Betriebswirtschaft, 41, S. 662-663.

KÖHLER, R. (1981c): Unternehmenssituation, Organisationsstrukturen und Planungsverhalten – dargestellt am Beispiel des betrieblichen Absatzbereiches, in: BERGNER, H. (Hrsg.): Planung und Rechnungswesen in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin, S. 243-281.

KÖHLER, R. (1992): Überwachung des Marketing, in: COENENBERG, A. G./WYSOCKI, K. V. (1992): Handwörterbuch der Revision, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1269-1284.

KÖHLER, R. (1993): Beiträge zum Marketing-Management – Planung, Organisation, Controlling, 3. Auflage, Stuttgart.

KÖHLER, R. (1996): Marketing-Controlling, in SCHLUTE, C. (Hrsg.), Lexikon des Controlling, München/Wien, S. 520 – 524.

KÖHLER, R. (2001): Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling, St.Gallen/Wien, S. 12-31.

KOHLI, A. K./JAWORSKI, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Resarch Proposition, and Managerial Implications, in: Journal of Marketing, 54, H. 4, S. 1-18.

KOKKINAKI, F./ AMBER, T. (1999): Marketing Performance Assessment: An Exploratory Investigation into Current Practice and the Role of Firm Orientation, Working Paper Report, Nr. 99-114, Marketing Science Institute, Cambridge (Mass.).

KOSIOL, E. (1967): Zur Problematik der Planung in der Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 37, S. 77-96.

KOSSBIEL, H. (1994): Überlegungen zur Effizienz betriebswirtschaftlicher Anreizsysteme, in: Die Betriebswirtschaft, 54, H. 1, S. 75-93.

KOTLER, P. (1999): Kotler on Marketing, How to Create, Win, and Dominate Markets, New York.

KOTLER, P./BLIEMEL, F. (2001): Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 10. Auflage, Stuttgart.

KRAFFT, M. (1995): Aussendienstentlohnung im Licht der Neuen Institutionenlehre, Wiesbaden.

KRAFFT, M. (1997): Kundenzufriedenheit und Kundenwert, Düsseldorf.

KRAFFT, M. (1999): Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – und Kundenwert?, in: Die Betriebswirtschaft, 59, H. 4, S. 511-530.

KRAFFT, M. (2001): Vertriebscontrolling, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien, S. 500-519.

KRAFFT, M. (2002): Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg.

KRIEGBAUM, C. (2001): Markencontrolling: Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controlling, München.

KROEBER-RIEL, W. (1993): Bildkommunikation - Imagerystrategien für die Werbung. München.

KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (1999): Konsumentenverhalten, 7. Auflage, München.

KROMREY, H. (2000): Empirische Sozialforschung, Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 9. Auflage, München.

KRÜGER, S. M. (1997): Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement: Kundenzufriedenheit und Kundenwert als Steuerungsgrösse für die Kundenbindung in marktorientierten Dienstleistungsunternehmen, Dissertation, München.

KRULIS-RANDA, J. S. (1990): Theorie und Praxis des Marketing-Controlling, in: SIEGWART, H./MAHARI, J. I./CAYTAS, I. G./SANDER, S. (1990): Management Controlling – Meilensteine im Management, Basel/Frankfrust am Main, S. 257-272.

KRYSTEK, U./MÜLLER-STEWENS, G. (1993): Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart.

KUBICEK, H. (1977): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Köhler, R. (Hrsg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 3-36.

KÜHN, R. (1980a): Frühwarnung im strategischen Bereich, Erster Teil: Methodische Grundlagen, in: Management Zeitschrift industrielle Organisation, 49, H. 11, S. 497-499.

KÜHN, R. (1980b): Frühwarnung im strategischen Bereich, Zweiter Teil und Schluss: Das praktische Vorgehen, in: Management Zeitschrift industrielle Organisation, 49, H. 12, S. 551-555.

KÜHN, R. (1985): Grundzüge eines heuristischen Verfahrens zur Erarbeitung von Planungskonzeptionen, in: Die Betriebswirtschaft, 45, H. 5, S. 531-543.

KÜHN, R. (1995): Marketing – Analyse und Strategie, Zürich.

KÜHN, R. (2002): Vorschlag für eine prozessorientierte Interpretation des Marketing-Mix, in: BÖHLER, H. (Hrsg.): Marketing-Management und Unternehmensführung, Stuttgart.

KÜHN, R./GRÜNIG, R. (1986): Aktionsforschung und ihre Anwendung in der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre, in: Die Unternehmung, 40, H. 2, S. 118-133.

KÜHN, R./FASNACHT, R. (1992): Strategisches Audit im Marketing, in: Thexis, 9, H. 5, S. 4-10.

KÜHN, R./FASNACHT, R. (2001): Strategische Frühwarnung als Aufgabe des Marketingcontrolling, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien, S. 90-105.

KÜHN, R./WALLISER, M. (1978): Problementdeckungssysteme mit Frühwarneigenschaften, in: Die Unternehmung, 32, H. 3, S. 223-246.

KÜPPER, H.-U. (1987): Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: SCHEER, A.-W. (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV, 8. Saarbrücker Arbeitstagung, Heidelberg, S. 82-116.

KÜPPER, H.-U. (1988): Koordination und Interdependenz als Bausteine einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling, in: LÜCKE, W. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, Wiesbaden, S. 163-183.

KÜPPER, H.-U. (1995): Vertriebs-Controlling, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (1995): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Sp.2623-2633.

KÜPPER, H.-U. (1997): Controlling – Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 2. Auflage, Stuttgart.

KÜPPER, H.-U./WEBER, J./ZÜND, A. (1990): Zum Selbstverständnis des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60, H. 3, S. 281-293.

KÜTING, K. (1983): Grundsatzfragen von Kennzahlen als Instrument der Unternehmungsführung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 12, H. 5, S. 237-241.

KÜTING, K. (1983b): Kennzahlensysteme in der betrieblichen Praxis, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 12, H. 6, 1983, S. 291-296.

KUHN, T. S. (1973): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt.

KUSS, A. (1994): Analyse von Kundenwünschen mit Hilfe von Means-End-Chains, in: TOMCZAK, T./BELZ, C. (Hrsg.): Kundennähe realisieren, Ideen – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, St. Gallen, S. 251-262.

KUSS, A./TOMCZAK, T. (1998): Marketingplanung, Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, Wiesbaden.

KUSS, A./TOMCZAK, T. (2000): Käuferverhalten, 2. Auflage, Stuttgart.

KUSS, A./TOMCZAK, T. (2002): Marketingplanung, Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 3. Auflage, Wiesbaden.

LACHNIT, L (1974): Kennzahlensysteme als Hilfsmittel der Unternehmungsanalyse und –steuerung, Zürich.

LACHNIT, L. (1976): Zur Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28, H. 4, S. 216-230.

LADO, A. A./BOYD, N. G./WRIGHT, P. (1992): A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage, in: Journal of Management, 18, H. 1, S. 77-91.

LAUZEL, P./CIBERT, A. (1959): Des ratios au tableau de bord, Paris.

LAWLER, E. E. (1971): Pay and Organizational Effectiveness, New York.

LEBAS, M. (1994): Managerial Accounting in France – Overview of Past Tradition and Current Practice, in: The European Accounting Review, 3, H. 3, S. 471-487.

LEHMANN, F.-O. (1992): Zur Entwicklung eines koordinationsorientierten Controlling-Paradigmas, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44, H. 1, S. 45-61.

LENK, H. (1972): Erklärung, Prognose, Planung – Skizzen zu Brennproblemen der Wissenschaftstheorie, Freiburg.

LEONARD-BARTON, D. (1992): Core-Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, in: Strategic Management Journal, 13, Summer, Special Issue, S. 111-126.

LEUTHESSER, L. (1988): Defining, Measuring, and Managing Brand Equity, Marketing Science Institute, Report Nr. 88-104, Cambridge (Mass.).

LEVITT, T. (1960): Marketing Myopia, in: Harvard Business Review, 38, H. 3, S. 45-56.

LEWIN, K. (1943): Forces Behind Food Habits and Methods of Change, in: Bulletin of the National Research Council, 108, S. 35-65.

LEWIN, K. (1946): Action Research and Minority Problems, in: Journal of Social Issues, 3, H. 4, S. 34-46.

LEWIN, K. (1958): Group Decision and Social Change, in: Macoby, E. E./Newcomb, T. M./Hartley, E. L. (Hrsg.): Readings in Social Psychology, New York, S. 197-211.

LEWIN, K. (1963): Feldtheorie in der Sozialwissenschaft, Bern/Stuttgart.

LEWIS, R. B. (1959): Financial Analysis for Management, Englewood Cliffs (New York).

LIEBESKIND, J. P. (1996): Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm, in: Strategic Management Journal, 17, Winter Special Issue, S. 93-107.

LINK, J./GERTH, N./VOSSBECK, E. (2000): Marketing-Controlling, Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, München.

LISOWSKY, P. U. (1968): Das Bedürfnis als absatzwirtschaftliches Problem, Diss., St. Gallen.

LOCKAMY, A./COX, J. F. (1994): Reengineering Performance Measurement: How to Align Systems to Improve Processes, Products, and Profits, New York.

LORENZ, G. (1985): Grössere Flexibilität durch Innovation, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37, H. 2, S. 138-143.

LUEGER, M. (2000): Grundlagen qualitativer Feldforschung, Wien.

LUEHRMAN, T. A. (1997): What's it Worth, in: Harvard Business Review, 75, H. 3, S. 132-142.

LUHMANN, N. (1973): Vertrauen, Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 2. Auflage, Stuttgart.

LYNCH, R. L./CROSS, K. F. (1993): Performance Measurement Systems, in: Brinker, B. J. (Hrsg.): Handbook of Cost Management, Boston (Mass.), S E3-1-E3-20.

LYNCH, R. L./CROSS, K. F. (1995): Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement, 2. Auflage, Cambridge (Mass.).

MALORNY, C. (1996): TQM umsetzen – Der Weg zur Business Excellence, Stuttgart.

MARCH, J. G./SIMON, H. A. (1958): Organizations, New York et al.

MARKETING LEADERSHIP COUNCIL (2001): Measuring Marketing Performance – Results of Council Survey, London/Washington.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE (1998): Research Priorities 1998 – 2000, A Guide to MSI Research Programs and Procedures, Cambridge (Mass.).

MARKETING SCIENCE INSTITUTE (2000): Research Priorities 2000 – 2002, Cambridge (Mass.).

MARKETING SCIENCE INSTITUTE (2002): Research Priorities 2002 – 2004, Cambridge (Mass.).

MARSDEN, N./KANJI, G. K. (1998): The Use of Hoshin Kanri Planning and Deployment Systems in the Service Sector: An Exploration, in: Total Quality Management, 9, H. 4/5, S. 167-171.

MARUCA, R. F. (2000): Mapping the World of Customer Satisfaction, in: Harvard Business Review, 78, H. 3, S. 30.

MAUL, D.-H. (2000): Das "Intellectual Property Statement" – eine notwendige Ergänzung des Jahresabschlusses?, in: Der Betrieb, 53, H. 11, S. 529-533.

MAYRING, P. (1999): Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 4. Auflage, Weinheim.

MCCASKEY, M. B. (1974): A Contingency Approach to Planning: Planning With Goals and Planning Without Goals, in: Academy of Management Journal, 17, H. 2, S. 281-291.

McCUNN, P. (1998): The Balanced Scorecard ... the Eleventh Commandment, in: Management Accounting (GB), 76, H. 11, S. 34-36.

McGREGOR, D. (1960): The Human Side of Enterprise, New York.

McKINNON, S. M./BRUNS, W. J. JR. (1992): The Information Mosaic, Boston.

MEFFERT, H. (1977): Marketing, 1. Auflage, Wiesbaden.

MEFFERT, H. (1982): 16 Meffert-Thesen zu Marketing und Controlling, in: Absatzwirtschaft, 25, H. 9, S. 100-107.

MEFFERT, H. (1994): Marketing-Management, Analyse – Strategie – Implementierung, Wiesbaden.

MEFFERT, H. (1998): Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre, Die Perspektive der Wissenschaft, in: Die Betriebswirtschaft, 58, H. 6, S. 709-730.

MEFFERT, H. (1999): Mehrmarkenstrategien – immer die beste Option?, in: Absatzwirtschaft, 42, Sondernummer Oktober, S. 82-87.

MEFFERT, H. (2000a): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Auflage, Wiesbaden.

MEFFERT, H. (2000b): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 115-135.

MEFFERT, H./BRUHN, M. (1995): Dienstleistungsmarketing, Grundlagen – Konzepte – Methoden, Wiesbaden. (ggf. neue Auflage?)

MEFFERT, H./BURMANN, C. (2000): Product Life Cycle Management – Grundmodell und neuere Entwicklungen, in: Thexis, 17, H. 2, S. 6-10.

MEFFERT, H./KOERS, M. (2001): Integratives Markencontrolling auf Basis des Balanced-Scorecard-Ansatzes, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien, S. 292-320.

MEFFERT, H./PERREY, J. (1998): Mehrmarkenstrategien – Ein Beitrag zum Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 121 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster.

MELA, C. F./GUPTA, S./LEHMANN, D. R. (1997): The Long-term Impact of Price and Promotion on Brand Choice, in: Journal of Marketing Research, 34, H. 5, S. 248-261.

MENDE, M. (1994): Ein Führungssystem für Geschäftsprozesse, Diss., St. Gallen.

MENON, A./VARADARAJAN, R. (1992): A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms, in: Journal of Marketing, 56, Oktober, S. 53-71.

MERTENS, P. (1977): Theorie der Mustererkennung in den Wirtschaftswissenschaften, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 29, S. 777-794.

MEYER, A. (1996): Das Absatzmarktprogramm, in Meyer, P. W. (Hrsg.): Integrierte Marketingfunktionen, 4. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln, S. 52-83.

MEYER, A./OEVERMANN, D. (1995): Kundenbindung, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 4, Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1340-1351.

MEYER, C. (1976): Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, Stuttgart.

MEYER, C. (1994): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, 2. Auflage, Stuttgart.

MEYER, H. (2000): Der strategische und operative Einsatz der Balanced Scorecard in einem Industrieunternehmen, in: TÖPFER, A. (Hrsg.): „Balanced Scorecard“ als Managementinstrument zur Unternehmensführung im Handel, Ergebnisse 8. Bestfoods TrendForum, Wiesbaden, S. 65-79.

MEYER, J. A. (1998): Information Overload in Marketing Management, in: Marketing Intelligence & Palnning, 16, H. 3, S. 200-209.

MILES, R. E./SNOW, C. C. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process, New York et al.

MILES, R. E./SNOW, C. C. (1986): Unternehmensstrategien, Hamburg u. a. O.

MILLER, D. (1990): The Icarus Paradox – How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall, New York.

MILLER, G. A. (1956): The Magical Number Seven, Plus or Minus Two, Limits to Our Capacity for Processing, in: Psychological Review, 63, S. 81-97.

MILLIGAN, G. W. (1981): A Review of Monte Carlo Tests of Cluster Analysis, in: Multivariate Behavioural Research, 16, S. 379 – 407.

MINTZBERG, H. (1975): Impediments to the Use of Management Information, New York/Ontario.

MINTZBERG, H. (1978): Pattern in Strategy Formation, in: Management Science, 24, H. 9, S. 934-948.

MINTZBERG, H. (1987): Crafting Strategy, in: Harvard Business Review, 65, H. 3, S. 66-75.

MINTZBERG, H. (1990): The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, in: Strategic Management Journal, 11, H. 3, S. 171-195.

MINTZBERG, H. (1994a): The Fall and Rise of Strategic Planning, in: Harvard Business Review, 72, H. 1, S. 107-114.

MINTZBERG, H. (1994b): The Rise and Fall of Strategic Planning, New York.

MINTZBERG, H./WESTLEY, F. (2001): Entscheiden – läuft oft anders als Sie denken, in: Harvard Business Manager, 23, H. 6, S. 9-15.

MITTAL, V./KAMAKURA, W. A. (2001): Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics, in: Journal of Marketing Research, 38, H. 2, S. 131-142.

MOORE, G. A. (1995): Inside the Tornado, Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge, New York (zitiert nach der Paperbackversion, New York 1999).

MOORMAN, C./ZALTMAN, G./DESHPANDÉ, R. (1992): Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations, in: Journal of Marketing Research, 29, H. 8, S. 314-328.

MOORTHY, K.S./PNG, I. P. L. (1992): Market Segmentation, Cannibalization, and the Timing of Product Introductions, in: Management Science, 38, H. 3, S. 345-359.

MORGAN, R. M./HUNT, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, 58, H. 7, S. 20-38.

MORRISON, D.G. (1979): Purchase Intentions and Purchase Behavior, in: Journal of Marketing, 43, Spring, pp. 65-74.

MORVITZ, V. G. ET AL. (1993): Does Measuring Intent Change Behavior?, in: Journal of Consumer Research, 20, H. 1, S. 46-61.

MÜHLMEIER, S. (2003): Kompetenzen im Rahmen des aufgabenorientierten Ansatzes (Arbeitstitel), St. Gallen (in Vorbereitung).

MÜLLER, V./SCHIENSTOCK, G. (1978): Der Innovationsprozess in westeuropäischen Industrieländern, Band 1, Sozialwissenschaftliche Innovationstheorien, Berlin/München.

MÜLLER, W./RIESEBECK, H.-J. (1991): Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Manager, 13, H. 3, S. 67-79.

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-HAGEDORN, L./SPORK, S. (2001): Performance Measurement im Handel, in: KLINGEBIEL, N. (Hrsg.): Performance Measurement & Balanced Scorecard, München, S. 238-258.

MÜLLER-STEWENS, G. (1998): Performance Measurement im Lichte des Stakeholderansatzes, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, 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.

MÜLLER-STEWENS, G./LECHNER, C. (2001a): Strategisches Management – Wie strategische Initiativen wirksam werden, Stuttgart.

MÜLLER-STEWENS, G./LECHNER, C. (2001b): Audit der Managementqualität, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien, S. 106-126.

MULHERN, F. J. (1999): Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions, in: Journal of Interactive Marketing, 13, H. 1, S. 25-39.

MURPHY, G. B./TRAILER, J. W./HILL, R. C. (1996): Measuring Performance in Entrepreneurship Research, in: Journal of Business Research, 36, H. 1, S. 15-23.

MUTHER, A./REINECKE, S./OESTERLE, H. (1997): Electronic Customer Care (ECC), Fachbericht für Marketing, H. 3, St. Gallen.

MUTSCHELLER, A. M. (1996): Vorgehensmodell zur Entwicklung von Kennzahlen und Indikatoren für das Qualitätsmanagement, Bamberg.

NADLER, D. A. (1988): Concepts for the Management of Organizational Change, in: TUSHMAN, M. J. /MOORE, W. L. (Hrsg.): Corporate Transformation, Dordrecht/Boston/London, S. 132-152.

NALBANTIAN, H. (1987): Incentives, Cooperation and Risk Sharing, Totowa (New York).

NARAYANA, C. L./MARKIN, R. J. (1975): Consumer Behavior and Product Performance: An Alternative Conceptualization, in: Journal of Marketing, 39, H. 10, S. 1-6.

NARVER, J. C./SLATER, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: Journal of Marketing, 54, H. 10, 20-35.

NARVER, J. C./SLATER, S. F. (1991): Becoming More Market Oriented: An Exploratory Study of the Programmatic and Market-Back Approaches, Report Nr. 91-128, Marketing Science Institute, Cambridge (Mass.).

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (2001): Baldrige National Quality Program 2001, Criteria for Performance Excellence, Gaithersburg (MD).

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (2002): Baldrige National Quality Program 2002, Criteria for Performance Excellence, Gaithersburg (MD).

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

NEELY, A./GREGORY, M./PLATTS, K. (1995): Performance Measurement System Design, in: International Journal of Operations & Production Management, 15, H. 4, S. 80-116.

NELSON, P. (1970): Information and Consumer Behavior, in: Journal of Political Economy, 78, H. 2, S. 311-329.

NELSON, R./WINTER, S. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge.

NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H. (1997): Marketing, 18. Auflage, Berlin.

NONAKA, I./TAKEUCHI, H. (1995): The Knowledge-Creating Company, New York.

NONAKA, I./TOYAMA, R./KONNO, N. (2000): SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, in: Long Range Planning, 33, H. 1, S. 5-34.

NONAKA, L. (1988): Toward Middle-up-down Management: Accelerating Information Creation, in: Sloan Management Review, 29, H. 3, S. 9-18.

NOPPENEY, C. (1997): Quellen der Innovation, in: io Management Zeitschrift, 66, H. 5, S. 16-19.

NORTH, K. (1998): Wissensorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden.

NORTH, K./PROBST, G. J. B./ROMHARDT, K. (1998): Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen, Zeitschrift für Organisation, 67, H. 3, S. 158-166.

ODIORNE, G. S. (1967): Management by Objectives – Führung durch Vorgabe von Zielen, München.

OELLER, K.-H. (1979): Systemorientierte Unternehmensführung mit Hilfe kybernetischer Kennzahlensysteme, in: MALIK, F. (Hrsg.), Praxis des systemorientierten Managements, Bern/Stuttgart, S. 111-153.

ÖSTERLE, H. (1995): Business Engineering, Band 1, Entwurfstechniken, Berlin.

OLFERT, K./RAHN, H.-J. (1996): Marktpotentiale, in: OLFERT, K. (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Ludwigshafen.

OLSON, J./REYNOLDS, T. (1983): Understandig Consumers' Cognitive Structures – Implications for Advertising Strategy, in: PERCY, L./WOODSIDE, A. (Hrsg): Advertising and Consumer Psychology, Lexington (Mass.)/Toronto, S. 77-90.

O'SHAUGHNESSY, J. (1987): Why People Buy, New York et al.

OSTERLOH, M./GRAND, S. (1994): Modelling oder Mapping? Von Rede- und Schweigeinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung, in: Die Unternehmung, 48, H. 4, S. 277-294.

PALLOKS, M. (1991): Marketing-Controlling, Konzeption zur entscheidungsbezogenen Informationsversorgung des operativen und strategischen Marketing-Management, Frankfurt am Main et al.

PALLOKS, M. (1998): Controlling langfristiger Geschäftsbeziehungen, in: LACHNIT, L./LANGE, C./PALLOKS, M (Hrsg.): Zukunftsfähiges Controlling: Konzeption, Umsetzungen, Praxiserfahrungen, München, S. 246-274.

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-KAHLEN, M. (2001): Kennzahlengestütztes Controlling im kundenorientierten Vertriebsmanagement, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien, S. 520-543.

PARASURAMAN, A. (1997): Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value, in: Journal of The Academy of Marketing Science, 25, H. 2, S. 154-161.

PARFITT, J. H./COLLINS, B. J. K. (1972): Prognose des Marktanteils eines Produktes aufgrund von Verbraucherpanels, in: KROEBER-RIEL, W. (Hrsg.): Marketing-Theorie, Köln, S. 171-207.

PARSONS, T. (1960): Structure and Process in Modern Society, New York.

PATTERSON, P./JOHNSON, L./SPRENG, R. (1997): Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services, in: Journal of the Academy of Marketing Sience, 25, H. 1, S. 4-17.

PENROSE, E. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, New York/London.

PENROSE, N. (1989): Valuation of Brand Names and Trade Marks, in MURPHY, J. (Hrsg.): Brand Valuation: Establishing a True and Fair View, London, 32-46.

PEPELS, W. (1996): Werbeeffizienzmessung, Stuttgart.

PETER, J. P./OLSON, J. C. (1983): Is Science Marketing?, in: Journal of Marketing, 47, Fall, S. 111-125.

PETERAF, M. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, in: Strategic Management Journal, 14, H. 3, S. 174-192.

PETERS, T. J./WATERMAN, R. H. (1982): In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies, New York.

PFEFFER, J./SALANCIK, G. R. (1978): The External Control of Organizations, New York.

PFEIFFER, W./WEISS, E./VOLZ, T./WETTENGL, S. (1997): Funktionalmarkt-Konzept zum strategischen Management prinzipieller technologischer Innovationen, Göttingen.

PIERCY, N. (1982): Cost and Profit Myopia in Marketing, in: Quarterly Review of Marketing, Summer, S. 1-12.

PIERCY, N. (1986): Marketing Asset Accounting: Scope and Rationale, in: European Journal of Marketing, 20, H.1, S. 5-15

PIERCY, N./EVANS, M. (1983): Managing Marketing Information, Kent (England).
PIETSCH, G./SCHERM, E. (2001): Controlling- Rationalitätssicherung versus Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion, in: Die Unternehmung, 55, H. 1, S. 81-84.
PILLER, F. (1997): Kundenindividuelle Produkte – von der Stange, in: Harvard Business Manager, 19, H. 3, S. 15-26.
PILLER, F. T. (2000): Mass Customization, in: ALBERS, S./HERRMANN, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden, S. 883-907.
PLINKE, W. (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: SPECHT, G./SILBERER, G./ENGELHARDT, H. W. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen, Stuttgart, S. 305-125.
PLINKE, W. (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: KLEINALTENKAMP, M./PLINKE, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin u. a., S. 1-61.
PLINKE, W./RESE, M. (1995): Analyse der Erfolgsquellen, in: KLEINALTENKAMP, M./PLINKE, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb, Grundlagen, Berlin et al., S. 597-660.
POPPER, K. R. (1967): Die Logik der Sozialwissenschaften, in: ADORNO, T. W. (Hrsg.): Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie, Neuwied/Berlin, S. 103-123.
POPPER, K. R. (1979): Ausgangspunkte. Meine intellektuelle Entwicklung, Hamburg.
POPPER, K. R. (1984): Logik der Forschung, 8. Auflage, Tübingen.
PORTER, M. E. (1980): Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York.
PORTER, M. E. (1986): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt am Main.
PORTER, M. E. (1988): Wettbewerbsstrategie, 5. Auflage, Frankfurt am Main.
PORTER, M. E. (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy, in: Strategic Management Journal, 12, Special Issue Winter 1991, S. 95-117.
PRAHALAD, C. K./HAMEL, G. (1990): The Core Competences of the Corporation, in: Harvard Business Review, 68, H. 3, S. 79-91.
PREISIG, A. (2002): Dell Switzerland – Gaining Market Share through Acquisition Programs, Unterlagen zum Vortrag im Rahmen der Veranstaltung "Aufgabenorientiertes Marketingmanagement" vom 27. Juni 2002, Stein am Rhein
PREISSLER, P. (1998): Controlling, Lehrbuch und Intensivkurs, 10. Auflage, München/Wien.
PREISSNER, A. (1996): Marketing-Controlling, München/Wien.
PROBST, G./RAUB, S. (1998): Kompetenzorientiertes Wissensmanagement, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 67, H. 3, S. 132-138.
PROBST, G./RAUB, S./ROMHARDT, K. (1997): Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt am Main.
PÜMPIN, C. (1973): Information und Marketing, St. Gallen.
PÜMPIN, C. (1982): Management Strategischer Erfolgspositionen, Bern.
PÜMPIN, C. (1986): Management strategischer Erfolgspositionen, 3. Auflage, Bern/Stuttgart.
PÜMPIN, C. (1992): Strategische Erfolgspositionen: Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung, Bern.
PULIC, A. (1993): Elemente der Informationswirtschaft, Wien.
PUNJ, G./STEWART, D. (1983): Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application, in: Journal of Marketing Research, 20, H. 2, S. 134-148.
QUELCH, J. A. (1992): Marketing Implementation, Teaching Note der Harvard Business School Nr. 9-585-024, Boston (Mass.).
QUINN, R. E./ROHRBAUGH, J. (1981): A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, in: Public Productivity Review, Vol. 5, H. 2, S. 122-140.
RADKE, M. (1968): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Entscheidungshilfen zur elastischen Unternehmenssteuerung und Massstäbe zur Unternehmensbeurteilung, in: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.): Stabilität durch betriebliche Elastizität, Berlin, S. 144-177.

RADKE, M. (1975): Betriebswirtschaftliche Absatzkennzahlen, Verkaufsleiterstudien Band 1, München.

RAFFÉE, H. (1974): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen.

RAFFÉE, H. (1993): Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre, in: BITZ, M. et al. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band I, 3. Auflage, München, S. 1-46.

RAFFÉE, H./FRITZ, W. (1990): Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Arbeitspapier Nr. 85, Institut für Marketing, Universität Mannheim.

RAPPAPORT, A. (1986): Creating Shareholder Value, The New Standard for Business Performance, New York.

RAPPAPORT, A. (1995): Shareholder Value – Wertsteigerung als Massstab für die Unternehmensführung, Stuttgart.

RAPPAPORT, A. (1998): Creating Shareholder Value, A Guide for Managers and Investors, New York.

RASCHE, C. (1994): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen – Ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden.

RASCHE, C./WOLFRUM, B. (1994): Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 54, H. 4, S. 501-517.

RAYBURN, L. G. (1981): Marketing Costs – Accountants to the Rescue, in: Management Accounting, 62, H. 7, S. 32-41.

RECKENFELDERBÄUMER, M. (2001): Prozesskostenrechnung im Marketing, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien, S. 650-676.

REICHHELD, F. F./KENNY, D. W. (1990): The Hidden Advantages of Customer Retention, in: Journal of Retail Banking,12, H. 4, S. 19-23.

REICHHELD, F. F./SCHEFTER, P. (2001): Warum Kundentreue auch im Internet zählt, in: Harvard Business Manager, 23, H. 1, S. 70-80.

REICHMANN, T. (1997): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 5. Auflage, München.

REICHMANN, T./LACHNIT, L (1976): Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28, 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.

REINARTZ, W. J./KRAFFT, M. (2001): Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindungsdauer und Kundenertragswert, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71, H. 11, S. 1263-1281.

REINECKE, S. (1996): Management von IT-Outsourcing-Kooperationen, Von der IT-Effizienzsteigerung zur Informationsoptimierung, St. Gallen.

REINECKE, S. (1997): Preise am Kundennutzen orientieren, in: Thexis, 14, H. 2, S. 40-44.

REINECKE, S. (2000): Konzeptionelle Anforderungen an Marketingkennzahlensysteme, Arbeitspapier des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen, März.

REINECKE, S./FUCHS, D. (2003): Marketingbudgetierung – State of the Art, Herausforderungen und Lösungsansätze, erscheint in: Kostenrechnungspraxis, 47, H. 5.

REINECKE, S./KÖHLER, S. (2002a): Marketing Performance Measurement im Internet, in: SCHÖGEL, M./TOMCZAK, T./BELZ, C. (2002): Roadmap to E-Business, St. Gallen, S. 880-905.

REINECKE, S./KÖHLER, S. (2002b): Performance Measurement des Customer Relationship Management im Internet, in: SCHÖGEL, M./SCHMIDT, I. (Hrsg.): eCRM – Mit Informationstechnologien Kundenpotenziale nutzen, Düsseldorf, S. 203-242.

REINECKE, S./MÜHLMEIER, S. (2002): Customer Relationship Management bei europäischen Dienstleistern, Untersuchung grundlegender Zusammenhänge im CRM sowie Länder- und Branchenunterschiede, Arbeitspapier des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, St. Gallen.

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.

REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.) (2001): Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg, St. Gallen/Wien.

REINHARDT, R. (1998): Das Management des Wissenskapitals, in: PAWLOWSKY, P. (Hrsg.): Wissensmanagement – Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden, S. 145-176.

REINHARDT, R./BORNEMANN, M./PAWLOWSKY, P./SCHNEIDER, U. (2001): Intellectual Capital and Knowledge Management: Perspectives on Measuring Knowledge, in: DIRKES, M./ANTAL, A. B./CHILD, J./NONAKA, I. (Hrsg.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge, Oxford, S. 794-820.

RESE, M. (2001): Entscheidungsunterstützung in Geschäftsbeziehungen mittels Deckungsbeitragsrechnung – Möglichkeiten und Grenzen, in: GÜNTER, B./HELM, S. (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 275-292.

RESE, M. (2002): CRM - Dichtung und Wahrheit auf Business-to-Business-Märkten, in: Thexis, 19, H. 1, S. 19-22.

RIDGWAY, V. F. (1956): Dysfunctional Consequences of Performance Measurement, in: Administrative Science Quarterly, 1, H. 3, S. 240-247.

RIEKER, S. A. (1995): Bedeutende Kunden: Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten, Wiesbaden.

RIES, A./ TROUT, J. (1986): Positioning – Die neue Werbestrategie, Hamburg.

RIGBY, D. (2001): Management Tools and Techniques: A Survey, in: California Management Review, 43, H. 2, S. 139-160.

ROBBINS, S. P. (1987): Organization Theory, 2. Auflage, Englewood Cliffs (New Jersey).

ROBINSON, P. J./FARRIS, C. W./WIND, Y. (1967): Industrial Buying und Creative Marketing, Boston (Mass.).

RÖHRENBACHER, H. (1985): Die Kosten- und Leistungsrechnung im Handelsbetrieb unter besonderer Berücksichtigung der industriellen Vertriebskosten- und Absatzsegmenterfolgsrechnung, Berlin.

RÖSSL, D. (1994): Gestaltung komplexer Austauschbeziehungen – Analyse zwischenbetrieblicher Kooperation, Wiesbaden.

ROGERS, E. M. (1995): Diffusion of Innovations, 4. Auflage, New York.

ROOS, J./ROOS, G./EDVINSSON, L./DRAGONETTI, N. C. (1998): Intellectual Capital, New York.

ROOSDORP, A. (1998a): Nivea: Markentransfer für kontinuierliche und innovative Leistungspflege, in: TOMCZAK, T./REINECKE, S. (Hrsg.): Best Practice in Marketing – Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben im Marketing, St. Gallen/Wien, S. 227-239.

ROOSDORP, A. (1998b): Coca-Cola: Leistungspflege durch agile Marktkommunikation, in: TOMCZAK, T./REINECKE, S. (Hrsg.): Best Practice in Marketing – Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben im Marketing, St. Gallen/Wien, S. 241-251.

ROTH, N./PRIETO, J./PILAREK, D. (2001): Ein Performance-Measurement-System für wissensintensive Produktentwicklungsprozesse, in: io Management Zeitschrift, 70, H. 1/2, S. 34-40.

RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2001): Kundenwert: Konzeption – Determinanten – Management, St. Gallen.

RUDOLF-SIPÖTZ, E./TOMCZAK, T. (2001): Kundenwert in Forschung und Praxis, Fachbericht für Marketing, H. 2, St. Gallen.

RUDOLPH, T. (1993): Positionierungs- und Profilierungsstrategien im Europäischen Einzelhandel, St. Gallen.

RUDOLPH, T./EINHORN, M. (2003): Mit Strategie gegen den Informationsüberfluss im Handel, erscheint in: Trommsdorf, V. (Hrsg.): Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH), Köln, S. 317-335.

RÜEGG-STÜRM, J. (1998): Controlling für Manager – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 4. Auflage, Zürich.

RÜEGG-STÜRM, J. (2002): Dynamisierung von Führung und Organisation – Eine Einzelfallstudie zur Unternehmensentwicklung von Ciba-Geigy 1987-1996, Bern/Stuttgart/Wien.

RÜHLI, E. (1993): Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 3, Bern/Stuttgart/Zürich.

RÜHLI, E. (1995): Ressourcenmanagement, in: Die Unternehmung, 49 Jg., H. 2, S. 91 – 105.

RÜTSCHI, K. A. (1979): Das Management der heimlichen Marketingkosten, in: Die Unternehmung, 33, H. 3, S. 181-200.

RUMELT, R. P. (1991): How Much Does Industry Matter?, in: Strategic Management Journal, 12, H. 3, S. 167-185.

RUMELT, R. P./SCHENDEL, D. E./TEECE, D. J. (1994) (Hrsg.): Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda, Boston.

RUSBULT, C. E. (1983): A Longitudinal Test of the Investment Model: The Development (and Deterioration) of Satisfaction and Commitment in Heterosexual Involvements, in: Journal of Personality and Social Psychology, 45, H. 1, S. 101-117.

RUST, R. T./LEMON, K. N./ZEITHAML, V. A. (2000): Driving Customer Equity: Linking Customer Lifetime Value To Strategic Marketing Decisions, Arbeitspapier der Vanderbilt University, Nashville (TN).

RUST, R. T./ZEITHAML, V. A./LEMON, K. N. (2000): Driving Customer Equity – How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy, New York et al.

SANCHEZ, R./HEENE, A./THOMAS, H. (1996): Introduction: Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition, in: Sanchez, R./Heene, A./Thomas, H. (Hrsg.): Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management, Kidlington et al., S. 1-35.

SATTLER, H. (1995): Markenbewertung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65, H. 6, S. 663-682.

SATTLER, H. (1997): Monetäre Bewertung von Markenstrategien für neue Produkte, Stuttgart.

SATTLER, H. (1998): Beurteilung der Erfolgschancen von Markentransfers, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68, H. 5, S. 473-495.

SCHÄFER, E. (1928): Grundlagen der Marktbeobachtung mit einer Darstellung der Beobachtungspraxis in der deutschen Porzellanindustrie, Nürnberg.

SCHÄFFER, U. (2001): Kontrolle als Lernprozess, Wiesbaden.

SCHAFFER, R. H. (1991): Demand Better Results – And Get Them, in: Harvard Business Review, 69, H. 2, S. 142-149.

SCHAFFER, R. H./THOMSON, H. A. (1992): Successful Change Programs Begin with Results, in: Harvard Business Review, 70, H. 1, S. 80-89.

SCHANZ, G. (1975): Zwei Arten des Empirismus, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 27, S. 307-331.

SCHANZ, G. (1990): Die Betriebswirtschaftslehre als Gegenstand kritisch-konstruktiver Betrachtungen, Kommentare und Anregungen, Stuttgart.

SCHAUENBERG, B. (1998): Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschafslehre, in: Bitz, M. et al. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band I, 4. Auflage, München, S. 1-66.

SCHEIBLER, D./SCHNEIDER, W. (1978): Probleme und Ergebnisse bei der Evaluation von Clusteranalyse-Verfahren, Bericht aus dem Psychologischen Institut der Universität Heidelberg, Diskussionspapier Nr. 11, Heidelberg.

SCHEUNING, E. (1967): Unternehmungsführung und Kennzahlen, Baden-Baden.

SCHEWE, G. (2000): Produktimitation, in: ALBERS, S./HERRMANN, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden, S. 55-74.

SCHIELE, T. P. (1997): Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen – Erscheinungsformen, Nutzenpotential und erfolgsbestimmende Determinanten markenpolitischer Strategieoptionen sowie Konzeption einer Planungsheuristik zu deren Bewertung und Auswahl, Dissertation, Mannheim.

SCHILDBACH, T. (1992): Begriff und Grundproblem des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: SPREMANN, K./ZUR, E. (Hrsg.): Controlling, Wiesbaden, S. 21-36.

SCHLEUNING, C. (1997): Die Analyse der einzelnen Interessenten und Kunden als Grundlage für die Ausgestaltung des Database Marketing, in: Link, J./Brändli, D. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Wiesbaden, S. 143-157.

SCHLICKSUPP, H. (1992): Innovation, Kreativität und Ideenfindung, 4. Auflage, Würzburg.

SCHNEIDER, D. (1994): Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Rechnungswesen, München/Wien.

SCHNEIDER, L. O. (1996): Strategisches und prozessorientiertes Vertriebscontrolling, Wiesbaden, Diss., Düsseldorf.

SCHÖGEL, M. (2001): Distributionscontrolling, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien, S. 544-567.

SCHÖGEL, M./BIRKHOFER, B./TOMCZAK, T. (2000): E-Commerce im Distributionsmanagement, Status Quo und Entwicklungstendenzen, THEXIS-Fachbericht für Marketing, H. 2, St. Gallen.

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

SCHREYÖGG, G./STEINMANN, H. (1985): Strategische Kontrolle, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37, H. 5., S. 391-410.

SCHRÖDER, H. (2001): Handelscontrolling – Anforderungen, konzeptionelle Grundlagen und Status Quo, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien, S. 774-794.

SCHUBERT, B. (1991): Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjointanalyse, Stuttgart.

SCHUCKEL, M./HUSSMANN, C. (2001): Neue Instrumente zur Messung der Kundenzufriedenheit, in: MÜLLER-HAGEDORN, L. (Hrsg.): Kundenbindung im Handel, 2. Auflage, Frankfurt am Main, S. 91-122.

SCHÜTZ, P. (1996): Marketing-Controlling – Funktion im Spagat, in: Absatzwirtschaft, 39, H. 4, S. 66 – 71.

SCHÜTZ, P./KRUG, H. (1996): Top oder Flop? Kundenbeziehungen profitabel gestalten, in: Absatzwirtschaft, 39, Sondernummer Oktober, S. 188-193.

SCHÜTZE, R. (1992): Kundenzufriedenheit, After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Diss., Wiesbaden.

SCHULTZ, B. (1999a): Swatch – Oder die Erfolgsgeschichte des Nicolas Hayek, Düsseldorf.

SCHULTZ, D. E. (1999b): Getting to Cash with Brands and Branding, in: Marketing Management, 8, Winter, S. 10 – 11.

SCHWAIGER, M. (2001): Wirkungskontrolle kommunikationspolitischer Massnahmen, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg, St. Gallen/Wien, S. 426-445.

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

SCHWETZ, W. (1998): Computer Aided Selling (CAS)-Marktspiegel, 9. Auflage, Wiesbaden.

SEGHEZZI, H. D. (1994): Qualitätsmanagement – Ansatz eines St. Galler Konzepts, Integriertes Qualitätsmanagement, Stuttgart.

SEGHEZZI, H. D. (1996): Integriertes Qualitätsmanagement: Das St. Galler Konzept, München/Wien.

SEIDENSCHWARZ, W. (1999): Balanced Scorecard – Ein Konzept für den zielgerichteten strategischen Wandel, in: HORVÁTH, P. (Hrsg.): Controlling & Finance, Stuttgart, S. 247-276.

SEIDENSCHWARZ, W./GLEICH, R. (2001): Controlling und Marketing als Schweisterfunktionen – Balanced Scorecard und marktorientiertes Kostenmanagement als verbindende Konzepte, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien, S. 614-649.

SELZNICK, P. (1957): Leadership in Administration, Evanston.

SEVIN, C. H. (1965): Marketing Productivity Analysis, New York.

SHAPIRO, B. P. (1988): What the Hell is Market Oriented?, in: Harvard Business Review, 66, H. 6, S. 119-125.

SHAW, R./MAZUR, L. (1997): Marketing Accountability: Improving Business Performance: London: Financial Times, Retail and Consumer Publishing.

SHETH, J. N./SISODIA, R. S. (1995a): Feeling the Heat, in: Marketing Management, 4, H. 2, S. 8-23.

SHETH, J. N./SISODIA, R. S. (1995b): Feeling the Heat – Part 2, in: Marketing Management, 4, H. 3, S. 19-33.

SHRIVASTAVA, P. (1987): Rigor and Practical Usefulness of Research in Strategic Management, in: Strategic Management Journal, 8, Januar/Februar, S. 77-92.

SIEGWART, H. (1994): Der Cash-Flow als finanz- und ertragswirtschaftliche Lenkungsgrösse, 3. Auflage, Stuttgart.

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

SIMON, H. (1986): Herausforderungen an die Marketingwissenschaft, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 8, H. 3, S. 205-213.

SIMON, H. (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 4, S. 461-480.

SIMON, H. (2001): Money for value – Der Preis zwischen Wert und Kostendruck, in: Absatzwirtschaft, 44, H. 5, S. 64-70.

SIMON, H. A. (1976): Administrative Behavior, A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, 3. Auflage, New York.

SIMON, H. A./KOZMETSKY, G./GUETZKOW, H./TYNDALL, G. (1954): Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department, New York.

SIMONS, C. J./SULLIVAN, M. W. (1993): The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach, Marketing Science, 12, Winter, S. 28-52.

SIMONS, R. (1987): Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis, in: Accounting Organizations and Society, 12, 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, 78, H.1, S. 71-80.

SINTONT, W. (1960): Comment concevoir et exploiter le tableau de bord de l'entreprise, Band I, Paris.

SIREDESHMUKH, D./SINGH, J./SABOL, B. (2001): Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges, Working Paper Report, H. 01-116, Marketing Science Institute, Cambridge (Massachusetts).

SLATER, S. F. (1997): Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 25, H. 2, S. 162-167.

SLATER, S. F./NARVER, J. C. (1994): Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, in: Business Horizon, 37, H. 2, S. 22-28.

SLATER, S. F./NARVER, J. C. (1995): Market Orientation and the Learning Organization, in: Journal of Marketing, 59, H. 7, S. 63-74.

SLATER, S. F./OLSON, E. M. (1996): A Value-Based Management System, in: Business Horizons, 39, H. 5, S. 48-52.

SLATER, S. F./OLSON, E. M. (2001): Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis, in: Strategic Management Journal, 22, H. 11, 1055-1069.

SLATER, S. F./OLSON, E. M./REDDY, V. K. (1997): Strategy-Based Performance Measurement, in: Business Horizons, July-August, S. 37-44.

SÖLLNER, A. (1993): Commitment in Geschäftsbeziehungen. Das Beispiel Lean Production,. Diss., Wiesbaden.

SOLBACH, M. C. (2000): Performance Measurement im Arzneimittelmarketing – Empirische Validierung von Performancetreibern im Marketing innovativer Arzneimittel und Darstellung der Ergebnisse in einem vertriebsorientierten Cockpit, Bamberg.

SPANNAGL, J. (2001): Neuer Standard in der Markenbewertung, in: Markenartikel, 63, H. 5, S. 38-44.

SPECHT, U. (1996): Relationship Marketing, in: Absatzwirtschaft, 39, Sondernummer Oktober, S. 10-12.

SPENDER, J. C. (1989): Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement, Oxford.

SPENDER, J. C./GRANT, R. M. (1996): Knowledge and the Firm: Overview, in: Strategic Management Journal, Winter Special Issue, 17, S. 5-9.

SPIGGLE, S./SEWALL, M. A. (1987): A Choice Sets Model of Retail Selection, in: Journal of Marketing, 51, H. 4, S. 97-111.

SPILLER, A./SCHRAMM, M. (2000): Theorienpluralismus und Praxisrelevanz der Marketinglehre: Selbsteinschätzung der Fachwissenschaftler und wissenschaftstheoretische Überlegungen, Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gerhard-Mercator-Universität-Gesamthochschule Duisburg, H. 274, Duisburg.

SPREMANN, K. (1988): Reputation, Garantie, Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58, H. 5/6, S. 613-629.

SPREMANN, K. (1990): Asymmetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60, H. 5/6, S. 561-586.

SRIVASTAVA, R. K./SHERVANI, T. A./FAHEY, L. (1998): Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, in: Journal of Marketing, 62, H. 1, S. 2-18.

SRIVASTAVA, R. K./SHERVANI, T. A./FAHEY, L. (1999): Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, in: Journal of Marketing, 63, Special Issue, S. 168-179.

SRIVASTAVA, R. K./SHOCKER, A. D. (1991): Brand Equity: A Perspective on Its Meaning and Measurement, Technical Working Paper, Marketing Science Institute, Report No. 91-124, Cambridge (Massachusets).

SRIVASTAVA, R. K./SHOCKER, A. D. (1991): Brand Equity: A Perspective on Its Meaning and Measurement, Technical Working Paper, Marketing Science Institute, Report No. 91-124, Cambridge (Massachusets).

STADELMANN, M. (2000): Shareholder Value durch Knowledge Management, in: io Management Zeitschrift, 69, H. 4, S. 74-79.

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

STAEHLE, W. H. (1976): Der situative Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Ulrich, H. (Hrsg.): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre, Bern/Stuttgart, S. 33-52.

STAEHLE, W. H. (1995): Managementwissen in der Betriebswirtschaftslehre – Geschichte eines Diffusionsprozesses, in: WUNDERER, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 3. Auflage, Stuttgart, S. 3-19.

STAEHLE, W. H. (1999): Management, 8. Auflage, München.

STAEHLE, W. H. (1973): Kennzahlensysteme als Instrumente der Unternehmungsführung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2, H. 5, S. 222-228.

STAHL, H. K./MATZLER, K./HINTERHUBER, H. H. (2001): Kundenbewertung und Shareholder Value – Versuch einer Synthese, in: GÜNTER, B./HELM, S. (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 351-370.

STALK, G./PHILIP, E./SHULMAN, L. E. (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, in: Harvard Business Review, 70, H. 2, S. 57-69.

STAUDT, E./GROETERS, U./HAFKESBRINK, J./TREICHEL, H. R. (1985): Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Berlin.

STAUSS, B. (1997): Führt Kundenzufriedenheit zur Kundenbindung?, in: BELZ, C. (Hrsg.): Marketingtransfer, Bd. 5, Kompetenz für Marketinginnovationen, St. Gallen, S. 76-86.

STAUSS, B. (1997): Regaining Service Customers. Costs and Benefits of Regain Management, Diskussionsbeitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Nr. 86, Ingolstadt.

STAUSS, B./HENTSCHEL, B. (1990): Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, in: GfK-Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 36, H. 3, S. 232-259.

STAUSS, B./SEIDEL, W. (1998): Beschwerdemanagement, 2. Auflage, München/Wien.

STAUSS, B./SEIDEL, W. (2002): Customer Relationship Management (CRM) als Herausforderung für das Marketing, in: Thexis, 19, H. 1, S. 10-13.

STEFFENHAGEN, H. (2000): Marketing, 4. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln.

STEINBECK, H. H. (1995): Das neue Total Quality Management, Qualität aus Kundensicht, Landsberg/Lech.

STEINHAUSEN, D./LANGER, K. (1977): Clusteranalyse – Einführung in Methoden und Verfahren der automatischen Klassifikation, Berlin/New York.

STEINLE, C./THIEM, H./LANGE, M. (2001): Die Balanced Scorecard als Instrument zur Umsetzung von Strategien – Praxiserfahrungen und Gestaltungshinweise, in: Controller Magazin, 6, H. 1, S. 29-37.

STERN, L. W./El ANSARY, A. I. (1992): Marketing Channels, 4. Auflage, Englewood Cliffs (N.Y.).

STEWART, T. A. (1997): Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, New York.

STROBEL, W. (1968): Betriebswirtschaftslehre und Wissenschaftstheorie, in: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, 20, S. 129-145.

SVEIBY, K. (1997): The New Organizational Wealth, San Francisco.

SYDOW, J. (1992): Strategische Netzwerke, Wiesbaden.

SZYPERSKI, N. (1971a): Zur wissenschaftsprogrammatischen und forschungsstrategischen Orientierung der Betriebswirtschaftslehre, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 23, S. 261-282.

SZYPERSKI, N. (1971b): Das Setzen von Zielen – Primäre Aufgabe der Unternehmensleitung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 41, S. 639-670.

TAYLOR, F. W. (1911): The Principles of Scientific Management, New York.

TAYLOR, L./CONVEY, S. (1993): Making Performance Measurements Meaningful to the Performaners, in: Canadian Manager, 18, H. 3, S. 22-24.

TEECE, D. J. (1998): Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how and Intagible Assets, in: California Management Review, 40, H. 3, S. 55-79.

TEECE, D.J. (1982): Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm, in: Journal of Economic Behavior and Organization, 3, H. 1, S. 39-63.

TEECE, D.J./PISANO, G./SHUEN, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, 18, H. 7, S. 509-533.

THOMAS, K. W./TYMON, W. G. (1982): Necessary Properties of Relevant Research: Lessons from Recent Criticisms of The Organizational Sciences, in: Academy of Management Review, 7, H. 3, S. 345-352.

THOMET, C. F. (2001): Sales Performance Measurement in the Food Industry – A Food Manufacturer's Perspective, Diss., St. Gallen.

TIMMONS, J. (1998): New Venture Creation, Burr Ridge (Illinois).

TÖPFER, A. (1986): Marketing-Audit als strategische Bilanz marktorientierter Unternehmungsführung, in: BELZ, C. (Hrsg.): Realisierung des Marketing, Band 2, Savosa/St. Gallen, S. 253-274.

TÖPFER, A. (1995): Marketing-Audit, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1533-1541.

TÖPFER, A. (1998): Audit von Business Excellence in der marktorientierten Unternehmensführung, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (1998): Marketingcontrolling, St. Gallen, S. 44-59.

TÖPFER, A. (2000a): Die Balanced Score Card als ganzheitliches Managementkonzept – Gestaltungsfelder, Einführungsprozess und Stolpersteine, in: TÖPFER, A. (Hrsg.): Das Management der Werttreiber, Die Balanced Score Card für die Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Frankfurt, S. 69-123.

TÖPFER, A. (2000b): Zielvereinbarung, Leistungsbewertung und Erfolgsbeteiligung beim Einsatz der Balanced Score Card, in: TÖPFER, A. (Hrsg.): Das Management der Werttreiber, Die Balanced Score Card für die Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Frankfurt, S. 281-310.

TÖPFER, A. (2000c): TQM und BSC: Zwei sich ergänzende Managementkonzepte, in: TÖPFER, A. (Hrsg.): Das Management der Werttreiber, Die Balanced Score Card für die Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Frankfurt, S. 311-332.

TÖPFER, A. (2001): Audit von Business Excellence: Ganzheitliche strategische und operative Steuerung in der marktorientierten Unternehmensführung, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien, S. 50-75.

TÖPFER, A./LAU, O. (2000): Intellectual Capital zur Wertsteigerung des Unternehmens, in: TÖPFER, A. (Hrsg.): Das Management der Werttreiber, Die Balanced Score Card für die Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Frankfurt, S. 50-66.

TÖPFER, A./MEHDORN, H. (1995): Total Quality Management – Anforderungen und Umsetzung im Unternehmen, 4. aktualisierte Auflage, Neuwied/Kriftel/Berlin.

TOLMAN, E. (1948): Cognitive Maps in Rats and Men, in: Psychological Review, 55, H. 4, S. 189-208.

TOMCZAK, T. (1989): Situative Marketingstrategien, Grundsatzstrategien für „Dogs", Berlin.

TOMCZAK, T. (1992): Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft – Ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 14, H. 2, S. 77-87.

TOMCZAK, T. (1992b): Das Management indirekter Distributionssysteme, Habilitationsschrift, St. Gallen.

TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (1998): Erfolgreich Kunden binden – Eine kompakte Einführung, Zürich.

TOMCZAK, T./DITTRICH, S. (2000): Kundenbindung – bestehende Kundenpotentiale langfristig nutzen, in: HINTERHUBER, H. H./MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 103-126.

TOMCZAK, T./ESCH, F.-R./ROOSDORP, A. (1997): Positionierung – Von der Entwicklung über die Umsetzung bis zum Controlling, in: BELZ, C. (Hrsg.): Suchfelder für innovatives Marketing: Kompetenz für Marketing-Innovationen, Schrift 1, St. Gallen, S. 60-83.

TOMCZAK, T./KARG, M. (1999): Grundstrategien der Kundenakquisition, in: Thexis, 16, H. 2, S. 4-8.

TOMCZAK, T./LINDNER, U. (1992): Keine Zukunft für DPR?, in: Thexis, 9, H. 4, S. 35-38.

TOMCZAK, T./REINECKE, S. (1995): Die Rolle der Positionierung im strategischen Marketing, in Thommen, J.-P. (Hrsg): Management-Kompetenz, Die Gestaltungsansätze des NDU/Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Zürich/Wiesbaden.

TOMCZAK, T./REINECKE, S. (1996): Der aufgabenorientierte Ansatz – Eine neue Perspektive für das Marketing-Management, Fachbericht für Marketing, H. 5, St. Gallen.

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. (2001): Best Practice in Marketing, Abschlussberichte der Top-Management-Fokusgruppen 2000, St. Gallen.

TOMCZAK, T./REINECKE, S. (Hrsg.) (1998): Best Practice in Marketing – Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben im Marketing, St. Gallen/Wien.

TOMCZAK, T./REINECKE, S./DITTRICH, S. (1999): Management des Kundenbindungs-Mix, Unveröffentlichter Abschlussbericht der Top-Management-Fokusgruppe „Kunden erfolgreich binden“, St. Gallen.

TOMCZAK, T./REINECKE, S./KAETZKE, P. (2000): Konzept zur Gestaltung und zum Controlling existierender Leistungen, in: ALBERS, S./HERRMANN, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden, S. 443-459.

TOMCZAK, T./REINECKE, S./KARG, M./MÜHLMEYER, J. (1998): Best Practice in Marketing – Empirische Erfolgsstudie zum aufgabenorientierten Ansatz, Fachbericht für Marketing, H. 2, St. Gallen.

TOMCZAK, T./REINECKE, S./MÜHLMEIER, S. (2002): Der aufgabenorientierte Ansatz – Ein Beitrag der Marketingtheorie zu einer Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes, Arbeitspapier des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, St. Gallen.

TOPOROWSKI, W. (1996): Logistik im Handel, Optimale Lagerstruktur und Bestellpolitik einer Filialunternehmung, Heidelberg.

TREACY, M./WIERSEMA, F. (1995): The Discipline of Market Leaders – Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market, Cambridge (Mass.).

TREASURER'S DEPARTMENT OF E. I. DUPONT DE NEMOURS AND COMPANY (1959): Executive Committee Control Charts, 4. Auflage (1. Auflage: 1919), Wilmington (Delaware).

TROPITZHOFER, E. (1975): Der Aufbau von Kennzahlensystemen im Marketing, in: BÖCKER, F./DICHTL, E.: Erfolgskontrolle im Marketing, Berlin, S. 337-345.

TUCKER, S. A. (1961): Successful Managerial Control by Ratio-Analysis, New York/Toronto/London.

ULRICH, H. (1968): Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Auflage, Bern/Stuttgart.

ULRICH, H. (1981): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: GEIST, M./KÖHLER, R. (Hrsg.): Die Führung des Betriebs., Stuttgart, S. 1-26.

ULRICH, H. (1995): Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre, in: WUNDERER, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 3. Auflage, Stuttgart, S. 162-179.

ULRICH, H./KRIEG, W./MALIK, F. (1976): Zum Praxisbezug einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: ULRICH, H. (Hrsg.): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre, Bern/Stuttgart, S. 135-151.

ULRICH, P./HILL, W. (1976a): Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Teil 1, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 5, H. 7, S. 304-309.

ULRICH, P./HILL, W. (1976b): Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Teil 2, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 5, H. 8, S. 345-350.

ULRICH, P./HILL, W. (1979): Wissenschaftstheoretische Aspekte ausgewählter betriebswirtschaftlicher Konzeptionen, in: Raffée, H./Abel, B. (Hrsg.): Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München 1979, S. 161-190.

VAKRATSAS, D./AMBLER, T. (1999): How Advertising Works: What Do We Really Know?, in: Journal of Marketing, 63, H. 1, S. 26-43.

VAN DE VEN, A. (1993): Managing the Process of Organizational Innovation, in: HUBER, G./GLICK, W. (Hrsg.): Organizational Change and Redesign, New York, S. S. 269-294.

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.

VENKATRAMAN, N./RAMANUJAM, V. (1987): Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence, in: Journal of Management, 13, H. 1, S. 109-122.

VERDIN, P. J./WILLIAMSON, P. J. (1994): Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links, in: HAMEL, G./HEENE, A. (Hrsg.): Competence-based Competition, Chichester, S. 77-110.

VESSEY, I. (1991):Cognitive Fit: A Theory-Based Analysis at the Graphs Versus Tables Literature, in: Decision Sciences, 22, H. 2, S. 219-240.

VESTER, F. (1980): Neuland des Denkens, Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter, Stuttgart.

VOLLMUTH, H. J. (1987): Gewinnorientierte Unternehmensführung, Heidelberg.

VON HERMANN, F. B. W. (1870): Staatswissenschaftliche Untersuchungen, 2. Auflage, München.

VON KEITZ-KREWEL, B. (1995): Werbetests, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J.: Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 2669-2678.

VON KROGH, G./CUSUMANO, M. A. (2001): Das Unternehmen soll wachsen – aber nach welchem Plan?, in Harvard Business Manager, 23, H. 4, S. 88-100.

VON KROGH, G./ICHIJO, K./NONAKA, I. (2000): Enabling Knowledge Creation, New York.

VON KROGH, G./NONAKA, I./ABEN, M. (2001): Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework, in: Long Range Planning, 34, H. 4, S. 421-439.

VON KROGH, G./ROGULIC, B. (1996): Branchen gestalten statt Marktanteile verwalten, in: TOMCZAK, T./RUDOLPH, T./ROOSDORP, A. (Hrsg.): Positionierung – Kernentscheidung des Marketings, St. Gallen, S. 58-68.

VON KROGH, G./ROGULIC, B. (1997): Management von Marketing-Kompetenzen im Unternehmen: Vom Marketing-Wissen zum Kundennutzen, in: BELZ, C. (1997): Marketingtransfer, Kompetenz für Marketing-Innovationen, Schrift 5, St. Gallen, S. 120-129.

VON KROGH, G./ROOS, J. (1992): Figuring out your Competence Configuration, in: European Management Journal, 10, H. 4, S. 422-427.

VON KROGH, G./ROOS, J. (1995): A Perspective on Knowledge, Competence and Strategy, in: Personnel Review, 24, H. 3, S. 56-76.

VON KROGH, G./VENZIN, M. (1995): Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, in: Die Unternehmung, 49, H. 6, S. 417-436.

VORHIES, D. W./HARKER, M. (2000): The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation, in: Australian Journal of Marketing, 25, H. 2, S. 145-171.

VOSS, C. A. (1992): Measurement of Innovation and Design Performance in Services, in: Design Management Journal, 3, H. 1, S. 40-46.

WALSHAM, G. (2001): Knowledge Management: The Benefits and Limitations of Computer Systems, in: European Management Journal, 19, H. 6, S. 599-608.

WARD, J. H., Jr. (1963): Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Funktion, in: Journal of the American Statistical Association, 58, S. 236 – 244.

WARD, K. (1989): Can Cash Flows on Brands Really be Capitalized?, in: MURPHY, J. (Hrsg.): Brand Valuation: Establishing a True and Fair View, London.

WAYLAND, R. E./COLE, P. M. (1997): Customer Connections: New Strategies for Growth, Boston (Mass.).

WEBER, J. (1993): Einführung in das Controlling, 4. Auflage, Stuttgart.

WEBER, J. (1995): Einführung in das Controlling, 5. Auflage, Stuttgart.

WEBER, J. (1999): Einführung in das Controlling, 8. Auflage, Stuttgart.

WEBER, J. /SCHÄFFER, U. (1998): Balanced Scorecard – Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium, in: Zeitschrift für Planung, 9, H. 4, S. 341-366.

WEBER, J./FREISE, H.-U./SCHÄFFER, U. (2002): E-Business und Controlling, Reihe Advanced Controlling, 4, H. 22, Vallendar.

WEBER, J./GOELDEL, H./SCHÄFFER, U. (1997): Zur Gestaltung der strategischen und operativen Planung, in: Die Unternehmung, 51, S. 273-295.

WEBER, J./HAMBRECHT, M./GOELDEL, H. (1997): Integrierte Planung – nur ein Mythos, in: Harvard Business Manager, 19, H. 3, S. 9-13.

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, H. 4, S. 438-454.

WEBER, J./RADTKE, B./SCHÄFFER, U (2001): Erfahrungen mit der Balanced Scorecard, Reihe Advanced Controlling, 4, H. 19, Vallendar.

WEBER, J./SANDT, J. (2001): Erfolg durch Kennzahlen – Neue empirische Erkenntnisse, Reihe Advanced Controlling, Band 21, Vallendar.

WEBER, J./SCHÄFFER, U. (1998): Sicherstellung der Rationalität von Führung als Controllingaufgabe?, WHU-Forschungspapier Nr. 49, April, Vallendar.

WEBER, J./SCHÄFFER, U. (1999a): Controlling als Koordinationsfunktion? – Zehn Jahre nach Küpper/Weber/Zünd, WHU-Forschungspapier Nr. 71, Dezember, Vallendar.

WEBER, J./SCHÄFFER, U. (1999b): Controlling als Koordinationsfunktion? – Zehn Jahre nach KÜPPER/WEBER/ZÜND, WHU-Forschungspapier Nr. 71, Dezember.

WEBER, J./SCHÄFFER, U. (2000): Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 3. Auflage, Wiesbaden.

WEBER, J./SCHÄFFER, U. (2001a): Controlling als Rationalitätssicherung der Führung, in: Die Unternehmung, 55, H. 1, S. 75-79.

WEBER, J./SCHÄFFER, U. (2001b): Marketingcontrolling: Sicherstellung der Rationalität in einer marktorientierten Unternehmensführung, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien, S. 32-49.

WEBER, J./SCHÄFFER, U./LANGENBACH, W. (1999): Gedanken zur Rationalitätskonzeption des Controlling, WHU-Forschungspapier Nr. 70, Dezember.

WEBER, M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. Auflage, Studienausgabe, Tübingen.

WEINHOLD-STÜNZI, H. (1964): Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Bern.

WEINHOLD-STÜNZI, H. (1991): Marketing in 20 Lektionen, 22. Auflage, St. Gallen.

WELGE, M. K./AL-LAHAM, A. (1992): Strategisches Management, Organisation, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart, Sp. 2355 – 2374.

WERNERFELT, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, 5, H. 2, S. 171-180.

WERNERFELT, B. (1995): A Resource-Based View of the Firm: Ten Years After, in: Strategic Management Journal, 16, H. 3, S. 171-174.

WIEDMANN, K.-P. (1994): Strategisches Markencontrolling, in: BRUHN, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band II: Markentechnik – Markenintegration – Markenkontrolle, Stuttgart, S. 1305-1336.

WIGDOROVITS, S. (2001): „Be with us" in the Golden Arch – das erste McDonald's-Hotel der Welt öffnet seine Tore, Pressemittelung Golden Arch Hotels Suisse S.A., Zürich.

WILD, J. (1974): Grundlagen der Unternehmungsplanung, Hamburg.

WILDEMANN, H. (1990): Kostengünstiges Variantenmanagement, in: io Management Zeitschrift, 59, H. 11, S. 37-41.

WILDEMANN, H. (1998): Lernen vom Wettbewerb als Instrument der betrieblichen Innovation, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68, H. 11, S. 1181-1199.

WILLIAMS, J. (1992): How Sustainable is Your Competitive Advantage?, in: California Management Review, 34, H. 1, S. 29-51.

WILSON, R. M. S. (1995): Marketing Budgeting and Resource Allocation, in: BAKER, M. J. (Hrsg.), Companion Encyclopedia of Marketing, S. 277-300.

WISSENBACH, H. (1967): Betriebliche Kennzahlen und ihre Bedeutung im Rahmen der Unternehmerentscheidung – Bildung, Auswertung und Verwendungsmöglichkeiten von Betriebskennzahlen in der unternehmerischen Praxis, Berlin.

WITCHER, B. J./BUTTERWORTH, R. (2001): Hoshin Kanri: Policy Management in Japanese-Owned UK Subsidiaries, in: Journal of Management Studies, 38, H. 7, S. 652-674.

WITTE, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen, das Promotoren-Modell, Göttingen.

WÖHE, G. (2000): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Auflage, München.

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

WOLFRUM, B./RASCHE, C. (1993): Kompetenzorientiertes Management, in: Thexis, 10, H. 5/6, S. 65-70

WOLFSTEINER, W. D. (1995): Das Management der Kernfähigkeiten – Ein ressourcenorientierter Strategie- und Strukturansatz, Diss., St. Gallen.

WOODRUFF, R. B. (1997): Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 25, H. 2, S. 139-153.

WYNER, G. A. (1996): Customer Profitability: Linking Behavior to Economics, in: Marketing Research, 8, H. 2, S. 36-38.

YIN, R. K. (1994): Case Study Research, Design and Methods, 2. Auflage, London/New Dehli.

YOUNG & RUBICAM (2000): Brand Asset Valuator, New York.

ZAHN, E. (1997): Vertrieb und Verkauf 2000 – Zahlen, Fakten, Trends, München.

ZAIRI, M. (1994): Measuring Performance for Business Results, London et al.

ZEITHAML, V. A./BERRY, L. L./PARASURAMAN, A. (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, in: Journal of Marketing, 60, H. 4, S. 31-46.

ZEITHAML, V. A./PARASURAMAN, A./BERRY, L. L. (1990): Delivering Quality Service, New York.

ZENTRALVERBAND DER ELEKTROTECHNISCHEN INDUSTRIE (1969): ZVEI-Kennzahlensystem, Frankfurt am Main.

ZENZ, A. (1998): Controlling – Bestandsaufnahme und konstruktive Kritik theoretischer Ansätze, in: DYCKHOFF, H./AHN, H. (Hrsg.): Produktentstehung, Controlling und Umweltschutz – Grundlagen eines ökologieorientierten F&E-Controlling, Heidelberg, S. 27-60.

ZIMMER, D. (2001): Wenn Kreativität zu Innovationen führen soll, in: Harvard Business Manager, 23, H. 1, S. 42-56.

ZÜND, A. (1978): Begriffsinhalte Controlling – Controller, in: HABERLANDT, G. ET AL. (Hrsg.): Handbuch Revision, Controlling, Consulting, München, S. 1-26.

ZU KNYPHAUSEN, D. (1993): Why are Firms Different?, Der „Ressourcenorientierte Ansatz“ im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: Die Betriebswirtschaft, 53, H. 6, S. 771-792.

# Anhang: Übersicht


**Seite**

A 1: Fragebogen "Marketing Performance Measurement" (englisch, USA) ..... 488
A 2: Fragebogen "Marketing Performance Measurement" (deutsch, CH/D) ..... 492

B 1: Branchenzugehörigkeit und Rechtsform der Unternehmen ..... 500
B 2: Einsatz von Spitzenkennzahlen – 2- und 4-dimensionale loglineare Modelle ..... 501
B 3: Budgetplanung – 2- und 4-dimensionale loglineare Modelle ..... 502
B 4: Erhebung von Schlüsselkennzahlen in Marketing und Verkauf – 2- und 4-dimensionale loglineare Modelle ..... 503
B 5: Einsatz von Kennzahlen in Marketing & Verkauf als Top 5-Kennzahlen – 2- und 4-dimensionale loglineare Modelle ..... 505
B 6: Kategorisierungsschema stellenbezogener Ziele ..... 506
B 7: Unternehmerischer Erfolg (BSC) und konkurrenzorientierte Grössen (Diskriminanzanalyse, CH/D) ..... 507
B 8: Unternehmerischer Erfolg (BSC) und konkurrenzorientierte Grössen (Diskriminanzanalyse, USA) ..... 508
B 9: Unternehmerischer Erfolg (BSC) und Kundenwert als Schlüsselkennzahl (Diskriminanzanalyse, CH/D) ..... 509
B 10: Unternehmerischer Erfolg (BSC) und kunden-/einstellungsorientierte Kenngrössen (Diskriminanzanalyse, USA) ..... 510
B 11: Unternehmerischer Erfolg (BSC) und Zufriedenheit mit Kennzahlensystem (Diskriminanzanalyse, CH/D) ..... 511
B 12: Unternehmerischer Erfolg (Cash-flow) und Zufriedenheit mit Kennzahlensystem (Diskriminanzanalyse, CH/D) ..... 512
B 13: Unternehmerischer Erfolg BSC und Zufriedenheit mit Kennzahlensystem (Diskriminanzanalyse, USA) ..... 513
B 14: Branchenspezifischer Kennzahleneinsatz (CH/D) ..... 514
B 15: Profiltypen – Controllingintensität und Kennzahleneinsatz (CH/D) ..... 515
B 16: Arbeit mit Zielen (CH/D) ..... 517
B 17: Einsatzintensität von Kennzahlen (CH/D) ..... 518

C 1: Stellum-Marketingkennzahlensystem ..... 519
C 2: Protecta-Marketingkennzahlensystem ..... 525

D 1: Managementfokusgruppe "Controlling des Kundenmanagements" ..... 527
D 2: Managementfokusgruppe "Marketingcontrolling I" ..... 528
D 3: Managementfokusgruppe "Marketingcontrolling II" ..... 529
D 4: Managementfokusgruppe "Measuring Marketing Performance" ..... 530
D 5: Ergebnisworkshop "Marketing Performance Measurement" ..... 531
D 6: Expertengespräche zum Marketing Performance Management ..... 532

## A 1: Fragebogen „Marketing & Sales Performance Measurement“ (englisch, USA)

**David J. Reibstein, Ph. D.**
The Wharton School – University of Pennsylvania
1400 Steinberg Hall-Dietrich Hall
Philadelphia, PA 19104-6371
reibstein@wharton.upenn.edu
**Dr. Sven Reinecke**, University of St. Gallen

The **Wharton School** University of Pennsylvania and the **University of St. Gallen**, Switzerland, are conducting an international survey **on marketing & sales performance measurement**. We would greatly appreciate it if you completed the anonymous questionnaire and returned it in the enclosed post-paid envelope. The questionnaire should be filled out by directors or senior managers of marketing and/or sales.

You would not only support our scientific research project, but you will receive the following:

1) A **complimentary summary of the survey results**.

2) A **real Swiss-army knife** (if you are among the first 100 people to return the questionnaire).

**From which perspective are you completing this questionnaire?** *(Please check one answer only.)*

❒ Corporation. ❒ (Regional) sales organization.

❒ Business unit in charge of the following product groups(s)/brand(s): _____

❒ Business unit in charge of the following customer group(s): _____

**All following answers should refer to this unit unless indicated otherwise!** Thank you.

### I. Target System of Your Company or Unit

1. On the **corporate level**, what are the most important **performance measures** on which top management relys? Please select a **maximum of 3** key performance measures which are appropriate for your company.

| | | |
|---|---|---|
| ❒ Return on investment (ROI)/on asset (RONA) | ❒ Return on equity | ❒ Sales |
| ❒ Cash flow return on investment (CFROI) | ❒ Company profit | ❒ Return on sales |
| ❒ Economic value added (EVA) | ❒ Profit from operations | ❒ Capital turnover |
| ❒ Earnings per share (EPS) | ❒ Cash flow from operations | ❒ Market share |

❒ Stock price ❒ We do not use key performance measures. ❒ Others: _____

2. **Relevance of goals**: You have a total of **100 points** to assign relative importance of **your unit's goals**. Please distribute the 100 points to the four categories in a way that fits best the goal set of your unit.

| | | | |
|---|---|---|---|
| Financial goals: | ____ points | Employee & process related goals: | ____ points |
| Market & customer related goals: | ____ points | Innovation related goals: | ____ points |

| 3. **Attainment of goals**: How close have you come to attaining your goals in the **past 3 years**? | not attained at all — fully attained |
|---|---|
| Financial goals | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 |
| Market & customer related goals | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 |
| Employee & process related goals | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 |
| Innovation related goals | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 |

## II. Marketing Planning and Marketing Controlling

1. **How do you determine the aggregated marketing & sales budget?** Please select those statements which most accurately characterize **your unit**. *(Please check **no more than 3 statements**.)*

The budget is primarily determined by (the) ...

- ❒ management experience & intuition.
- ❒ usual industry values.
- ❒ budget of the main competitor(s).
- ❒ budget of the previous period(s).
- ❒ sales of the previous period(s).
- ❒ market share(s) of the previous period(s).
- ❒ profit (contribution) of the previous period(s).
- ❒ target costing ("allowable costs").
- ❒ targeted sales of the planning period(s).
- ❒ targeted profit (contribution) of the planning period(s).
- ❒ targeted market (shares) of the planning period(s).
- ❒ other marketing targets, namely:

  _____

- ❒ The budget is determined by other means, namely:

  _____

  _____

- ❒ I do not know the methods of budgeting used.

| 2. Please indicate usage of the following **marketing & sales performance measures in your unit**. | We **determine** this measure **regularly**. Yes | No | Please check the **most important measures** for marketing & sales in your unit. *(Check at most **5** measures.)* |
|---|---|---|---|
| market share (volume or value) | ❒ | ❒ | ❒ |
| relative market share (compared with main competitor) | ❒ | ❒ | ❒ |
| sales (value turnover and/or volume) | ❒ | ❒ | ❒ |
| sales growth compared with market growth | ❒ | ❒ | ❒ |
| return on sales | ❒ | ❒ | ❒ |
| sales per employee | ❒ | ❒ | ❒ |
| capital turnover | ❒ | ❒ | ❒ |
| net profit | ❒ | ❒ | ❒ |
| gross margins or gross contributions | ❒ | ❒ | ❒ |
| proportion of own customers to potential total | ❒ | ❒ | ❒ |
| % of new customers to customer portfolio or total sales | ❒ | ❒ | ❒ |
| customer satisfaction (index) | ❒ | ❒ | ❒ |
| customer retention (index) | ❒ | ❒ | ❒ |
| customer equity | ❒ | ❒ | ❒ |
| proportion of sales generated by new products/services | ❒ | ❒ | ❒ |
| share of voice | ❒ | ❒ | ❒ |
| degree of awareness | ❒ | ❒ | ❒ |
| perceived product quality (index) | ❒ | ❒ | ❒ |
| perceived service quality (index) | ❒ | ❒ | ❒ |
| brand strength/equity | ❒ | ❒ | ❒ |
| purchase intent/commitment | ❒ | ❒ | ❒ |
| relative price (compared with main competitors) | ❒ | ❒ | ❒ |
| distribution level/availability | ❒ | ❒ | ❒ |
| ..... | ❒ | ❒ | ❒ |

| 3. Please indicate how the following statements represent **marketing & sales in your unit**. | | |
|---|---|---|
| We exclusively distribute our products & services *directly* on our own. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | We distribute our products & services *only through distributors*. |
| Marketing expenses are perceived as *costs/expenditures*. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Marketing expenses are perceived as *investments*. |
| We focus on *one* customer group. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | We serve *all* customer groups. |
| We specialize in *one* type of product or service in our market. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | We cover the *complete* range of products and services in our market. |
| Our marketing is *standardized* for all market segments. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Our marketing focuses on each *individual* market segment. |
| Our marketing strategy is *defensive.* | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Our marketing strategy is *aggressive*. |
| Our competitive advantage is the *price* advantage of our products. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Our competitive advantage is the *quality/image* advantage of our products. |
| Our marketing strategy is *innovative.* | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Our marketing strategy is *conventional.* |

| 4. **Job specific targets:** Please check your position and write down your job specific targets in your unit. | |
|---|---|
| ❒ Business Unit Manager<br>❒ Manager Sales & Marketing<br>❒ Marketing Manager<br>❒ Sales Manager<br>❒ Sales Representative<br>❒ Sales Representative (back-office)<br>❒ (Key) Account Manager<br>❒ Product or Brand Manager<br>❒ _____ | The most important targets for the selected position are:<br>Target 1: _____ Importance: ____ %<br>Target 2: _____ Importance: ____ %<br>Target 3: _____ Importance: ____ %<br>Target 4: _____ Importance: ____ %<br>**Total: 100 %** |
| **Performance payment**: **Last year**, approximately ____ % **of my salary are based on bonus.** | |

| 5. Please characterize your unit's attitude towards working with targets/measures in **marketing & sales**. | | |
|---|---|---|
| The targets are set by the management *responsible* for implementation (bottom-up). | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | The targets are set at the *senior* management level (top-down). |
| In marketing & sales, the targets are *specifically* set for each job/project. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | We restrict ourselves to the definition of *overall* marketing & sales targets. |
| Content/timing of targets & methods of measurement are *precisely defined.* | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Content/timing of targets & methods of measurement *remain to be defined*. |
| There is *no* systematic, regular feedback between planning & goal attainment. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | There is *systematic, regular feedback* between planning & goal attainment. |
| Management is highly interested in *how* things are done. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Management is focusing on *end-results only*. |
| *Tangible & intangible* results matter. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | *Only tangible* results matter. |

## III. Controlling of the Four Core Tasks

| 1. You have a total of **100 points** to rank **the importance of the four marketing tasks** below. | In your unit, how have priorities been set until **now**? | In your unit, how will priorities be set in the **future**? |
|---|---|---|
| a) Acquisition of new customers | ____ points | ____ points |
| b) Retention & penetration of existing customers | ____ points | ____ points |
| c) Development/introduction of new products | ____ points | ____ points |
| d) Maintenance/improvement of existing products | ____ points | ____ points |
| Total | **100 points** | **100 points** |

| 2. **Competitive comparison:** In comparison with our main competitors, we see ourselves regarding ... as | significantly worse | | | | | | significantly better |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Acquisition of new customers | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Retention & penetration of existing customers | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Development & introduction of new products and services | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Maintenance & improvement of existing products and services | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

## IV. Statistical Details (referring to the unit chosen on page 1)

1. In **1999**, our **unit** achieved a turnover of _____ **US-$** with _____ employees.

2. Please name your **industry**: _____ and classify it *(tick only one)*:

❒ Consumer packaged goods
❒ Consumer durables
❒ Consumer financial services
❒ Other consumer services
❒ (Industrial) components
❒ (Industrial) supplies (OEM)
❒ (Industrial) systems
❒ (Industrial) plants/installations
❒ Business to business capital goods
❒ Business-to-business services
❒ Retailing/Distribution

3. **Head office** located in: ❒ USA ❒ Germany ❒ EU (without D) ❒ CH ❒ Japan ❒ _____

4. In which regions do you perform **significant business activities**? *(Multiple answers possible.)*
❒ USA/CAN ❒ Central/South America ❒ D ❒ CH ❒ Rest of Europe ❒ Asia ❒ Africa ❒ Australia

5. **Legal entity:** ❒ partnership ❒ non-listed capital company ❒ listed company

6. Over the **last 3 years**, how did the following areas in your **unit** change?

| | minus 10 or more % per year | between –5 and – 10 % per year | unchanged | between 0 and + 5 % per year | between 5 and + 10 % per year | between 10 and + 15 % per year | more than + 15 % per year |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sales | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Operating profit | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Cash flow | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Marketing & sales budget | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |

**Thank you for participating!** We will send you a survey summary if you return the enclosed address sheet or your business card with this questionnaire. The analysis will be anonymous!

## A 2: Fragebogen „Marketing Performance Measurement“ (deutsch, CH/D)

**Dr. Sven Reinecke**, **Universität St. Gallen**
FAH-HSG, Bodanstrasse 8, CH-9000 St. Gallen
Sven.Reinecke@unisg.ch, Fax: +41/71/224 28 57
**David J. Reibstein, Ph. D.**
The Wharton School – University of Pennsylvania

UNIVERSITÄT ST. GALLEN

Wharton

Die **Universität St. Gallen** und die **Wharton School** der University of Pennsylvania (USA) führen eine gemeinsame internationale Untersuchung bei Marketing- & Verkaufsleitern durch, um den Stand **des Performance Measurement bzw. Controllings in den Bereichen Marketing und Verkauf** zu analysieren. Ferner sollen Vorschläge für Entwicklung und Einsatz von Kennzahlensystemen entwickelt werden.

Wir bitten Sie, diesen Fragebogen **anonym** auszufüllen und mit beiliegendem Antwortumschlag bis zum **12. Mai 2000** zurückzusenden oder zurückzufaxen (**Fax +41/71/224 28 57**). Sie profitieren mehrfach, wenn Sie an der Untersuchung mitwirken:

1) Sie erhalten **kostenlos eine zusammenfassende Auswertung** der Studienergebnisse und werden zu einer **Ergebnispräsentation** eingeladen, an der Sie kostenlos teilnehmen können.
2) Die ersten 50 Einsender erhalten ein **Schweizer Offiziersmesser**.
3) Unter den Einsendern verlosen wir **50 Fachbücher** „**Marketingcontrolling**“ (Wert: DM 115).

Für welchen **Bereich** füllen Sie diesen Fragebogen aus? *(Bitte nur eine Nennung.)*

❒ Gesamtunternehmen ❒ (Regionale) Vertriebsgesellschaft

❒ Business Unit für folgende Produktgruppe(n) bzw. Marke(n): _____

❒ Business Unit für folgende Kundengruppe(n): _____

**Alle Antworten sollten sich auf diesen Bereich beziehen**, sofern nicht ausdrücklich anders gewünscht!

### I. Übergeordnetes Zielsystem

1. Gibt es bei Ihnen auf **Gesamtunternehmensebene** Kennzahlen, die das Top-Management als **Spitzenkennzahlen** einsetzt? Bitte kreuzen Sie **maximal drei** Kennzahlen an, die auf Ihr Unternehmen zutreffen.

| | | |
|---|---|---|
| ❒ Return on Investment (ROI)/on Assets | ❒ Eigenkapitalrentabilität | ❒ Umsatz |
| ❒ Cash Flow Return on Investment (CFROI) | ❒ Unternehmensgewinn | ❒ Umsatzrendite |
| ❒ Economic Value Added (EVA) | ❒ Betriebserfolg/-ergebnis | ❒ Kapitalumschlag |
| ❒ Earnings per Share (EPS) | ❒ Cash flow aus Geschäftstätigkeit | ❒ Marktanteil |

❒ Aktienkurs ❒ Wir verwenden keine Spitzenkennzahlen. ❒ Andere:_____

2. Verwenden Sie **Kennzahlensysteme**, die insbesondere für das Top-Management auf **Gesamtunternehmensebene** von übergeordneter Bedeutung sind? *(Mehrfachnennungen möglich.)*

❒ Ja, und zwar folgende **finanzwirtschaftliche Kennzahlensysteme** (z.B. ROI-Baum, EVA-Baum):

_____

❒ Ja, und zwar folgende Kennzahlensysteme, die **auch nichtfinanzwirtschaftliche** Kennzahlen einbeziehen (z.B. Balanced Scorecard, Business Excellence-Systeme):

_____

❒ Nein, aber wir prüfen die Einführung folgender Systeme: _____

❒ Nein, wir setzen solche Kennzahlensysteme nicht ein. ❒ Ist mir nicht bekannt.

3. **Zielbedeutung**: Sie verfügen insgesamt über **100 Punkte**. Bitte **verteilen** Sie diese so auf die vier Kategorien, daß sie die Zielbedeutung in dem **von Ihnen gewählten Bereich** bestmöglich charakterisieren.

Finanzwirtschaftliche Ziele: ____ Punkte  Mitarbeiter- & prozeßorientierte Ziele: ____ Punkte

Markt- & kundengerichtete Ziele: ____ Punkte  Innovationsorientierte Ziele: ____ Punkte

| 4. **Zielerreichung**: Wie gut haben Sie in **Ihrem Bereich** in den letzten **drei Jahren** Ihre Ziele erreicht? | gar nicht erreicht — voll erreicht |
|---|---|
| Finanzwirtschaftliche Ziele | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 |
| Markt- & kundengerichtete Ziele | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 |
| Mitarbeiter- & prozeßorientierte Ziele | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 |
| Innovationsorientierte Ziele | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 |

## II. Marketingplanung und -controlling

1. **Planungshorizont Marketing/Verkauf**: Unterscheiden Sie in Ihrem Bereich zwischen einer strategischen und einer operativen Marketing- und Verkaufsplanung?

❒ Ja. Die **strategische** Marketing-/Verkaufsplanung beträgt _____ **Jahre**, die **operative** _____ **Monate.**

❒ Nein. Unsere Marketing- & Verkaufsplanung beträgt _____ **Monate**.

❒ Nein. Wir verzichten auf eine Planung von Marketing & Verkauf.

2. Bitte charakterisieren Sie **Marketing/Verkauf in Ihrem Bereich** zwischen den Aussagen.

| | | |
|---|---|---|
| Unsere Marktleistungen werden von uns ausschließlich *direkt* vertrieben. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Unsere Marktleistungen werden *nur über Absatzmittler* vertrieben. |
| Marketingausgaben werden als *Kosten/Aufwand* wahrgenommen. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Marketingausgaben werden als *Investitionen* wahrgenommen. |
| Wir spezialisieren uns auf *eine* Kundengruppe. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Wir bedienen *alle* Kundengruppen. |
| Wir spezialisieren uns auf *ein* Leistungsangebot in unserem Markt. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Wir decken das *gesamte* Leistungsspektrum in unserem Markt ab. |
| Unser Marketing ist über alle Geschäftsfelder hinweg *standardisiert*. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Unser Marketing ist *differenziert* auf jedes Geschäftsfeld abgestimmt. |
| Unser Marketing ist *defensiv*. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Unser Marketing ist *aggressiv*. |
| Zentrales Wettbewerbsargument ist unser *Preisvorteil*. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Zentrales Wettbewerbsargument ist unser *Qualitäts- bzw. Imagevorteil*. |
| Unser Marketing ist *innovativ*. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Unser Marketing ist *konventionell*. |

3. **Organisation des Marketing- und Verkaufscontrolling:** Gibt es bei Ihnen eine spezielle Stelle, die (auch) für Marketing-/Verkaufscontrolling zuständig ist? Falls ja, wem ist diese Stelle unterstellt?

❒ Nein, eine solche Stelle existiert nicht. Das Management ist selber für das Controlling verantwortlich.

❒ Ja, eine solche Stelle existiert innerhalb der Marketing- bzw. Verkaufsabteilung.

❒ Ja, eine solche Stelle existiert. Sie ist folgendem Bereich unterstellt *(Mehrfachantworten möglich)*:

❒ Direkt der Geschäfts(bereichs)leitung. ❒ Dem Finanz- und Rechnungswesen bzw. Controlling.

❒ Andere Einordnung, nämlich: _____

4. **Wie erfolgt die Planung der Höhe des (aggregierten) Marketing- & Verkaufsbudgets?** Bitte kreuzen Sie jene Aussagen an, die am ehesten auf **Ihren Bereich** zutreffen. *(Bitte **maximal 3 Aussagen**!)*

Die Budgethöhe wird primär bestimmt aufgrund …

- ❒ von Erfahrungen des Managements.
- ❒ branchenüblicher Werte.
- ❒ des Budgets der Hauptwettbewerber.
- ❒ des Budgets der Vorperiode(n).
- ❒ des erzielten Umsatzes/Absatzes der Vorperiode(n).
- ❒ des erzielten Marktanteils der Vorperiode(n).
- ❒ des erzielten Deckungsbeitrags der Vorperiode(n).
- ❒ von Target Costing („Darf-Kosten").
- ❒ des angestrebten/erwarteten Umsatzes/Absatzes.
- ❒ des angestrebten/erwarteten Deckungsbeitrags.
- ❒ der angestrebten/erwarteten Marktanteile.
- ❒ anderer Marketingziele, und zwar:

  _____

- ❒ Budgetfestlegung erfolgt anders, und zwar:

  _____

  _____

- ❒ Die Budgetierungsmethode ist mir unbekannt.

| 5. Wie beurteilen und verwenden Sie folgende **Marketing- und Verkaufskennzahlen für Ihren Bereich**? | Diese **Kennzahl** wird bei uns **regelmäßig erhoben**. Ja | Nein | Bitte kreuzen Sie jene **Kennzahlen** an, die für Marketing & Verkauf in Ihrem Bereich **am wichtigsten** sind. *(Maximal **5** Nennungen!)* |
|---|---|---|---|
| Marktanteil (wert- oder mengenmäßig) | ❒ | ❒ | ❒ |
| relativer Marktanteil (verglichen mit Hauptkonkurrent) | ❒ | ❒ | ❒ |
| Umsatz bzw. Absatz | ❒ | ❒ | ❒ |
| Umsatzwachstum im Verhältnis zum Marktwachstum | ❒ | ❒ | ❒ |
| Umsatzrentabilität (Return on Sales) | ❒ | ❒ | ❒ |
| Umsatz pro Mitarbeiter | ❒ | ❒ | ❒ |
| Kapitalumschlag | ❒ | ❒ | ❒ |
| Nettogewinn | ❒ | ❒ | ❒ |
| Handelsspanne bzw. Deckungsbeitrag I | ❒ | ❒ | ❒ |
| Zahl eigener Kunden an Gesamtzahl möglicher Kunden | ❒ | ❒ | ❒ |
| Anteil Neukunden am Kundenportfolio bzw. Umsatz | ❒ | ❒ | ❒ |
| Kundenzufriedenheit(s-Index) | ❒ | ❒ | ❒ |
| Kundenbindung(s-Index) | ❒ | ❒ | ❒ |
| Kundenwert | ❒ | ❒ | ❒ |
| Umsatzanteil von Neuprodukten am Gesamtumsatz | ❒ | ❒ | ❒ |
| Share of Voice (Anteil am Branchenwerbeaufwand) | ❒ | ❒ | ❒ |
| eigener Bekanntheitsgrad | ❒ | ❒ | ❒ |
| wahrgenommene Produktqualität (ggf. Index) | ❒ | ❒ | ❒ |
| wahrgenommene Servicequalität (ggf. Index) | ❒ | ❒ | ❒ |
| Markenstärke/-wert | ❒ | ❒ | ❒ |
| Kaufabsicht/Commitment | ❒ | ❒ | ❒ |
| erzielter Preis (verglichen mit Hauptkonkurrenten) | ❒ | ❒ | ❒ |
| Distributionsgrad bzw. Verfügbarkeit | ❒ | ❒ | ❒ |
| ..... | ❒ | ❒ | ❒ |
| ..... | ❒ | ❒ | ❒ |

| 6. Bitte beurteilen Sie die **Marketing-planungs-/-controllinginstrumente** für den von Ihnen gewählten Bereich. | Dieses Instrument ist für uns **sinnvoll** ... | | Dieses Instrument wird bei uns **eingesetzt** ... | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | gar nicht sinnvoll | sehr sinnvoll | gar nicht | unregel-mäßig | regel-mäßig |
| **Strategisches Controlling** | | | | | |
| Frühwarn-/Monitoringsysteme | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Szenariotechniken | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Konkurrenz-/Branchenanalysen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Image-/Positionierungsstudien | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Marktsegmentierungsstudien | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Strategische Kundenportfolios | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Strategische Produktportfolios | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| **Controlling der Marketinginstrumente** | | | | | |
| Produkt-/Servicequalitätsanalysen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Operative Sortimentsanalysen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Preisanalysen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Werbe-/Kommunikationserfolgsanalysen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Messe-/Eventerfolgsanalysen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Verkaufserfolgsanalysen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Distributionserfolgsanalysen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| **Kosten- und Erfolgscontrolling** | | | | | |
| Budgetanalysen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Investitionsrechnungen/-analysen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Customer Lifetimevalue-Analysen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Markenwertanalysen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Prozeßkostenrechnung | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Target Costing | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Vollkostenrechnungen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Deckungsbeitragsrechnungen: | | | | | |
| ... bzgl. Produkt(gruppen) | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| ... bzgl. Kunden(gruppen) | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| ... bzgl. Aufträgen/Projekten | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| ... bzgl. Regionen/Gebieten | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| ... bzgl. Absatzkanälen/Channels | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| **Verfahrens- und Organisationscontrolling von Marketing & Verkauf** | | | | | |
| Selbstkontrolle | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Audit durch interne Stelle | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| Audit durch externe Stelle | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| **Benchmarking bezüglich Marketing & Verkauf** | | | | | |
| unternehmens-/konzernintern | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| branchenintern | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |
| branchenübergreifend | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | | ❒ | ❒ | ❒ |

## III. Controlling der vier Kernaufgaben

Im Rahmen einer marktorientierten Unternehmensführung kann man vier Kernaufgaben unterscheiden:

- **Kundenakquisition:** Neukunden gewinnen (Kundenpotentiale erschließen),
- **Kundenbindung:** bisherige Kunden halten und durchdringen (Kundenpotentiale ausschöpfen),
- **Leistungsinnovation**: neue Leistungen entwickeln & einführen (Leistungspotentiale erschließen),
- **Leistungspflege**: nachhaltige Präsenz bisheriger Leistungen sichern (Leistungspotentiale ausschöpfen).

Auch wenn diese Kernaufgaben in den meisten Einheiten nicht explizit Ausgangspunkt der Planung sind, so werden sie häufig implizit verfolgt und auch kontrolliert.

| 1. Wie beurteilen und verwenden Sie folgende Kennzahlen zum **Controlling der Kundenakquisition**? | **Kennzahl ist für uns sinnvoll** gar nicht sinnvoll – sehr sinnvoll | **Kennzahl wird bei uns ...** nicht oder nur selten erhoben | regelmäßig erhoben | als Zielgröße eingesetzt |
|---|---|---|---|---|
| Anzahl Neukunden pro Periode | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| ∅ Umsatzhöhe beim Erstkauf[1] | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| ∅ Zeitdauer der Akquisition (bis zum Erstkauf) | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| ∅ Akquisitionskosten pro Neukunde (inkl. Rabatte) | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Anzahl Interessenten (Handel: Kundenfrequenz) | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Anteil Neukunden am Kundenportfolio bzw. Umsatz | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Anzahl Neukunden, die man von den/dem Hauptkonkurrenten abgeworben hat | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Offertabdeckung des relevanten Markts | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Offerterfolgsquote bzw. Umwandlungrate Interessenten zu Kunden | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| ∅ Potential bzw. geschätzter Wert eines Neukunden | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| ∅ Deckungsbeitrag eines Neukunden | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Zahlungsverhalten/Forderungsausfälle Neukunden | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |

| 2. Wie beurteilen und verwenden Sie folgende Kennzahlen zum **Controlling der Kundenbindung**? | **Kennzahl ist für uns sinnvoll** gar nicht sinnvoll – sehr sinnvoll | **Kennzahl wird bei uns ...** nicht oder nur selten erhoben | regelmäßig erhoben | als Zielgröße eingesetzt |
|---|---|---|---|---|
| ∅ Kauffrequenz der Kunden pro Periode | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| ∅ Kundenumsatz pro Kauf bzw. pro Periode | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| ∅ Kundendurchdringung/„Share of wallet“ | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| ∅ Produktportfolio der Kunden (Produkt-Mix-Index) | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Kundenabwanderungsrate/-migration | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| ∅ Zeitdauer der Kundenbeziehung | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Anzahl Kundenbeschwerden pro Periode | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Kundenzufriedenheit(s-Index) | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Mitarbeiterzufriedenheit(s-Index) | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| ∅ Kundenbindungskosten pro Kunde | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| ∅ Kundendeckungsbeitrag Stammkunden | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Zahlungsverhalten/Forderungsausfälle Stammkunden | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |

[1] ∅ = durchschnittlich

| 3. Wie beurteilen und verwenden Sie folgende Kennzahlen zum **Controlling der Leistungsinnovation**? | **Kennzahl ist für uns sinnvoll** gar nicht sinnvoll – sehr sinnvoll | **Kennzahl wird bei uns ...** nicht oder nur selten erhoben | regelmäßig erhoben | als Zielgröße eingesetzt |
|---|---|---|---|---|
| zeitlicher Innovationsvorsprung vor Konkurrenz | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| ∅ „Time to market“ (von Idee bis Markteinführung) | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Einführungshäufigkeit/-frequenz | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| ∅ Dauer bis Break even/Gewinnschwelle | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| ∅ Pay back-Periode (Amortisationszeit) | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Bekanntheitsgrad der Innovationen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Innovationsimage bei Kunden | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| ∅ Adoptionsrate (Innovationsannahme durch Kunden) | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Marktanteile der Innovationen (nach definierter Zeit) | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Umsatzanteil von Neuprodukten am Gesamtumsatz | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Floprate | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Margen der neuen Produkte/Dienstleistungen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |

| 4. Wie beurteilen und verwenden Sie folgende Kennzahlen zum **Controlling der Leistungspflege**? | **Kennzahl ist für uns sinnvoll** gar nicht sinnvoll – sehr sinnvoll | **Kennzahl wird bei uns ...** nicht oder nur selten erhoben | regelmäßig erhoben | als Zielgröße eingesetzt |
|---|---|---|---|---|
| Bekanntheitsgrad der Marken bzw. Marktleistungen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Image(s) der Marken bzw. Marktleistungen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Distributionsgrad bzw. Verfügbarkeit | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Absatzkanal-Mix der Marktleistungen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Zahl erfolgreicher Relaunches & Produktvariationen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Sortimentsvollständigkeits-Index | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| relat. Produktqualität (verglichen mit Hauptkonkurrenz) | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| relativer Preis (verglichen mit Hauptkonkurrenz) | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Markenstärke/-wert | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Kosten der Qualitäts- & Leistungspflegemassnahmen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Marktanteile der Marktleistung(en) | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |
| Deckungsbeiträge der Marktleistung(en) | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 | ❒ | ❒ | ❒ |

| 5. Sie verfügen über **100 Punkte**, um die **Bedeutung der vier Kernaufgaben** im Marketing zu gewichten. | Wie werden die Prioritäten in Ihrem Bereich **bisher gesetzt?** | Wie werden die Prioritäten in Ihrem Bereich **künftig** gesetzt? |
|---|---|---|
| a) Neue Kunden akquirieren | ____ Punkte | ____ Punkte |
| b) Vorhandene Kunden binden/durchdringen | ____ Punkte | ____ Punkte |
| c) Neue Leistungen entwickeln/einführen | ____ Punkte | ____ Punkte |
| d) Bestehende Leistungen pflegen/verbessern | ____ Punkte | ____ Punkte |
| Total | **100 Punkte** | **100 Punkte** |

| 6. **Einschätzung gegenüber den Hauptwettbewerbern**: Im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern sind wir bezüglich | wesentlich schlechter | | | | | | wesentlich besser |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kundenakquisition | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Kundenbindung | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Leistungsinnovation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Leistungspflege | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

7. **Stellenspezifische Zielgrößen:** Bitte wählen Sie von den folgenden Stellen **jene, die Sie innehaben**, und geben Sie die wichtigsten Zielgrößen für diese Stelle an.

❒ Geschäfts(bereichs)leiter
❒ Leiter Marketing & Verkauf
❒ Marketingleiter
❒ Verkaufsleiter
❒ Verkaufsaussendienstmitarbeiter
❒ Verkaufsinnendienstmitarbeiter
❒ (Key-)Account-Manager
❒ Product bzw. Brand Manager
❒ _____

Die wichtigsten Zielgrößen für die angekreuzte Stelle sind:

Zielgröße 1: _____ Gewichtung: ____ %

Zielgröße 2: _____ Gewichtung: ____ %

Zielgröße 3: _____ Gewichtung: ____ %

Zielgröße 4: _____ Gewichtung: ____ %

**Total: 100 %**

**Erfolgsabhängigkeit des Gehalts**: Im Schnitt sind von **meinem Gehalt** ca. ___ % **erfolgsabhängig**.

| 8. Bitte charakterisieren Sie Ihre **Arbeit mit Zielen** in **Ihrem Bereich** zwischen den Aussagen: | | |
|---|---|---|
| Die Ziele werden von den zuständigen Stellen *selber festgelegt* (bottom-up). | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Die Ziele werden von der vorgesetzten Stelle *vorgegeben* (top-down). |
| Die Ziele werden *stellenspezifisch* heruntergebrochen. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Wir beschränken uns auf die Definition von *Globalzielen*. |
| Ziele & Meßverfahren sind inhaltlich und zeitlich *eindeutig definiert*. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Ziele & Meßverfahren *müssen* inhaltlich/zeitlich *noch konkretisiert werden*. |
| Es erfolgt *keine* systematische und regelmäßige Rückkopplung zwischen Zielerreichung und Planung. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Die Rückkopplung zwischen Zielerreichung und Planung erfolgt *regelmäßig und systematisch*. |
| Das Management interessiert sich sehr dafür, *wie* Dinge erledigt werden. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Das Management interessiert sich ausschließlich für *Endresultate*. |
| *Harte und „weiche"* Ergebnisse sind entscheidend. | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Nur greifbare *harte* Ergebnisse sind entscheidend. |

| 9. Wie **zufrieden** sind Sie mit dem **Kennzahlenberichtssystem** im Bereich **Marketing/Verkauf**? | gar nicht zufrieden | | | | | | voll zufrieden |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Zufriedenheit mit *konzeptionellem Aufbau* des Berichtssystems | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Zufriedenheit mit der *Integration externer Daten/Informationen* | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Zufriedenheit mit *Timing* der Berichterstattung | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Zufriedenheit mit der *EDV-Unterstützung* | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Zufriedenheit mit dem Kennzahlenberichtssystem *insgesamt* | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**III. Statistische Angaben (für den von Ihnen auf der 1. Seite definierten Bereich)**

1. Der gewählte **Bereich** erzielte **1999** einen **Umsatz** von _____ DM mit _____ **Mitarbeitern**.

2. Bitte nennen Sie Ihre **Branche**: _____ und ordnen Sie diese zu *(nur ein Kreuz)*:

| | | |
|---|---|---|
| ❒ Verbrauchsgüter (Konsumgüter) | ❒ Komponenten (Industrie) | ❒ Finanzdienstleistungen (Geschäftskunden) |
| ❒ Gebrauchsgüter (Konsumgüter) | ❒ Zulieferer/OEM (Industrie) | ❒ Industrielle Dienstleistungen |
| ❒ Finanzdienstleistungen (Privatkunden) | ❒ Systemgeschäft (Industrie) | ❒ Einzelhandel |
| ❒ Andere Dienstleistungen (Privatkunden) | ❒ Anlagegeschäft (Industrie) | |

3. Bitte charakterisieren Sie Ihre **Organisationsform**.

| | | |
|---|---|---|
| große Freiräume bei Stellenausübung | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | detaillierte Stellenvorgaben |
| (Linien-)Organisation auf Dauer | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | (Projekt-)Organisation auf Zeit |
| steile Hierarchie | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | flache Hierarchie |
| Top-down-Orientierung | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Bottom-up-Orientierung |
| intensive Kooperation(en) mit anderen Firmen | ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ - ❒ | Fokus auf Selbständigkeit |

**Sitz der Zentrale:** ❒ USA ❒ Deutschland ❒ EU (ohne D) ❒ Schweiz ❒ Japan ❒ _____

Wo ist Ihr Unternehmen **maßgeblich tätig**? *(Mehrfachnennungen möglich.)*

❒ USA/CAN ❒Mittel-/Südamerika ❒ D ❒ CH ❒ Resteuropa ❒ Asien ❒ Afrika ❒ Australien

**Rechtsform:** ❒ Personengesellschaft ❒ nicht-börsenkotierte Kapitalgesellschaft ❒ börsenkotierte AG

4. Wie hat sich der von Ihnen **gewählte Bereich** im Durchschnitt der letzten **3 Jahre** entwickelt?

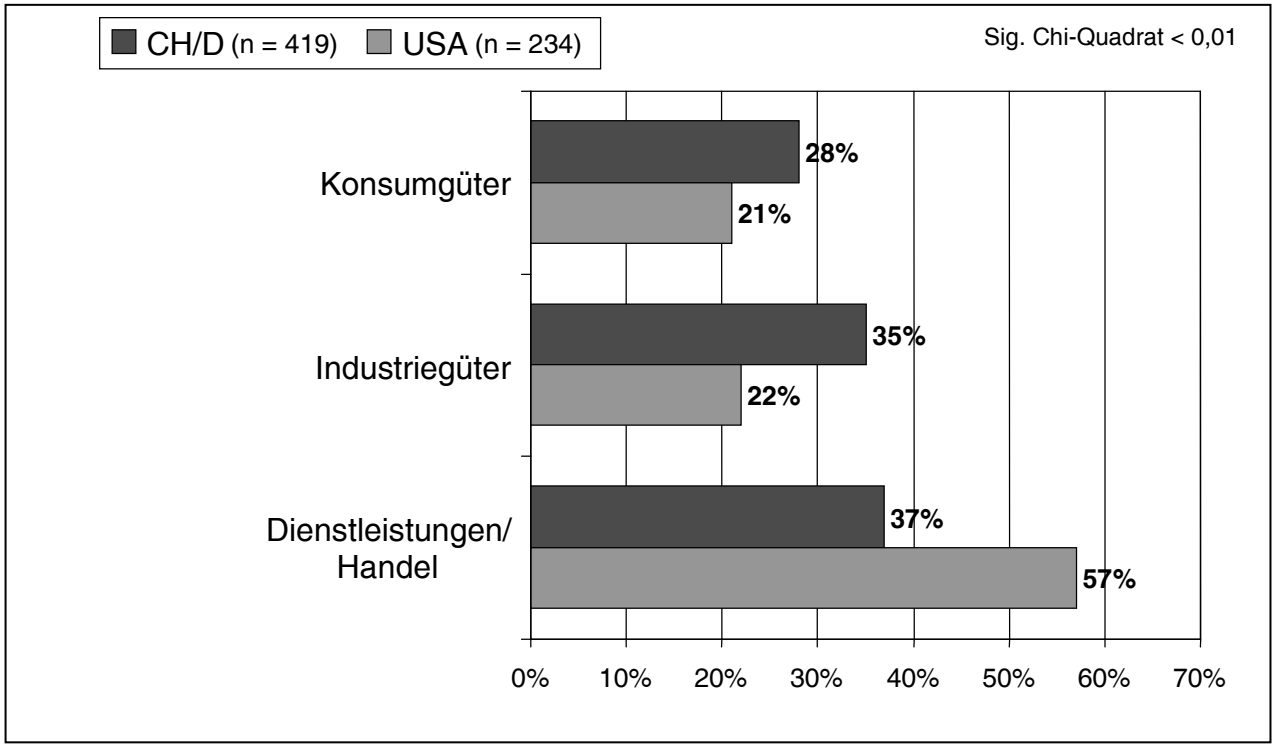
| | über – 10 % pro Jahr | bis – 10 % pro Jahr | gleich-bleibend | bis + 5 % pro Jahr | + 5 bis 10 % pro Jahr | 10 bis 15 % pro Jahr | über + 15 % pro Jahr |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Umsatz | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Betriebsgewinn | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Cash-flow | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Marketing- & Verkaufsbudget | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |

| 5. Einschätzung des **Marketingumfelds** des von Ihnen **gewählten Bereichs** | Dieser Aussage stimme ich (gar nicht zu – voll zu) |
|---|---|
| Die Kundenwünsche ändern sich sehr häufig, sehr stark und unvorhersehbar. | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 |
| Wir betreuen sehr viele Kundengruppen, deren Bedürfnisse und Anforderungen sich sehr stark voneinander unterscheiden. | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 |
| Wir bieten sehr viele Marktleistungen an, die sich sehr stark voneinander unterscheiden. | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 |
| Die von uns eingesetzten Verfahren und Technologien ändern sich sehr häufig, sehr stark und unvorhersehbar. | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 |
| Das gesellschaftliche und politische Umfeld beeinflußt unsere Branche sehr häufig, sehr stark und unvorhersehbar. | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 |
| Der Wettbewerb ist in unserer Branche weit überdurchschnittlich intensiv. | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 |

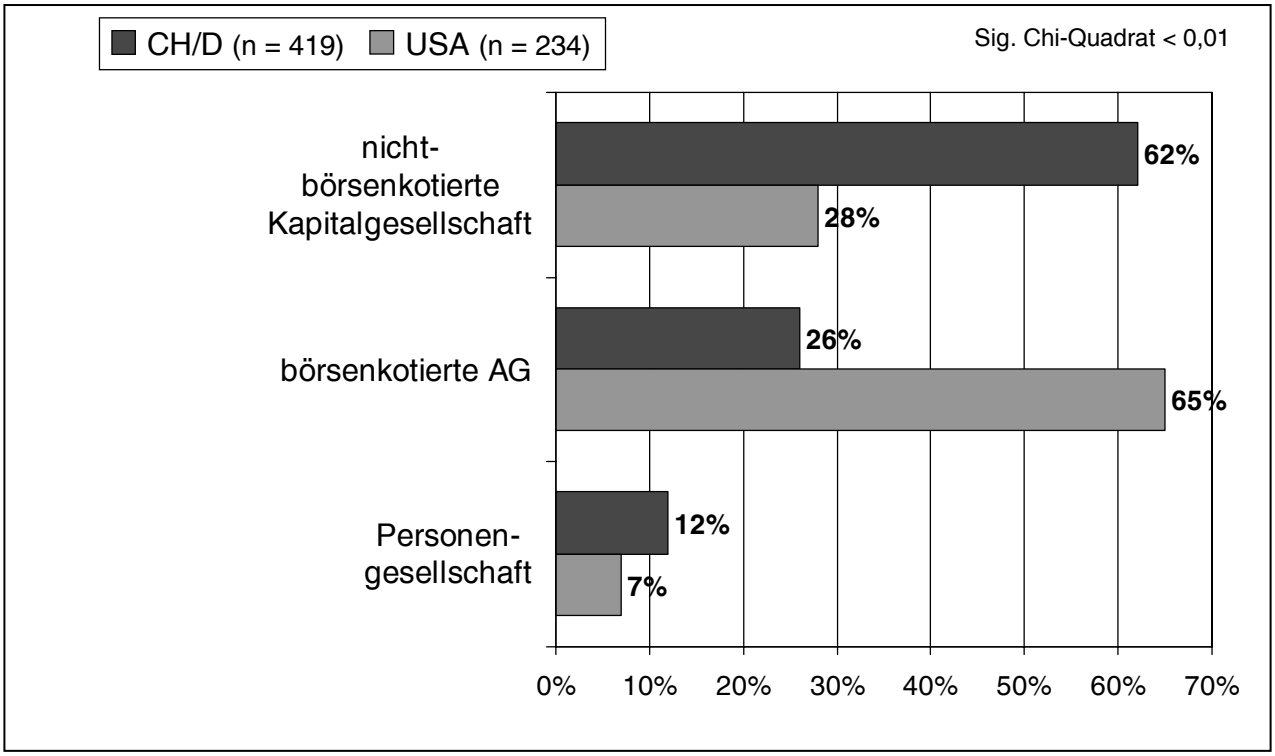
**Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!** Wir senden Ihnen die Auswertung, wenn Sie Ihre Visitenkarte oder das Adreßformular einschicken. Die Auswertung erfolgt selbstverständlich anonym!

## Anhang B 1: Branchenzugehörigkeit und Rechtsform der Unternehmen

### Branchenzugehörigkeit der Unternehmen




### Rechtsform der Unternehmen



## Anhang B 2: Einsatz von Spitzenkennzahlen – 2- und 4-dimensionale loglineare Modelle

| **Einsatz Spitzen-kennzahl** | **Abhängigkeiten zwischen Einsatz Spitzenkennzahl und Kontinent im 2-dimensionalen Modell** | **Abhängigkeiten zwischen Einsatz Spit-zenkennzahl, Kontinent, Branche und Rechtsform im 4-dimensionalen Modell** |
|---|---|---|
| Betriebs-erfolg/ -ergebnis | Betriebserfolg *Kontinent[1] | **Betriebserfolg *Kontinent**<br>Betriebserfolg *Rechtsform<br>Branche *Kontinent<br>Rechtsform *Kontinent |
| operativer Cash-flow | Cash-flow *Kontinent[1] | **Cash-flow *Kontinent**<br>Cash-flow *Rechtsform<br>Branche *Kontinent<br>Rechtsform *Kontinent |
| Umsatz-rendite | Umsatzrendite*Kontinent[1] | **Umsatzrendite *Kontinent**<br>Rechtsform *Kontinent<br>Branche *Kontinent |
| Return on Investment | ROI *Kontinent[1] | **ROI *Kontinent**<br>ROI *Branche<br>Branche *Kontinent<br>Rechtsform *Kontinent |
| Aktienkurs | Aktienkurs *Kontinent[1] | Aktienkurs *Rechtsform<br>Branche *Kontinent<br>Rechtsform *Kontinent |
| Earnings per Share | EPS *Kontinent[1] | EPS *Branche *Kontinent<br>EPS *Rechtsform<br>Kontinent *Rechtsform[2]<br><br>EPS *Rechtsform<br>**EPS *Kontinent**<br>Branche *Kontinent<br>Rechtsform *Kontinent[1] |

[1] Signifikanter Unterschied bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von 0,01
[2] Signifikanter Unterschied bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von 0,05
keine Hochzahl: Sowohl zu 0,05 als auch zu 0,01 signifikant

## Anhang B 3: Budgetplanung – 2- und 4-dimensionale loglineare Modelle

| **Budget-planung** | **Abhängigkeit zwischen Budget-planung und Kontinent im 2-dimensionalen Modell** | **Abhängigkeiten zwischen Budgetpla-nung, Kontinent, Branche und Rechts-form im 4-dimensionalen Modell** |
|---|---|---|
| Manage-ment-erfahrung | Managementerfahrung *Kontinent[2] | Mgmt.-erfahrung *Kontinent *Branche<br>Rechtsform *Kontinent[2]<br><br>Kontinent *Branche<br>Rechtsform *Kontinent[1] |
| Deckungs-beitrag der Vorperiode | DB der Vorperiode *Kontinent[1] | **Kontinent *DB der Vorperiode**<br>Branche *Rechtsform<br>Branche *Kontinent |
| Ange-strebter Umsatz bzw. Absatz | Angestr. Umsatz/Absatz *Kontinent[1] | **Angestr. Umsatz/Absatz *Kontinent**<br>Angestr. Umsatz/Absatz *Rechtsform<br>Branche *Kontinent<br>Rechtsform *Kontinent[2]<br><br>Angestrebter Umsatz/Absatz *Kontinent<br>Kontinent *Branche<br>Rechtsform *Kontinent[1] |
| Ange-strebter Deckungs-beitrag | Angestrebter DB *Kontinent[2] | Angestrebter DB *Branche<br>**Angestrebter DB *Kontinent**<br>Rechtsform *Kontinent<br>Branche *Kontinent |
| Ange-strebter Marktanteil | Angestr. Marktanteil *Kontinent[2] | Angestrebter Marktanteil *Branche<br>**Angestrebter Marktanteil *Kontinent**<br>Rechtsform *Kontinent<br>Branche *Kontinent |

[1] Signifikanter Unterschied bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von 0,01
[2] Signifikanter Unterschied bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von 0,05
keine Hochzahl: Sowohl zu 0,05 als auch zu 0,01

## Anhang B 4: Erhebung von Schlüsselkennzahlen in Marketing und Verkauf – 2- und 4-dimensionale loglineare Modelle

| Erhebung Schlüssel-kennzahl | Abhängigkeit zwischen Erhebung Schlüsselkennzahl und Kontinent im 2-dimensionalen Modell | Abhängigkeiten zwischen Erhebung Schlüsselkennzahl, Kontinent, Branche, Rechtsform im 4-dimensionalen Modell |
|---|---|---|
| Netto-gewinn | Nettogewinn *Kontinent[2] | **Nettogewinn *Kontinent**<br>Branche *Kontinent<br>Rechtsform *Kontinent[2]<br><br>Branche *Kontinent<br>Rechtsform *Kontinent[1] |
| Handels-spanne bzw. Deckungs-beitrag I | Handelsspanne/DB I *Kontinent[1] | Handelsspanne/DB I *Branche<br>**Handelsspanne/DB I *Kontinent**<br>Branche *Kontinent<br>Rechtsform *Kontinent |
| Relatives Umsatz-wachstum | Rel. Umsatzwachstum *Kontinent[1] | **Rel. Umsatzwachstum *Kontinent**<br>Rel. Umsatzwachstum *Branche<br>Kontinent *Branche<br>Rechtsform *Kontinent[2]<br><br>Rel. Umsatzwachstum *Kontinent<br>Kontinent *Branche<br>Rechtsform *Kontinent[1] |
| Relativer Marktanteil | Relativer Marktanteil *Kontinent[2] | Rel. Marktanteil *Branche<br>Rel. Marktanteil *Kontinent *Rechtsform<br>Kontinent *Branche |
| Umsatz pro Mitarbeiter | Umsatz p. Mitarbeiter *Kontinent[2] | **Umsatz pro Mitarbeiter *Kontinent**<br>Kontinent *Branche<br>Rechtsform *Kontinent[2]<br><br>Kontinent *Branche<br>Rechtsform *Kontinent[1] |
| Erzielter Preis | Erzielter Preis *Kontinent[1] | Erzielter Preis *Branche<br>**Erzielter Preis *Kontinent**<br>Kontinent *Rechtsform<br>Branche *Kontinent |
| Wahrge-nommene Servicequa-lität | Wahrgen. Servicequalität *Kontinent[2] | Wahrgen. Servicequalität *Branche<br>Rechtsform *Kontinent<br>Branche *Kontinent |
| Anteil Kunden an Gesamt-kunden | Anteil Kd. an Gesamtkd. *Kontinent[2] | **Anteil Kd. an Gesamtkd. *Kontinent**<br>Rechtsform *Kontinent<br>Branche *Kontinent |
| Kunden-bindung | Kundenbindung *Kontinent[1] | Kundenbindung *Branche<br>**Kundenbindung *Kontinent**<br>Rechtsform *Kontinent<br>Branche *Kontinent |

| **Erhebung Schlüssel-kennzahl** | **Abhängigkeit zwischen Erhebung Schlüsselkennzahl und Kontinent im 2-dimensionalen Modell** | **Abhängigkeiten zwischen Erhebung Schlüsselkennzahl, Kontinent, Branche, Rechtsform im 4-dimensionalen Modell** |
|---|---|---|
| Marken-stärke bzw. Markenwert | Markenstärke/-wert *Kontinent[1] | M.-stärke/-wert *Branche *Rechtsform<br>M.-stärke/-wert *Kontinent *Rechtsform<br>Branche *Kontinent[2]<br><br>Markenstärke/-wert *Branche<br>Markenstärke/-wert *Branche<br>Kontinent *Rechtsform<br>Branche *Kontinent[1] |
| Kaufab-sichtbzw. Commit-ment | Kaufabsicht *Kontinent[1] | Saturiertes Modell[2]<br><br>Kaufabsicht *Rechtsform<br>Kontinent *Rechtsform<br>Branche *Kontinent[1] |
| Umsatz-anteil Neu-produkte | | Umsatzanteil Neuprodukte *Branche<br>**Umsatzanteil Neuprodukte *Kontinent**<br>Rechtsform *Kontinent<br>Branche *Kontinent |
| Distributi-onsgrad | | Distributionsgrad *Branche<br>**Distributionsgrad *Kontinent**<br>Kontinent *Rechtsform<br>Branche *Kontinent |

[1] Signifikanter Unterschied bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von 0,01
[2] Signifikanter Unterschied bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von 0,05
keine Hochzahl: Sowohl zu 0,05 als auch zu 0,01

## Anhang B 5: Einsatz von Kennzahlen in Marketing und Verkauf als Top 5-Kennzahlen – 2- und 4-dimensionale loglineare Modelle

| | **Abhängigkeit zwischen Einsatz als Top 5-Kennzahl und Kontinent im 2-dimensionalen Modell** | **Abhängigkeit zwischen Einsatz als Top 5-Kennzahl, Kontinent, Branche und Rechtsform im 4-dimensionalen Modell** |
|---|---|---|
| Handelsspanne/ Deckungsbeitrag I | Handelsspanne/DB I *Kontinent[2] | Handelsspanne/DB I *Branche<br>**Handelsspanne/DB I *Kontinent**<br>Branche *Kontinent<br>Rechtsform *Kontinent[2]<br><br>Branche *Kontinent<br>Rechtsform *Kontinent[1] |
| Nettogewinn | Nettogewinn *Kontinent[1] | **Nettogewinn *Kontinent**<br>Branche *Kontinent<br>Rechtsform *Kontinent |
| Umsatzrentabilität | Umsatzrentabilität *Kontinent[1] | **Umsatzrentabilität *Kontinent**<br>Umsatzrentabilität *Rechtsform<br>Branche *Kontinent<br>Rechtsform *Kontinent |
| Umsatzanteil Neukunden | Umsatzanteil Neukunden *Kontinent[1] | Umsatzanteil Neukunden *Branche<br>**Umsatzanteil Neukunden *Kontinent**<br>Branche *Kontinent<br>Rechtsform *Kontinent |
| Anteil Kunden an Gesamtkunden | Anteil Kunden an Gesamtkunden *Kontinent[1] | **Anteil Kd. an Gesamtkd. *Kontinent**<br>Rechtsform *Kontinent<br>Branche *Kontinent |
| Markenstärke bzw. Markenwert | Markenstärke/-wert *Kontinent[1] | Markenstärke/-wert *Branche<br>**Markenstärke/-wert *Kontinent**<br>Kontinent *Rechtsform<br>Branche *Kontinent |
| Kundenwert | Kundenwert *Kontinent[2] | Rechtsform *Kontinent<br>Branche *Kontinent |
| Kapitalumschlag | Kapitalumschlag *Kontinent[2] | Kapitalumschlag *Branche *Kontinent<br>Kapitalumschlag *Branche *Rechtsform<br>Kontinent *Rechtsform[2]<br><br>Kapitalumschlag *Branche *Kontinent<br>Kontinent *Rechtsform[1] |

[1] Signifikanter Unterschied bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von 0,01
[2] Signifikanter Unterschied bei einem vorgegebenen Signifikanzniveau von 0,05
keine Hochzahl: Sowohl zu 0,05 als auch zu 0,01

## Anhang B 6: Kategorisierungsschema stellenbezogener Ziele

| | | |
|---|---|---|
| **finanz-wirt-schaft-liche Ziele** | finanzwirtschaftliche Ziele allgemein | 10 |
| | Umsatzziele, z. B. Umsatz, Ertrag, Absatz, erzielter Preis | 11 |
| | Ergebnisziele, z. B. Margen, DB, Gewinn, Rentabilität, Cash-flow, EBIT, EVA, EPS, ROS, ROI | 12 |
| | Budgetbezogene Ziele, z. B. Kostenziele, Budgeteinhaltung | 13 |
| | Kapitalmarktbezogene Ziele, z. B. Aktienkurs | 14 |
| | sonstige finanzwirtschaftliche Ziele | 15 |
| **kunden-/ markt-bezogene Ziele** | kunden-/marktbezogene Ziele allgemein | 20 |
| | konkurrenzbezogene Ziele, z. B. Marktanteil, relativer Marktanteil, Markt-durchdringung, relatives Umsatzwachstum | 21 |
| | übergreifende kundenbezogene Ziele, z. B. Anzahl Kunden | 22 |
| | Einstellungsziele, z. B. Bekanntheitsgrad, Image, wahrgenommene Differen-zierung/Positionierung, Markenwert/-stärke | 23 |
| | Kundenakquisitionsziele, z. B. Anzahl Neukunden, Umsatzanteil Neukunden, Aufbau neuer Distributionskanäle, Erschliessen neuer Kundengruppen | 24 |
| | Kundenbindungsziele, z. B. Kundenzufriedenheit, Anzahl Kundenbeschwer-den, Kundenabwanderung/„Churn rate“, Kundendurchdringung, Share of Wallet, Kundenpenetration, Cross Selling, Key Account-Ziele | 25 |
| | marktpartnerbezogene Ziele, z.B. bzgl. Lieferanten, Partnern | 26 |
| | produktbezogene Marketingziele, z. B. Leistungspflege, Product Manage-ment, Sortimentsziele, Qualitäts-/Serviceziele, Produktpositionierung, Distributionsgrad | 27 |
| | kommunikationsbezogene Marketingziele, z. B. Werbung, Messen, Public Relations | 28 |
| **mit-arbeiter-/ prozess-bezogene Ziele** | mitarbeiter-/prozessbezogene Ziele allgemein | 30 |
| | mitarbeiterbezogene Ziele, z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterfluktu-ation, Mitarbeitermotivation | 31 |
| | Ziele zur Verbesserung von Fähigkeiten und Kompetenzen, z. B. Mitarbeiter-schulung, Verkäufertraining usw., Rekrutierung von Personal, ISO-Zertifizie-rung | 32 |
| | informationsbezogene Ziele, z. B. Markt- und Konkurrenzforschung, Informa-tionsmanagement | 33 |
| | nichtspezifizierte Abteilungs-/Bereichsziele, z. B. Projektziele | 34 |
| | nichtspezifizierte Individualziele | 35 |
| **Inno-vations-ziele** | Innovationsziele allgemein | 40 |
| | Ziele, die spezifisch die Entwicklung von Marktleistungen/Produkten inkl. F & E betreffen, z. B. Entwicklungsgeschwindigkeit | 41 |
| | Ziele, die spezifisch die Einführung von Marktleistungen und Produkten betreffen, z. B. Geschwindigkeit der Markteinführung, Distributionsgrad neu-er Produkte, Kommunikation von Innovationen | 42 |
| **sonstige Ziele** | nicht zuordnungsbare Ziele | 50 |

## Anhang B 7: Unternehmerischer Erfolg (BSC) und konkurrenzorientierte Grössen (Diskriminanzanalyse, CH/D)

| Group Statistics | | Mean | Std. Deviation | Valid N listwise | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Unweighted | Weighted |
| 25%-Quartile | Market share | .5619 | .4985 | 105 | 105.000 |
| | Relative market share | .5048 | .5024 | 105 | 105.000 |
| | Relative sales growth | .4476 | .4996 | 105 | 105.000 |
| | Relative price | .4667 | .5013 | 105 | 105.000 |
| 75%-Quartile | Market share | .7451 | .4380 | 102 | 102.000 |
| | Relative market share | .5490 | .5000 | 102 | 102.000 |
| | Relative sales growth | .5490 | .5000 | 102 | 102.000 |
| | Relative price | .5098 | .5024 | 102 | 102.000 |
| Total | Market share | .6522 | .4774 | 207 | 207.000 |
| | Relative market share | .5266 | .5005 | 207 | 207.000 |
| | Relative sales growth | .4976 | .5012 | 207 | 207.000 |
| | Relative price | .4879 | .5011 | 207 | 207.000 |

| Tests of Equality of Group Means | Wilks' Lambda | F | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Market share | .963 | 7.872 | 1 | 205 | **.006** |
| Relative market share | .998 | .403 | 1 | 205 | .526 |
| Relative sales growth | .990 | 2.129 | 1 | 205 | .146 |
| Relative price | .998 | .382 | 1 | 205 | .537 |

| Test of Functions | Wilks' Lambda | Chi-square | df | Sig. |
|---|---|---|---|---|
| | .951 | 10.175 | 4 | **.038** |

| Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients | Function 1 |
|---|---|
| Market share | 1.132 |
| Relative market share | -.609 |
| Relative sales growth | .241 |
| Relative price | .171 |

# Anhang B 8: Unternehmerischer Erfolg (BSC) und konkurrenzorientierte Grössen (Diskriminanzanalyse, USA)

| Group Statistics | | Mean | Std. Deviation | Valid N listwise | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Unweighted | Weighted |
| 25%-Quartile | Market share | .6393 | .4842 | 61 | 61.000 |
| | Relative market share | .5738 | .4986 | 61 | 61.000 |
| | Relative sales growth | .7049 | .4599 | 61 | 61.000 |
| | Relative price | .8197 | .3877 | 61 | 61.000 |
| 75%-Quartile | Market share | .7627 | .4291 | 59 | 59.000 |
| | Relative market share | .7288 | .4484 | 59 | 59.000 |
| | Relative sales growth | .8305 | .3784 | 59 | 59.000 |
| | Relative price | .6949 | .4644 | 59 | 59.000 |
| Total | Market share | .7000 | .4602 | 120 | 120.000 |
| | Relative market share | .6500 | .4790 | 120 | 120.000 |
| | Relative sales growth | .7667 | .4247 | 120 | 120.000 |
| | Relative price | .7583 | .4299 | 120 | 120.000 |

| Tests of Equality of Group Means | Wilks' Lambda | F | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Market share | .982 | 2.177 | 1 | 118 | .143 |
| Relative market share | .974 | 3.201 | 1 | 118 | .076 |
| Relative sales growth | .978 | 2.659 | 1 | 118 | .106 |
| Relative price | .979 | 2.559 | 1 | 118 | .112 |

| Test of Functions | Wilks' Lambda | Chi-square | df | Sig. |
|---|---|---|---|---|
| | .921 | 9.525 | 4 | **.049** |

| Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients | Function 1 |
|---|---|
| Market share | .208 |
| Relative market share | .552 |
| Relative sales growth | .421 |
| Relative price | -.748 |

## Anhang B 9: Unternehmerischer Erfolg (BSC) und Kundenwert als Schlüsselkennzahl (Diskriminanzanalyse, CH/D)

| Group Statistics | | Valid N listwise | |
|---|---|---|---|
| | | Unweighted | Weighted |
| 25%-Quartile | Customer equity | 101 | 101.000 |
| | Brand strength/Brand equity | 101 | 101.000 |
| 75%-Quartile | Customer equity | 99 | 99.000 |
| | Brand strength/Brand equity | 99 | 99.000 |
| Total | Customer equity | 200 | 200.000 |
| | Brand strength/Brand equity | 200 | 200.000 |

| Tests of Equality of Group Means | Wilks' Lambda | F | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Customer equity | .971 | 5.965 | 1 | 198 | **.015** |
| Brand strength/ Brand equity | .995 | .980 | 1 | 198 | .323 |

| Test of Functions | Wilks' Lambda | Chi-square | df | Sig. |
|---|---|---|---|---|
| | .967 | 6.634 | 2 | **.036** |

| Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients | Function 1 |
|---|---|
| Customer equity | .925 |
| Brand strength/Brand equity | -.347 |

## Anhang B 10: Unternehmerischer Erfolg (BSC) und kunden-/einstellungsorientierte (Kenngrössen Diskriminanzanalyse, USA)

| Group Statistics | | Mean | Std. Deviation | Valid N listwise | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Unweighted | Weighted |
| 25%-Quartile | Customer satisfaction | .5082 | .5041 | 61 | 61.000 |
| | Customer retention | .4918 | .5041 | 61 | 61.000 |
| | Perceived product quality | .3115 | .4669 | 61 | 61.000 |
| | Degree of awareness | .2951 | .4599 | 61 | 61.000 |
| | Perceived service quality | .4262 | .4986 | 61 | 61.000 |
| | Brand strength/equity | .3607 | .4842 | 61 | 61.000 |
| | Purchase intent/commitment | .2623 | .4435 | 61 | 61.000 |
| 75%-Quartile | Customer satisfaction | .7627 | .4291 | 59 | 59.000 |
| | Customer retention | .3898 | .4919 | 59 | 59.000 |
| | Perceived product quality | .4915 | .5042 | 59 | 59.000 |
| | Degree of awareness | .4237 | .4984 | 59 | 59.000 |
| | Perceived service quality | .6441 | .4829 | 59 | 59.000 |
| | Brand strength/equity | .4746 | .5036 | 59 | 59.000 |
| | Purchase intent/commitment | .3390 | .4774 | 59 | 59.000 |
| Total | Customer satisfaction | .6333 | .4839 | 120 | 120.000 |
| | Customer retention | .4417 | .4987 | 120 | 120.000 |
| | Perceived product quality | .4000 | .4920 | 120 | 120.000 |
| | Degree of awareness | .3583 | .4815 | 120 | 120.000 |
| | Perceived service quality | .5333 | .5010 | 120 | 120.000 |
| | Brand strength/equity | .4167 | .4951 | 120 | 120.000 |
| | Purchase intent/commitment | .3000 | .4602 | 120 | 120.000 |

| Tests of Equality of Group Means | Wilks' Lambda | F | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Customer satisfaction | .930 | 8.843 | 1 | 118 | **.004** |
| Customer retention | .989 | 1.257 | 1 | 118 | .265 |
| Perceived product quality | .966 | 4.123 | 1 | 118 | **.045** |
| Degree of awareness | .982 | 2.162 | 1 | 118 | .144 |
| Perceived service quality | .952 | 5.904 | 1 | 118 | **.017** |
| Brand strength/equity | .987 | 1.596 | 1 | 118 | .209 |
| Purchase intent/commitment | .993 | .832 | 1 | 118 | .364 |

| Test of Functions | Wilks' Lambda | Chi-square | df | Sig. |
|---|---|---|---|---|
| | .859 | 17.348 | 7 | **.015** |

| Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients | Function 1 |
|---|---|
| Customer satisfaction | .705 |
| Customer retention | -.699 |
| Perceived product quality | .154 |
| Degree of awareness | .060 |
| Perceived service quality | .353 |
| Brand strength/equity | .190 |
| Purchase intent/commitment | .016 |

# Anhang B 11: Unternehmerischer Erfolg (BSC) und Zufriedenheit mit Kennzahlensystem (Diskriminanzanalyse, CH/D)

| Group Statistics | | Mean | Std. Deviation | Valid N listwise | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Un-weighted | Weighted |
| 25%-Quartile | Satisfaction with conception and structure | 3.4242 | 1.4505 | 99 | 99.000 |
| | Satisfaction with integration of external data/information | 3.0505 | 1.5477 | 99 | 99.000 |
| | Satisfaction with timing | 3.8586 | 1.6100 | 99 | 99.000 |
| | Satisfaction with IT-support | 3.2121 | 1.6677 | 99 | 99.000 |
| | Satisfaction with reporting system overall | 3.3030 | 1.3662 | 99 | 99.000 |
| 75%-Quartile | Satisfaction with conception and structure | 4.1200 | 1.4375 | 100 | 100.000 |
| | Satisfaction with integration of external data/information | 3.7000 | 1.5667 | 100 | 100.000 |
| | Satisfaction with timing | 4.6300 | 1.5612 | 100 | 100.000 |
| | Satisfaction with IT-support | 4.2900 | 1.7309 | 100 | 100.000 |
| | Satisfaction with reporting system overall | 4.3300 | 1.3637 | 100 | 100.000 |
| Total | Satisfaction with conception and structure | 3.7739 | 1.4819 | 199 | 199.000 |
| | Satisfaction with integration of external data/information | 3.3769 | 1.5871 | 199 | 199.000 |
| | Satisfaction with timing | 4.2462 | 1.6282 | 199 | 199.000 |
| | Satisfaction with IT-support | 3.7538 | 1.7794 | 199 | 199.000 |
| | Satisfaction with reporting system overall | 3.8191 | 1.4555 | 199 | 199.000 |

| Tests of Equality of Group Means | Wilks' Lambda | F | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Satisfaction with conception and structure | .945 | 11.550 | 1 | 197 | **.001** |
| Satisfaction with integration of external data/information | .958 | 8.654 | 1 | 197 | **.004** |
| Satisfaction with timing | .944 | 11.774 | 1 | 197 | **.001** |
| Satisfaction with IT-support | .908 | 20.007 | 1 | 197 | **.000** |
| Satisfaction with reporting system overall | .875 | 28.163 | 1 | 197 | **.000** |

| Test of Functions | Wilks' Lambda | Chi-square | df | Sig. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .864 | 28.522 | 5 | **.000** |

| Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients | Function 1 |
|---|---|
| Satisfaction with conception and structure | .014 |
| Satisfaction with integration of external data/information | -.161 |
| Satisfaction with timing | .012 |
| Satisfaction with IT-support | .347 |
| Satisfaction with reporting system overall | .831 |

# Anhang B 12: Unternehmerischer Erfolg (Cash-flow) und Zufriedenheit mit Kennzahlensystem (Diskriminanzanalyse, CH/D)

| Group Statistics | | Mean | Std. Deviation | Valid N listwise | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Un-weighted | Weighted |
| 25%-Quartile | Satisfaction with conception and structure | 3.5462 | 1.5056 | 119 | 119.000 |
| | Satisfaction with integration of external data/information | 3.2185 | 1.5900 | 119 | 119.000 |
| | Satisfaction with timing | 3.9916 | 1.5811 | 119 | 119.000 |
| | Satisfaction with IT-support | 3.5126 | 1.7412 | 119 | 119.000 |
| | Satisfaction with reporting system overall | 3.5882 | 1.4286 | 119 | 119.000 |
| 75%-Quartile | Satisfaction with conception and structure | 4.1591 | 1.3694 | 132 | 132.000 |
| | Satisfaction with integration of external data/information | 3.7424 | 1.4336 | 132 | 132.000 |
| | Satisfaction with timing | 4.6364 | 1.3551 | 132 | 132.000 |
| | Satisfaction with IT-support | 4.4167 | 1.6899 | 132 | 132.000 |
| | Satisfaction with reporting system overall | 4.2803 | 1.3383 | 132 | 132.000 |
| Total | Satisfaction with conception and structure | 3.8685 | 1.4651 | 251 | 251.000 |
| | Satisfaction with integration of external data/information | 3.4940 | 1.5294 | 251 | 251.000 |
| | Satisfaction with timing | 4.3307 | 1.4987 | 251 | 251.000 |
| | Satisfaction with IT-support | 3.9880 | 1.7697 | 251 | 251.000 |
| | Satisfaction with reporting system overall | 3.9522 | 1.4219 | 251 | 251.000 |

| Tests of Equality of Group Means | Wilks' Lambda | F | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Satisfaction with conception and structure | .956 | 11.406 | 1 | 249 | **.001** |
| Satisfaction with integration of external data/information | .971 | 7.537 | 1 | 249 | **.006** |
| Satisfaction with timing | .954 | 12.097 | 1 | 249 | **.001** |
| Satisfaction with IT-support | .935 | 17.404 | 1 | 249 | **.000** |
| Satisfaction with reporting system overall | .941 | 15.698 | 1 | 249 | **.000** |

| Test of Functions | Wilks' Lambda | Chi-square | df | Sig. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,914 | 22.083 | 5 | **.001** |

| Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients | Function 1 |
|---|---|
| Satisfaction with conception and structure | .278 |
| Satisfaction with integration of external data/information | .066 |
| Satisfaction with timing | .249 |
| Satisfaction with IT-support | .583 |
| Satisfaction with reporting system overall | .104 |

## Anhang B 13: Unternehmerischer Erfolg (BSC) und Zufriedenheit mit Kennzahlensystem (Diskriminanzanalyse, USA)

| Group Statistics | | Mean | Std. Deviation | Valid N listwise | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Un-weighted | Weighted |
| 25%-Quartile | Satisfaction with conception and structure | 3.4590 | 1.4210 | 61 | 61.000 |
| | Satisfaction with integration of external data/information | 3.0492 | 1.5103 | 61 | 61.000 |
| | Satisfaction with timing | 3.5082 | 1.6291 | 61 | 61.000 |
| | Satisfaction with IT-support | 3.3279 | 1.8048 | 61 | 61.000 |
| | Satisfaction with reporting system overall | 3.1967 | 1.4121 | 61 | 61.000 |
| 75%-Quartile | Satisfaction with conception and structure | 4.3860 | 1.6008 | 57 | 57.000 |
| | Satisfaction with integration of external data/information | 3.6842 | 1.7025 | 57 | 57.000 |
| | Satisfaction with timing | 4.1754 | 1.6380 | 57 | 57.000 |
| | Satisfaction with IT-support | 3.6316 | 1.8768 | 57 | 57.000 |
| | Satisfaction with reporting system overall | 3.9474 | 1.6412 | 57 | 57.000 |
| Total | Satisfaction with conception and structure | 3.9068 | 1.5743 | 118 | 118.000 |
| | Satisfaction with integration of external data/information | 3.3559 | 1.6305 | 118 | 118.000 |
| | Satisfaction with timing | 3.8305 | 1.6605 | 118 | 118.000 |
| | Satisfaction with IT-support | 3.4746 | 1.8384 | 118 | 118.000 |
| | Satisfaction with reporting system overall | 3.5593 | 1.5664 | 118 | 118.000 |

| Tests of Equality of Group Means | Wilks' Lambda | F | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Satisfaction with conception and structure | ,913 | 11.097 | 1 | 116 | **.001** |
| Satisfaction with integration of external data/information | .962 | 4.607 | 1 | 116 | **.034** |
| Satisfaction with timing | .959 | 4.917 | 1 | 116 | **.029** |
| Satisfaction with IT-support | .993 | .803 | 1 | 116 | .372 |
| Satisfaction with reporting system overall | .942 | 7.121 | 1 | 116 | **.009** |

| Test of Functions | Wilks' Lambda | Chi-square | df | Sig. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .897 | 12.368 | 5 | **.030** |

| Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients | Function 1 |
|---|---|
| Satisfaction with conception and structure | .697 |
| Satisfaction with integration of external data/information | -.035 |
| Satisfaction with timing | -.197 |
| Satisfaction with IT-support | -.753 |
| Satisfaction with reporting system overall | .944 |

## Anhang B 14: Branchenspezifischer Kennzahleneinsatz (CH/D)

| Chiquadrat-Tests bezüglich Einsatzintensität von Kennzahlen (Kruskal-Wallis)<br>(Legende: Hochzahl gibt Stichprobengrösse an) | | Überdurchschnittlicher Einsatz bei | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Konsum-güter** (n = 72[1] bzw. n = 117[2]) | **Industrie-güter** (n = 94[1] bzw. n = 135[2]) | **Dienstleister/ Handel** (n = 106[1] bzw. n = 165[2]) |
| **Kosten- und Erfolgscontrolling[1]** | | | | |
| Markenwertanalyse | 0,023* | x | | |
| Target Costing | 0,001** | | x | |
| Deckungsbeitragsrechnung Produkt | 0,000** | x | | |
| Deckungsbeitragsrechnung Kunde | 0,041* | | | x |
| Deckungsbeitragsrechnung Kanäle | 0,000** | x | | |
| **Einsatz Schlüsselkennzahlen Marketing[2]** | | | | |
| Marktanteil | 0,002** | x | | |
| Relativer Marktanteil | 0,002** | x | | |
| Umsatz/Absatz | 0,000** | x | x | |
| Umsatzwachstum | 0,001** | x | | |
| Kapitalumschlag | 0,039* | x | | |
| Handelsspanne | 0,000** | x | | |
| Zahl eigener Kunden an Gesamt. | 0,005** | | | x |
| Kundenzufriedenheit | 0,030* | | | x |
| Kundenbindung | 0,003** | | | x |
| Umsatzanteil von Neuprodukten | 0,000** | x | | |
| Share of Voice | 0,000** | x | | |
| Bekanntheitsgrad | 0,000** | x | | |
| Produktqualität | 0,042* | x | | |
| Markenstärke/-wert | 0,001** | x | | |
| Kaufabsicht/Commitment | 0,017* | x | | |
| Erzielter Preis | 0,001** | x | | |
| Distributionsgrad | 0,000** | x | | |
| **Einsatz Kennzahlen Kundenakquisition[1]** | | | | |
| Umsatzhöhe bei Erstkauf | 0,002** | | | x |
| **Einsatz Kennzahlen Kundenbindung[1]** | | | | |
| Kauffrequenz | 0,048* | x | | |
| Anzahl Kundenbeschwerden | 0,003** | | x | |
| Kundendeckungsbeitrag | 0,015* | x | | |
| Zahlungsverhalten | 0,008** | x | | |
| **Einsatz Kennzahlen Leistungsinnovation[1]** | | | | |
| Time to market | 0,012* | x | | |
| Einführungshäufigkeit | 0,000** | x | | |
| Dauer bis Break-even (Gewinnschwelle) | 0,032* | x | | |
| Pay back-Periode (Amortisationszeit) | 0,005** | x | | |
| Marktanteile | 0,005** | x | | |
| Umsatzanteil | 0,015* | x | | |
| Margen neuer Produkte/Dienstleistungen | 0,002** | x | | |
| **Einsatz Kennzahlen Leistungspflege[1]** | | | | |
| Bekanntheitsgrad | 0,031* | x | | |
| Distributionsgrad | 0,000** | x | | |
| Absatzkanal-Mix | 0,000** | x | | |
| Zahl Relaunches | 0,015* | x | | |
| Kosten der Qualitätsmassnahmen | 0,004** | | x | |

# Anhang B 15: Profiltypen – Controllingintensität und Kennzahleneinsatz (CH/D)

| | Allrounder | Potential-ausschöpfer | Profilloser | Leistungs-innovator | Kunden-fokussierter | Leistungs-getriebener Akquirierer |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Marketingstrategie** | | | | | | |
| Indirekter Vertrieb | | | | | | *0,042 |
| Fokussierung auf Kundengruppen | | | *(0,017) | | | |
| Aggressivität der Marketingstrategie | **0,000 | **(0,007) | **(0,009) | *0,033 | | |
| Präferenzstrategie | **0,000 | | *(0,018) | | *(0,021) | |
| Innovativität der Strategie | **0,000 | *(0,046) | **(0,000) | | | |
| **Einsatz Controllinginstrumente** | | | | | | |
| Szenariotechnik | *0,035 | | | | | |
| Konkurrenzanalyse | | | **(0,008) | | | |
| Imagestudien | | | | | | *0,014 |
| Marktsegmentierung | **0,006 | | | | | |
| Strategische Produktportfolios | **0,000 | | | | | |
| Investitionsrechnung | *0,015 | | | | | |
| Customer Lifetime-Value-Analysen | **0,007 | | | | | |
| Markenwertanalyse | *0,017 | *(0,012) | | | | |
| Prozesskostenrechnung | *0,038 | | | | | |
| Target Costing | **0,003 | | | | | |
| Vollkostenrechnung | | | | **(0,003) | | *(0,017) |
| **Kennzahlen Kundenakquisition** | | | | | | |
| Anzahl Neukunden | | | | | **0,006 | |
| Umsatzhöhe Erstkauf | *0,023 | | | | *0,029 | |
| Zeitdauer Akquisition | *0,036 | | | | *0,037 | |
| Anzahl Interessenten | | | **(0,007) | | **0,006 | |
| Anzahl Neukunden von Konkurrenten | *0,037 | *(0,027) | | | **0,008 | |
| Offertabdeckung | *0,037 | | | | | |
| Potential Neukunde | | | | | **0,001 | *0,021 |
| DB Neukunde | | | | | **0,000 | |
| Zahlungsverhalten | *0,030 | | | | | |
| **Kennzahlen Kundenbindung** | | | | | | |
| Kundenumsatz | | | *(0,011) | | | |
| Kundendurchdringung | **0,003 | | | | | |
| Kundenabwanderung | | | | *(0,021) | *0,022 | |
| Anzahl Kundenbeschwerden | | **(0,004) | | | *0,030 | |
| Kundenbindungskosten | | *0,022 | | | | *0,010 |

| | Allrounder | Potentialausschöpfer | Profilloser | Leistungsinnovator | Kundenfokussierter | Leistungsgetriebener Akquirierer |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Kennzahlen Leistungsinnovation** | | | | | | |
| Time to market | *0,010 | | | **(0,004) | | |
| Einführungshäufigkeit | *0,019 | | | | *0,022 | |
| Gewinnschwelle | | | *(0,021) | | | |
| Pay Back-Periode | | | | | *0,017 | |
| Marktanteile | **0,002 | | | | | |
| Umsatzanteil | | | **(0,006) | *(0,028) | **0,000 | |
| Floprate | *0,019 | | | | *0,034 | |
| **Kennzahlen Leistungspflege** | | | | | | |
| Relativer Preis | | | | *(0,044) | | |
| Markenstärke | *0,013 | *0,033 | | | | *(0,033) |
| Kosten der Qualitätsmassnahmen | | | | *(0,014) | | |
| **Arbeit mit Zielen** | | | | | | |
| Bottom-up-Zieldefinition | | | | | *0,024 | |
| Stellenspezifität Ziele | *0,032 | | *(0,034) | | *0,026 | |
| Eindeutigkeit/Konkretheit der Zieldefinition | | | *(0,043) | **(0,005) | **0,000 | |
| Systematik/Regelmässigkeit Zielrückkoppelung | *0,013 | *(0,013) | **(0,009) | | *0,034 | |
| **Kennzahlensystem: Zufriedenheit mit...** | | | | | | |
| Konzeptioneller Aufbau | **0,008 | | **(0,000) | | | |
| Integration externer Daten | *0,011 | | **(0,000) | | | |
| Timing Berichterstattung | **0,006 | | **(0,000) | | *0,025 | |
| EDV-Unterstützung | **0,003 | | **(0,000) | | | |
| System insgesamt | **0,001 | | **(0,000) | | | |
| **Entwicklung Erfolgs- und Budgetgrössen** | | | | | | |
| Umsatz | | | *(0,042) | | | |
| Betriebsgewinn | *0,042 | | *(0,037) | | | |
| Cash-Flow | | | *(0,027) | | | |
| Marketingbudget | | | **(0,001) | | | |
| **Zielerreichung Balanced Scorecard** | | | | | | |
| Finanzwirtschaftliche Ziele | **0,004 | | | | | |
| Kundengerichtete Ziele | **0,000 | *(0,015) | **(0,000) | | **0,000 | |
| Mitarbeiterorientierte Ziele | | | | | *0,037 | *(0,028) |
| Innovationsorientierte Ziele | **0,000 | *(0,012) | **(0,002) | | | |

*= signifikant zu 0,05 **= signifikant zu 0,01 Chiquadrat-Test bzw. Mann-Whitney-Test
(Werte in Klammern = seltenerer Kennzahleneinsatz bzw. schlechtere Erfüllung)

## Anhang B 16: Arbeit mit Zielen (CH/D)

| **Chiquadrat-Tests bezüglich Cluster „Arbeit mit Zielen“ (Mann-Whitney)** | | **„Informelle“ (n = 201)** | **„Systematiker“ (n = 205)** |
|---|---|---|---|
| Zeithorizont strategische Marketing- & Verkaufsplanung | 0,134 | | |
| Zeithorizont operative Marketing- & Verkaufsplanung | 0,000** | | + |
| Top-down-Zielfestlegung | 0,045* | + | |
| Stellenspezifische Zielfestlegung | 0,000** | | + |
| Inhaltliche/zeitliche Eindeutigkeit der Ziele/Messverfahren | 0,000** | | + |
| Systematik/Regelmässigkeit der Rückkoppelung zwischen Zielerreichung und Planung | 0,000** | | + |
| Erfolgsabhängigkeit des Gehalts | 0,006** | | + |
| Zufriedenheit mit Konzeption des Berichtssystems | 0,000** | | + |
| Zufriedenheit mit Integration externer Daten/Informationen | 0,002** | | + |
| Zufriedenheit mit Timing der Berichterstattung | 0,004** | | + |
| Zufriedenheit mit EDV-Unterstützung | 0,118 | | |
| Zufriedenheit mit Kennzahlenberichtssystem insgesamt | 0,003** | | + |
| Kompetenzvorteile Kundenakquisition | 0,001** | | + |
| Kompetenzvorteile Kundenbindung | 0,165 | | |
| Kompetenzvorteile Leistungsinnovation | 0,721 | | |
| Kompetenzvorteile Leistungspflege | 0,679 | | |
| Cluster Kernaufgabenprofile | 0,003** | + Potential-ausschöpfer, Leistungs-innovatoren | + Allrounder, Kunden-fokussierte |
| Branche | 0,103 | | |
| Controllingintensität | 0,000** | | + |
| Erfolgsindikator Balanced Scorecard | 0,073 | | |
| *= signifikant zu 0,05 **= signifikant zu 0,01 + = überdurchschnittlich | | | |

| **Diskriminanzanalyse auf clusterbildende Variablen: Klassifikationsmatrix** | Arbeit mit Zielen (Ward Method) | Predicted Group Membership | | Total |
|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | |
| Original Count | 1 | 181 | 20 | 201 |
| | 2 | 7 | 198 | 205 |
| % | 1 | 90,0 | 10,0 | 100,0 |
| | 2 | 3,4 | 96,6 | 100,0 |
| 93,3% of original grouped cases correctly classified. | | | | |

## Anhang B 17: Einsatzintensität von Kennzahlen (CH/D)

| **Einsatzintensität von Kennzahlen: Korrelationsanalysen und Chiquadrat-Tests (n = 277)** | Sig. |
|---|---|
| Korrelation Controllingintensität, Dauer strategischer Planungshorizont (Spearman: 0,171) | 0,009** |
| Korrelation Controllingintensität, Dauer operativer Planungshorizont (Spearman: 0,213) | 0,001** |
| Kennzahlenintensität vs. Branche (Kruskal-Wallis-Test; Konsumgüter über Durchschnitt) | 0,001** |
| Kennzahlenintensität vs. Cluster Vorteil Kundenakquisition (Mann-Whitney-Test) | 0,000** |
| Kennzahlenintensität vs. Cluster Vorteil Kundenbindung (Mann-Whitney-Test) | 0,001** |
| Kennzahlenintensität vs. Cluster Vorteil Leistungsinnovation (Mann-Whitney-Test) | 0,113 |
| Kennzahlenintensität vs. Cluster Vorteil Leistungspflege (Mann-Whiney-Test) | 0,002** |
| Kennzahlenintensität vs. Cluster BSC-Erfolg (Mann-Whitney-Test) | 0,019* |
| Quartilvergleich Kennzahlenintensität vs. Wahrnehmung des Marketing als Investition | 0,000** |
| Quartilvergleich Kennzahlenintensität vs. Differenziertheit der Marketingstrategie | 0,026* |
| Quartilvergleich Kennzahlenintensität vs. Aggressivität Marketingstrategie | 0,000** |
| Quartilvergleich Kennzahlenintensität vs. Innovativität der Marketingstrategie | 0,001** |
| Quartilvergleich Kennzahlenintensität vs. Präferenzorientiertheit der Marketingstrategie | 0,007** |
| *= signifikant zu 0,05 **= signifikant zu 0,01 | |

## Anhang C 1: Stellum-Marketingkennzahlensystem

**Stellum-Marketingkennzahlensystem: Strukturkennzahlen als übergeordnete Ebene**

**1. Kernaufgabenprofil**

| Kennzahl | Aussage | Operationalisierung | Frequenz, Quelle |
|---|---|---|---|
| Umsatz und Deckungsbeitrag Neuprodukte und bestehende Leistungen | Umsatz-/Deckungsbeitragsstruktur pro Produktfamilie differenziert nach neuen und bestehenden Kunden | Kunden = Institution, nicht Person<br>neuer Kunde: Kunde, der erstmalig kauft<br>Kauf = Erstellen einer Rechnung durch Stellum<br>bestehender Kunde: Kunde, der vorher mindestens einmal gekauft habt<br>inaktive Kunden: Kunde mit mindestens einem Kauf, mit dem aber im laufenden Jahr kein Umsatz erzielt wurde<br>neue Leistung: Marktleistung bis zu zwei Jahren nach der Einführung<br>bestehende Leistung: Marktleistung, die seit zwei oder mehr Jahren im Markt ist | zweimal pro Jahr 1. und 3. Quartal<br>in CHF<br>aus SAP |
| Umsatz und Deckungsbeitrag Neu- und Stammkunden | Umsatz/Deckungsbeitragsstruktur mit Neukunden in Asien, USA und Europa differenziert nach neuen und bestehenden Leistungen<br>Umsatz-/Deckungsbeitragsstruktur mit bestehenden Kunden differenziert nach neuen und bestehenden Leistungen sowie OEM, Regelfirmen, Endkunden | | |

**2. Weitere Strukturkennzahlen**

| Kennzahl | Aussage | Operationalisierung | Einheit | Frequenz | Quelle |
|---|---|---|---|---|---|
| Konkurrenzintensität | regionale Stärke der Konkurrenz | subjektive Einschätzung der Konkurrenzintensität Anzahl, Image, Stärke auf Likertskala | Index | jährlich | Verkaufsführung |
| Anzahl kaufender Kunden | aktiver Kundenstamm | Anzahl der Kunden mit mindestens einer Rechnung im laufenden Jahr | absolut | jährlich | SAP |
| Marktanteil | wertmässiger Marktanteil | eigener Umsatz pro Sortiment und Branche/ Umsatz der Konkurrenz | Prozent | jährlich | Marktforschung |
| Anzahl der Absatzhelfer | Anzahl der Planer, zu denen Kontakt besteht | alle Planer, zu denen gemäss Datenbank aktiver Kontakt besteht | absolut | jährlich | Datenbank |
| Auftragsreichweite | Indikator für zukünftige Umsatzentwicklung | Auftragsbestand/Gesamtumsatz | Prozent | pro Quartal | SAP |
| Umsatz je Verkaufsmitarbeiter | Produktivität des Verkaufs | Gesamtumsatz/Anzahl der Verkäufer | Prozent | pro Quartal | SAP |

| **Stellum-Marketingkennzahlensystem: Aufgabenbezogene Kennzahlen** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Kundenakquisition** | | | | | |
| **Kennzahl** | **Aussage** | **Operationalisierung** | **Einheit** | **Frequenz** | **Quelle** |
| 1. Austauschprozesse | | | | | |
| Kontakt-intensität zu Absatzhel-fern | Einflussintensität von Stellum auf Planer | Gesamtzahl der Besuche von und Messekontakte mit Planern/Zahl der Ver-käufer | Prozent | zweimal pro Jahr | Besuchs-/ Messe-berichte |
| Kontakt-intensität zu Interessen-ten | Einflussintensität von Stellum auf potentielle Käufer | Gesamtzahl der Besuche von und Messekontakte mit Interessenten/Zahl der Verkäufer<br>Interessent = Kunde als Institution, der noch nichts gekauft hat, aber in die Datenbank aufge-nommen wurde | Prozent | zweimal pro Jahr | Besuchs-/ Messe-berichte |
| 2. Einstellung, Absicht | | | | | |
| (keine Kennzahlen) | | | | | |
| 3. Verhalten | | | | | |
| Anzahl Neukunden | Gewinnen von Erst-kunden | alle Kunden, für die erst-malig eine Rechnung er-stellt wurde aufgeschlüs-selt nach OEM, Regelfir-men und Endkunden | absolut | jährlich | SAP |
| Anzahl Neukunden aus Top 20 | Gewinnen von Erst-kunden mit hohem Potential | alle Kunden aus den Top 20 einer Region, für die erstmalig eine Rechnung erstellt wurde | absolut | jährlich | SAP |
| Anzahl Trans-formations-kunden | Anzahl bestehender Kunden, die für neuen Anwen-dungsbereich ge-wonnen werden konnten | alle bestehenden Kun-den, denen erstmalig eine Rechnung in einem neu-en Anwendungsbereich gestellt wurde | absolut | jährlich | SAP |
| **Kundenbindung** | | | | | |
| **Kennzahl** | **Aussage** | **Operationalisierung** | **Einheit** | **Frequenz** | **Quelle** |
| 1. Austauschprozesse | | | | | |
| Kunden-wunsch-terminerfül-lungsgrad | Entsprechen die tat-sächlichen Liefer-termine den Kun-denwünschen? | Zahl der Lieferungen, die genau dem angegebenen Kundenwunsch entspre-chen/Gesamtzahl Liefe-rungen | Prozent | pro Quar-tal | SAP |

| Kennzahl | Aussage | Operationalisierung | Einheit | Frequenz | Quelle |
|---|---|---|---|---|---|
| Korrektheit der Lieferung | Entspricht die Lieferung der gewünschten Menge und Qualität? | Zahl der hinsichtlich Menge und Qualität beanstandeten Lieferungen/ Gesamtzahl Lieferungen | Prozent | pro Quartal | SAP, Reklamationen |
| Korrektheit der Rechnung | Ist die Rechnungsstellung korrekt? | Zahl der bezüglich Preis oder Konditionen beanstandeten Rechnungen/ Gesamtzahl Rechnungen | Prozent | pro Quartal | SAP, Reklamationen |
| Kontaktintensität zu Kunden | Intensität der Kundenbetreuung bestehender Kunden (Institution) | Gesamtzahl der Besuche von und Messekontakte zu den Top 20-Kunden pro Verkäufer | Prozent | zweimal pro Jahr | Besuchs-/ Messeberichte |
| Kontaktintensität zu Planern | Einflussstärke bzw. -intensität von Stellum auf Planer | Gesamtzahl der Besuche von und Messekontakte zu Planern pro Verkäufer | Prozent | zweimal pro Jahr | Besuchs-/ Messeberichte |
| Perfect response | Qualität/Kompetenz/Geschwindigkeit der Verkaufsadministration | Anteil der sofort beantwortbaren technischen Anfragen/Gesamtzahl der technischen Anfragen | Prozent | zweimal pro Jahr | Innendienst |
| Mitarbeiterzufriedenheit | Wie zufrieden sind die Stellum-Mitarbeiter? | Fragenkatalog bzgl. Arbeitsklima, -inhalten, -zeit, Mitarbeiterförderung | Index in Prozent | jährlich | Mitarbeiterbefragung |
| 2. Einstellung, Absicht | | | | | |
| Kundenzufriedenheit mit ... | Produkten/ Dienstleistungen, Prozessen, Mitarbeitern und dem Unternehmen | Fragenkatalog maximal acht Fragen, persönliche Befragung von Schlüsselkunden durch unabhängige Person | Index in Prozent | jährlich | Besuch beim Kunden |
| 3. Verhalten | | | | | |
| Share of Wallet bei Top 20 | Kundendurchdringung der Schlüsselkunden | Stellum-Umsatzanteil je Sortiment bei den 20 wichtigsten Schlüsselkunden in Relation zu deren Gesamtbedarf | Prozent | zweimal pro Jahr | Berechnungen der Verkäufer |
| Anteil der Top 10 am Gesamtumsatz | Risikostreuung; strategische, langfristige Orientierung am Markt | Gesamtumsatz bei den Top 10/Gesamtumsatz aller Kunden | Prozent | zweimal pro Jahr | SAP |
| Zahlungsverhalten | Problemlosigkeit der Kundenbeziehung, Liquidität | Mittlerer Zahlungseingang/Standardzahlungsfrist | Prozent | pro Quartal | SAP |
| Null-Käufer-Quote | Anteil der inaktiven, schlafenden Kunden | Zahl der nichtkaufenden Kunden (= keine Rechnung)/Gesamtkunden | Prozent | pro Jahr | SAP |

| **Leistungsinnovation** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Kennzahl** | **Aussage** | **Operationalisierung** | **Einheit** | **Frequenz** | **Quelle** |
| 1. Potential | | | | | |
| Entwicklungskostenanteil Neuprodukte | Kostenanteil der Konzeption und Entwicklung neuer Produkte an den Gesamtentwicklungskosten | gemäss Kostenrechnung<br>Neuprodukte = nächste Produktgeneration und echte Innovationen, keine Produktpflege | CHF, Prozent | jährlich | Budget, Rechnungswesen |
| externe Entwicklungskosten zu interne -kosten | Eigen- vs. Fremdanteil bei Konzeption und Entwicklung neuer Produkte | gemäss Kostenrechnung und Rechnungen der Entwicklungspartner | CHF, Prozent | jährlich | Budget, Rechnungswesen |
| 2. Prozess | | | | | |
| Dauer Konzeption | durchschnittliche Dauer der Konzeption von Neuprodukten | durchschnittliche Dauer von Konzeptauftrag bis zur abschliessenden Übergabe an Entwicklung | Tage, Monate | jährlich | F & E |
| Dauer Entwicklung | durchschnittliche Dauer der Entwicklung von Neuprodukten | Dauer von Übernahme von der Konzeption bis zur abschliessenden Übergabe an Fertigung | Tage, Monate | jährlich | F & E |
| Einhaltung Liefereinsatz Terminabweichung | durchschnittliche Zeitabweichung von Ist- zu Plan-Liefereinsatz bei Neueinführungen<br>Defizite in Einhaltung der Konzept K- und/oder Entwicklungsphase E | Zeitmessung Phasen, Abweichungsanalysen<br>$\Delta T = T_{ME,Ist} - T_{ME,Plan}$<br>$T_{ME,Plan} = T_0 + T_{K,Plan} + T_{E,Plan}$ | Tage | jährlich | F & E |
| Anzahl der Konzeptänderungen | Präzision und Effektivität der Vorentwicklungsphase | Anzahl der Änderungswünsche nach Abschluss des Pflichten-/Lastenhefts | absolut | jährlich | F & E |
| 3. Leistungsqualität | | | | | |
| Innovationsimage beim Kunden | Wie innovativ ist Stellum aus Kundensicht im Konkurrenzvergleich? Ist man Trendsetter? | Fragenkatalog, siehe Kundenzufriedenheit | Index in Prozent | jährlich | Besuchsberichte |
| Zufriedenheit mit Neuprodukten | Entsprechen die neuen Produkte den Erwartungen der Kunden? | Fragenkatalog, siehe Kundenzufriedenheit; ergänzend: Analyse der neuproduktbezogenen Beschwerden | Index, Anzahl/ Art Beschwerden | jährlich | Besuchsberichte, Reklamationen |

| Kennzahl | Aussage | Operationalisierung | Einheit | Frequenz | Quelle |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. Auswirkung | | | | | |
| Bekanntheitsgrad der Neuprodukte | Bekanntheit von Neuprodukten indirekt: Akzeptanz der Innovationen beim Aussendienst | Fragenkatalog, gestützte und ungestützte Befragung bei Planern und Kunden | Index in Prozent je Neuprodukt | jeweils Phase 1 nach Markteinführung | Befragung von Kunden und Planern |
| Anteil der Innovationskäufer unter Top 20 | Diffusion von Neuprodukten bei den wichtigen Kunden | Anteil der Top 20-Kunden je Region, die eine neue Marktleistung erworben haben | Prozent | jährlich | SAP |
| **Leistungspflege** | | | | | |
| 1. Potential | | | | | |
| Anteil Produktpflegekosten an Entwicklungskosten | Kostenanteil für die Produktpflege an den Gesamtentwicklungskosten | gemäss Kostenrechnung Produktpflege = Wartung und marginale Produktverbesserungen | Prozent | jährlich | Rechnungswesen |
| Entwicklungskostenanteil Kunden- und Spezialentwicklungen | Anteil der Auftragsentwicklungskosten an den Gesamtentwicklungskosten; Kosten der Individualisierung | gemäss Kostenrechnung<br>Spezialentwicklung = alle Marktleistungen, die nicht dem Standard entsprechen | Prozent | jährlich | Rechnungswesen |
| 2. Prozess | | | | | |
| Realisierungsquote Spezialprodukte | Qualität der Abklärungen | Anzahl der Anfragen im Verhältnis zur Anzahl der tatsächlich entwickelten Spezialprodukte | Prozent | jährlich | internes Berichtswesen |
| Realisierungsdauer Spezialprodukte | Kundenorientierung und Geschwindigkeit der Auftragsentwicklung | durchschnittlicher Zeitraum zwischen Anfragen bis zur Fertigstellung des Spezialprodukts | Tage, Monate | jährlich | internes Berichtswesen |
| Herstellkostenveränderung | Effizienzsteigerung in der Fertigung | Höhe der Herstellkosten in Relation zur Nullserie gemäss Kostenrechnung | Prozent | jährlich | Rechnungswesen |
| 3. Leistungsqualität | | | | | |
| Ausfallquote innerhalb der Gewährleistung | Produktqualität | Anzahl der Produktausfälle an Gesamtzahl der Produkte innerhalb des gewährten Gewährleistungszeitraums pro Produkt | Prozent | pro Quartal | Qualitätsmanagement |

| Kennzahl | Aussage | Operationalisierung | Einheit | Frequenz | Quelle |
|---|---|---|---|---|---|
| Gewährleistungs- und Kulanzkosten/ Umsatz | Einfluss der Produktqualität auf die tatsächliche Umsatzhöhe | Umsatzschmälerungen aufgrund von Gewährleistung, Garantie und Kulanz | Prozent | pro Quartal | Rechnungswesen |
| Sortimentsvollständigkeitsindex | Sortimentsbreite und -tiefe in Relation zum Sortiment der Hauptkonkurrenten | Sortimentsbreite: Abdeckung Anwendungsfelder der Produkte; Sortimentstiefe: Anzahl Produkte je Anwendungsfeld | Index | jährlich | interne Berechnungen |
| 4. Auswirkung | | | | | |
| Markenimage | positive und negative Einstellungen und Assoziationen mit der Marke Stellum; Werbekontrolle | offene Fragen und Likert-Skalen im Rahmen der Befragung von Kunden- und Nichtkunden | qualitativ Assoziationen, Index | jährlich | Befragung |
| Umsatzanteil von Kunden- und Spezialprodukten | Individualitätsgrad der Leistungen sowie Grad der Sortimentsstandardisierung | Umsatz mit Kunden- und Spezialprodukten am Gesamtumsatz | Prozent | jährlich | Rechnungswesen |
| Produktleichenquote | Qualität der Sortimentspflege | Zahl der Produkte ohne jeglichen Umsatz an Gesamtzahl der Produkte | Prozent | jährlich | Rechnungswesen |

## Anhang C 2: Protecta-Marketingkennzahlensystem

| **Protecta-Marketingkennzahlensystem: Übergeordnete Kenngrössen** | | |
|---|---|---|
| **Treiber** | **Kennzahlen** | **Operationalisierung** |
| Wachstum | fakturierte Prämie | faktorierte Versicherungsprämie (Basis: operative Systeme) |
| Ertrag | Ertragssaldo I | Prämien - Provision - Schäden + Zinsen +/- Abwicklungsergebnis (Basis: operative Systeme) |
| Marktanteil | mengenmässiger Marktanteil von Protecta sowie vom Hauptkonkurrenten | Marktradar |
| Bekanntheit | Bekanntheit gestützt, ungestützt | aus Versicherungsbarometer telefonische Interviews |
| Image | • Solidität, Sicherheit, Vertrauenswürdigkeit<br>• führende Stellung<br>• Erfahrung, Professionalität<br>• umfassend bezüglich Versicherungen<br>• Entlastung des Kunden<br>• individuelle, massgeschneiderte Beratung<br>• vielseitige Kommunikationsmöglichkeiten über Mehrkanalsystem | Positionierungsindex neu zu konstruieren aus Marktradar, Versicherungsbarometer und internen Erhebungen |
| **Protecta-Marketingkennzahlensystem: Aufgabenbezogene Kennzahlen** | | |
| **Kundenakquisition** | | |
| Referenz | Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden | Integration ins Versicherungsbarometer erforderlich (neue Kenngrösse) |
| ungestützte Bekanntheit | Top of Mind | Versicherungsbarometer |
| Qualität der Beratung | Qualität der Beratung<br>Person des Verkäufers | Operationalisierung über „Kompetenz der Beratung“ und „ehrliche, faire Beratung“ aus Versicherungsbarometer |
| Preis-/ Leistungs-Wahrnehmung | subjektiv wahrgenommener Lösungsbeitrag für Neukunden Wahrnehmung Preis-/Leistung | „Preis-/Leistungsverhältnis“ aus Versicherungsbarometer, relative Berechnung zum stärksten Konkurrenten |
| Kaufabschlüsse | Kanalmix von Neukunden | Anzahl Versicherungsabschlüsse mit Neukunden: Aufteilung in Prozent auf Internet und Aussendienst (Berechnung aus operativen Systemen) |
| Akquisitionserfolg | Anzahl Neukunden pro Periode davon Anteil der Kunden, die mit Spezialkonditionen gewonnen wurden | eigene Daten in Relation zu Daten des Marktradars (eigene Berechnungen) |

| | | |
|---|---|---|
| **Kundenbindung** | | |
| Kunden-zufriedenheit | • Zufriedenheit mit Beratung und Betreuung<br>• Fluktuation der Berater<br>• Zufriedenheit mit Schadenmanagement<br>• Beschwerdezufriedenheit<br>• Kundenloyalität/ Commitment<br>• Weiterempfehlungsbereitschaft | Indexberechnung aus neu zu konzipierender Kurzbefragung |
| Kunden halten | Stornoquote | Anteil der Vertragskündigungen an Gesamtbestand, nur bezogen auf Kraftfahrzeugversicherungen<br>(Datenquelle: operative Systeme) |
| Bearbeitungs-intensität | Kontakthäufigkeit | prozentuale Verteilung der Kontakthäufigkeit im Kundenstamm: letzter aktiver Kundenkontakt im letzten Jahr, in den letzten 3 Jahren oder vor über 3 Jahren<br>(Datenquelle: Berechnungen aufgrund von Daten der operativen Systeme) |
| Kundendurch-dringung | Anteil von Mehrpolicen | 1 – Kundenanteil von Kunden mit nur einer Versicherungspolice<br>(Datenquelle: operative Systeme) |
| **Leistungsinnovation** | | |
| Zusatz-geschäfte | Anzahl Zusatzgeschäfte im Bestand | Neuprodukte, die an den bisherigen Kundenstamm verkauft werden konnten<br>(Datenquelle: operative Systeme) |
| Anteil Neu-kunden | Anteil der Neukunden an Gesamtkunden eines neuen Zusatzgeschäfts | Berechnungen auf Basis der Daten aus dem operativen System |
| **Leistungspflege** | | |
| Marktdurch-dringung | produktbezogene Marktanteile | Marktanteile der Produktlinien Hausrat, Haftpflicht, Kraftfahrzeugversicherung Marktradar |
| Produkt-portfolio | wertmässige Produktanteile der wichtigsten Produktlinien | Hausrat, Haftpflicht, Kraftfahrzeugversicherung<br>(Datenquelle: operative Systeme) |
| finanzieller Erfolg | Ertragssaldo I pro Produktgruppe | Ertragssaldo I pro Produktgruppe: Hausrat, Haftpflicht, Kraftfahrzeugversicherung<br>(Datenquelle: operative Systeme) |

**D 1: Managementfokusgruppe „Controlling des Kundenmanagements“**

**Termine:**
14./15. Juli 1998, CH-9057 Weissbad
07./08. September 1998, CH-6402 Merlischachen
12./13. Oktober 1998, CH-6353 Weggis-les-Bains

**Art der Veranstaltung:**
sechstägiger Entwicklungs- und Benchmarkingworkshop mit Marketing- und Verkaufsführungskräften von Partnerunternehmen des branchenübergreifenden Forschungsprogramms „Best Practice in Marketing“ des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen

Teilnehmer:
Patrick Camele, Knorr Nährmittel AG, CH-8240 Thayngen
Peter Gaechter, Hilti AG, FL-9494 Schaan
Thomas Gosteli, Winterthur-Versicherungen, CH-8401 Winterthur
Marcel Graber, Ascom AG, CH-3000 Bern 14
Thomas Kemper, Knorr Nährmittel AG, CH-8240 Thayngen
Dr. Diether Kuhn, Winterthur-Versicherungen, CH-8401 Winterthur
Christof Lehmann, Knorr Nährmittel AG, CH-8240 Thayngen
Ingo Valentini, Hilti Italia spa, I-20134 Mailand
Jürgen J. Veit, Ascom Deutschland GmbH, D-60388 Frankfurt
Dr. Thomas Vermast, Hilti Italia spa, I-20134 Mailand
Claudia Wiget, Winterthur Versicherungen, CH-8401 Winterthur

**Themenschwerpunkte:**
- Operationalisierung des Kundenwerts
- Cockpit für Key-Account-Management

**D 2: Managementfokusgruppe „Marketingcontrolling I“**

**Termine:**
14.-16. Juli 1999, CH-6648 Minusio/Locarno
23.-24. September 1999, CH-8808 Pfäffikon SZ
02.-03. November 1999, CH-8266 Steckborn

**Art der Veranstaltung:**
sechstägiger Entwicklungs- und Benchmarkingworkshop mit Marketing- und Verkaufsführungskräften von Partnerunternehmen des branchenübergreifenden Forschungsprogramms „Best Practice in Marketing“ des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen

**Teilnehmer:**
Dr. Marc Balsiger, Hilti AG, FL-9494 Schaan
Dr. Kerim Can, Hilti AG, FL-9494 Schaan
Manfred Dünneisen, ATAG Ernst & Young AG, CH-8022 Zürich
Corinne Fischer, Frimago AG, CH-8604 Volketswil
Frank Fischer, SAP AG, D-69190 Waldorf
Peter Fuchs, Siemens Schweiz AG, CH- 8047 Zürich
Thomas Gosteli, Winterthur-Versicherungen, CH-8401 Winterthur
Dr. Ida Hardegger, Coraviso AG, 8604 Volketswil
Jeannette Hardegger,Winterthur-Versicherungen, CH-8401 Winterthur
Walter P. Hölzle, Warner-Lambert (Schweiz) AG, CH-6341 Baar
Christine Huber, Möbel Pfister AG, CH-5034 Suhr
Roland Hunn, Möbel Pfister AG, CH-5034 Suhr
Josef Imseng, SAP (Schweiz) AG, CH-8105 Regensdorf
Lucius Keller, Warner-Lambert (Schweiz) AG, CH-6341 Baar
Thomas Küchler, HOWEG AG, CH-8953 Dietikon
Hansruedi Kuster, SAP (Schweiz) AG, CH-8105 Regensdorf
Bozidar Miric, SAP (Schweiz) AG, 8105 Regensdorf
Christine Muntwyler, Warner-Lambert (Schweiz) AG, CH-6341 Baar
Thomas Simoncini, Warner-Lambert (Schweiz) AG, CH-6341 Baar
Patrick Stam, Fresh & Net Gastrologistik AG, CH-3302 Moosseedorf
Adrian Strebel, Möbel Pfister AG, CH-5034 Suhr
Ingo Valentini, Hilti Italia spa, I-20134 Mailand
Jürgen J. Veit, Ascom Deutschland GmbH, D-60388 Frankfurt
Dominic Wenger, Möbel Pfister AG, CH-5034 Suhr

**Themenschwerpunkte:**
- Aufgabenorientierte Marketingcockpits in unterschiedlichen Branchen
- Implementierung von Kundenbewertungsmodellen

## D 3: Managementfokusgruppe „Marketingcontrolling II“

**Termine:**
28. November - 01. Dezember 2000, CH-6440 Brunnen

**Art der Veranstaltung:**
dreitägiger Entwicklungs- und Benchmarkingworkshop mit Marketing- und Verkaufsführungskräften von Partnerunternehmen des branchenübergreifenden Forschungsprogramms „Best Practice in Marketing“ des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen

**Teilnehmer:**
Frédéric Bourcy, Howeg AG, CH-8953 Dietikon
Dominik Bürgi, Winterthur-Versicherungen, CH-8401 Winterthur
Manfred Dünneisen, Ernst & Young AG, CH-8022 Zürich
Reto Giudicetti, Ernst & Young AG, CH-8022 Zürich
Thomas Gosteli, Winterthur-Versicherungen, CH-8401 Winterthur
Wouter Gysbertse, Siemens Schweiz AG, CH-3007 Bern
Josef Loetscher, Hilti (Schweiz) AG, CH-8134 Adliswil
Christoph Marxer, Hilti AG, FL-9494 Schaan
Roland Meier, Frimago AG, CH-8604 Volketswil
Adrian Reist, SAP (Schweiz) AG, CH-8105 Regensdorf
Frédéric Schumacher, Howeg AG, CH-8953 Dietikon
Patrick Stam, Fresh & Net Gastrologistik AG, CH-3302 Moosseedorf
Markus Heinz Stopper, Siemens Schweiz AG, CH-8047 Zürich
Dr. Thomas Vermast, Hilti Italia spa, I-20134 Mailand

**Themenschwerpunkte:**
- Situative Cockpits für Marketing und Verkauf
- Marketingaudit

**D 4: Managementfokusgruppe „Measuring Marketing Performance“**

**Termine:**
19./20. Juni 2002, CH-9320 Arbon
08./09. Oktober 2002, CH-8267 Berlingen

**Art der Veranstaltung:**
zweitägiger Entwicklungs- und Benchmarketingworkshop mit Marketing- und Verkaufsführungskräften von Partnerunternehmen des branchenübergreifenden Forschungsprogramms „Best Practice in Marketing“ des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen

**Teilnehmer:**
Christian Bühnemann, Roche Pharma (Schweiz) AG, CH-4153 Reinach
Dominik Bürgi, Winterthur Versicherungen, CH-8401 Winterthur
Jacques Diserens, Roche Pharma (Schweiz) AG, CH-4153 Reinach
Claudia Fekete-Minuz, Rentenanstalt/Swiss Life, CH-8022 Zürich
Sibylle Hafner, Microsoft AG, CH-8304 Wallisellen
Dr. Thomas Hefti, Roche Pharma (Schweiz) AG, CH-4153 Reinach
Siegfried Keller, SAP (Schweiz) AG, CH-8105 Regensdorf
Rolf Krebser, Microsoft AG, CH-8304 Wallisellen
Dr. Diether Kuhn, Winterthur Versicherungen, CH-8401 Winterthur
Richard Lüthert, Winterthur Versicherungen, CH-8401 Winterthur
Marcel Meier, Microsoft AG, CH-8304 Wallisellen
Dr. Laura Milesi, Roche Pharma (Schweiz) AG, CH-4153 Reinach
Thomas Mollet, SAP (Schweiz) AG, CH-8105 Regensdorf
Corinne Pellerin, Rentenanstalt/Swiss Life, CH-8022 Zürich
Milko van Rijn, Microsoft AG, CH-8304 Wallisellen
Jörg Ryser, Microsoft AG, CH-8307 Wallisellen
Leonhard Schätz, Roche Pharma (Schweiz) AG, CH-4153 Reinach
Harald Taglinger, Microsoft AG, CH-8304 Wallisellen
Elena Ulliana, Rentenanstalt/Swiss Life, CH-8022 Zürich
Michael Utecht, SAP (Schweiz) AG, CH-8105 Regensdorf
Norma Valentinetti, Hero Schweiz, CH-5600 Lenzburg
Thomas Wendland, Hilti Deutschland GmbH, D-86916 Kaufering

**Themenschwerpunkte:**
- Sales Performance Measurement
- Werbe- und Eventcontrolling

**D 5: Ergebnisworkshop „Marketing Performance Measurement“**

**Termin: 20. Oktober 2000, CH-8057 Zürich**

**Art der Veranstaltung:**
eintägiger Feedbackworkshop mit Marketing- und Verkaufsführungskräften, die sich an den empirischen Studien „Marketing Performance Measurement“ oder „Kundenwert“ des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen beteiligt hatten

**Teilnehmer:**
Andreas Ausderau, Teledata AG, CH-8036 Zürich
Matthias Brunschwiler, DiverseyLever AG, CH-9542 Münchwilen
Nico Buchholz, Rolls-Royce Deutschland Ltd & Co KG, D-61440 Oberursel
Reto Capaul, Baer AG, CH-6403 Küssnacht a.R.
Jürg Degiacomi, Zentrum für Unternehmungsführung AG, CH-8800 Thalwil
Meike Diesing, DiverseyLever AG, CH-9542 Münchwilen
Susanne Ehling, GMD Forschungszentrum IT GmbH, D-53757 St. Augustin
Stefan Engel, SIA Abrasives Holding AG, CH-8501 Frauenfeld
Gregor Fritsche, Kaladent AG, CH-8902 Urdorf
Fritz Gastl, LB Logistikbetriebe AG, CH-5401 Baden
Dirk Gentgen, ContiTechHolding GmbH, D-30165 Hannover
Anselm Hagenbuch, AGG Installationen AG, CH-8604 Volketswil
Horst-Peter Hahn, Eckes AG, D-55268 Nieder-Olm
Willian K. Howard, Claas KgaA, D-33426 Harsewinkel
Stefanie Kiess, Electrowatt Engineering AG, CH-8037 Zürich
Beat Meier, SAIA-Burgess Electronics, CH-3280 Murten
Willi Meier, Siegfried CMS AG, CH-4800 Zofingen
Raquel Moreno, Rentenanstalt/Swiss Life, CH-8022 Zürich
Hansruedi Morf, Teledata AG, CH-8036 Zürich
Dr. Heinz Müller-Schnegg, UBS AG, CH-8001 Zürich
Martin Neuhaus, Elektrizitäts-Gesellschaft Laufenburg AG, CH-5080 Laufenburg
Bruno Sauter, Leder Kunststoff-Technik AG, CH-8945 Jona
Peter Stadelmann, Kunz Kunath AG, CH-3400 Burgdorf
Jürg Stuber, Diebold (Schweiz) AG, CH-8008 Zürich
Bernhard Studer, Swisscom AG, CH-8021 Zürich
Roland Thiémard, SAIA-Burgess Electronics, CH-3280 Murten
Monika Ulrich, Dun & Bradstreet (Schweiz) AG, CH-8902 Urdorf
Robert Wirichs, Slumberland Group, CH-6340 Baar
John Zöllin, Seetal Schaller AG, CH-5201 Brugg

**Themenschwerpunkte:**
Erörterung und Interpretation der Ergebnisse der internationalen Studie „Marketing Performance Measurement“

## D 6: Expertengespräche zum „Marketing Performance Management“

**Art der Expertengespräche:**
persönliche, halbstandardisierte Interviews zum Thema „Marketing Performance Management“ (Dauer: jeweils 1 bis 2 Stunden)

Die mit einem Stern (*) gekennzeichneten Interviews fanden als Befragungen zum Thema „Marketing Change: Veränderungen im Marketing“ statt. Ein Fragenkomplex widmete sich dabei spezifisch dem Themenbereich „Marketing Performance Measurement“.

**Experten und Termine:**
Heinz Felber, Leiter Region Europa 2, Hilti AG, FL-9494 Schaan, 25. Juni 1999*
Walter P. Hölzle, General Manager Warner-Lambert (Schweiz) AG, CH-6341 Baar, 25. August 1999 (telefonisch)*
Thomas Jaeggli, Marketingleiter und Mitglied der Geschäftsleitung, Möbel Pfister AG, CH-5034 Suhr, 01. Juli 1999*
Hans-Peter Kläy, Leiter Vertrieb und stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsleitung, SAP (Schweiz) AG, CH-8105 Regensdorf, 26. August 1999*
Fritz Maier, Leiter Business Development, und Rolf Widmer, Leiter Solution Marketing, Compaq Computer (Schweiz) AG, CH-8600 Dübendorf, 25. August 1999*
Anne Schüller, Marketingleiterin Accor Economy Hotellerie Deutschland, D-81737 München, 04. Juni 1999*
Alex Seidel, Generaldirektor der Knorr Nährmittel AG Schweiz, CH-8240 Thayngen, 28. Oktober 1999*
Eivind Slaaen, Zentrales Controlling, Hilti AG, FL-9494 Schaan, 08. Oktober 1998

**Themenschwerpunkte:**
- Zielgrössen und Erfolgskriterien bezüglich Marketing und Verkauf
- Messung des Marketing- und Verkaufserfolgs
- Aufbereitung der Ergebnisse



Das Thema Marketingcontrolling hat beim Management vieler Unternehmen höchste Priorität. Welche Maßnahmen sind erforderlich, um die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Marketing sicherzustellen? Wie lässt sich Marketing nicht nur verbal als Investitionsbereich kennzeichnen, sondern auch als solcher führen, regeln und kontrollieren? Welches sind die „richtigen" Marketingkenngrößen?

Sven Reinecke überprüft zahlreiche betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme, z. B. die Balanced Scorecard, anhand klar definierter Gütekriterien hinsichtlich ihrer Eignung für Marketing und Verkauf. Er analysiert den Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Marketingkennzahlen und betriebswirtschaftlichem Erfolg und präsentiert Handlungsanweisungen zur Entwicklung eines theoretisch fundierten, empirisch abgestützten Marketing Performance Management-Systems. Dabei werden die Kenngrößen in den Prozess der strategischen Marketingplanung sowie in das Reporting eingebunden. Ein wesentliches Fundament bildet der aufgabenorientierte Ansatz, der vier zentrale Kennzahlen einer marktorientierten Unternehmensführung unterscheidet: Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege.

Das Buch wendet sich an Dozenten und Studierende der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Controlling. Führungskräfte in Unternehmen aus den Bereichen Marketing, Verkauf und Controlling sowie an Marketing- und Strategieberater.

ISBN 3-8244-9134-6

9 783824 491346

www.duv.de

Ein Unternehmen von
Springer Science+Business Media

GWV Fachverlage
Abraham-Lincoln-Straße 46
D-65189 Wiesbaden

Telefon 0611.7878-662
Telefax 0611.7878-439
www.duv.de

# BUCHINFORMATION

Sven Reinecke

**Marketing Performance Management**
Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem

2004. XXV, 532 Seiten, 179 Abb.
Broschur € 64,90
neue betriebswirtschaftliche forschung *(nbf), Band 325*
ISBN 3-8244-9134-6

Das Thema Marketingcontrolling hat beim Management vieler Unternehmen höchste Priorität. Welche Maßnahmen sind erforderlich, um die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Marketing sicherzustellen? Wie lässt sich Marketing nicht nur verbal als Investitionsbereich kennzeichnen, sondern auch als solcher führen, regeln und kontrollieren? Welches sind die "richtigen" Marketingkenngrößen?

Sven Reinecke überprüft zahlreiche betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme, z.B. die Balanced Scorecard, anhand klar definierter Gütekriterien hinsichtlich ihrer Eignung für Marketing und Verkauf. Er analysiert den Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Marketingkennzahlen und betriebswirtschaftlichem Erfolg und präsentiert Handlungsanweisungen zur Entwicklung eines theoretisch fundierten, empirisch abgestützten Marketing Performance Management-Systems. Dabei werden die Kenngrößen in den Prozess der strategischen Marketingplanung sowie in das Reporting eingebunden. Ein wesentliches Fundament bildet der aufgabenorientierte Ansatz, der vier zentrale Kennzahlen einer marktorientierten Unternehmensführung unterscheidet: Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege.

*Prof. Dr. Sven Reinecke ist Leiter des Kompetenzzentrums "Marketingplanung & -controlling" und des Forschungsprogramms "Best Practice in Marketing" am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen, wo er sich habilitierte.*

.....

**Buchbestellung online unter: www.duv.de**
**bzw. per Fax beim Verlag**
VVA-Bertelsmann Distribution GmbH, Postfach 77 77, An der Autobahn,
D-33310 Gütersloh, Fax: 0 52 41/4 69 70

**oder zur Lieferung über Ihre Buchhandlung**

_____ Exemplar(e) **Reinecke ● Marketing Performance Management**
ISBN 3-8244-9134-6,
€ 64,90

Name, Anschrift Datum/Unterschrift