



Kennzahlensysteme in Marketing und Verkauf: Gütekriterien, Grundprinzipien, Implementierung

Sven Reinecke und Gerold Geis

Inhaltsverzeichnis

1 Kennzahlen als zentrale Elemente des Marketingcontrollings	152
2 Ziele und Gütekriterien betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme	154
3 Idealtypische Grundstruktur eines Marketingkennzahlensystems	157
3.1 Finanzwirtschaftliche Ergebniskennzahlen als erste Ebene des Kennzahlensystems	159
3.2 Aufgabenbezogene Kennzahlenmodule als zweite Ebene des Kennzahlensystems	161
3.3 Integration des Marketingkennzahlensystems in den Führungsprozess	166
4 Fallbeispiel „Aufgabenorientiertes Marketingcockpit“	168
5 Grenzen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen im Marketing	173
Literatur	174

Zusammenfassung

„Marketing muss sich messbar machen und seinen Wert belegen.“ Diese Forderung unterstreicht die in Wissenschaft und Praxis zunehmend wahrgenommene Notwendigkeit, den betriebswirtschaftlichen Wertbeitrag des Marketing kennzahlengestützt zu belegen und zu optimieren (vgl. z. B. Rust et al. 2004; Mintz und Currim 2013; Hanssens und Pauwels 2016). Dabei steht das Thema Marketingkennzahlen weit oben auf der Prioritätenliste des Managements. Im nachfolgenden Beitrag werden Funktionen, Gütekriterien und Grundprinzipien für Marketing- und Verkaufskennzahlensysteme dargelegt.

S. Reinecke (✉)
Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz
E-Mail: sven.reinecke@unisg.ch

G. Geis
MPM St. Gallen AG, St. Gallen, Schweiz
E-Mail: gerold.geis@mpm-sg.ch

Auch die Gefahren einer einseitigen Kennzahlenorientierung werden beleuchtet. Des Weiteren wird die Implementierung eines Marketingkennzahlensystems anhand eines praktischen Beispiels erörtert.

1 Kennzahlen als zentrale Elemente des Marketingcontrollings

Beim Marketingcontrolling handelt es sich um ein klassisches Schnittstellenthema zweier betriebswirtschaftlicher Teilgebiete. Marketing und Controlling stehen in einem ambivalenten Verhältnis zueinander. Einerseits sind beides übergreifende Führungskonzepte; andererseits kommt ein natürlicher Ziel- und Interessenkonflikt zum Ausdruck, wenn *Marketing als „Führung vom Markt her“* und *Controlling als „Führung vom Ergebnis her“* gesehen werden. Die Aufgaben des Marketingcontrollings leiten sich aus dem Regelkreis von Marketingentscheidungen (vgl. Reinecke 2020) ab; dieser lässt sich in Anlehnung an das St. Galler Management-Modell (vgl. Ulrich und Krieg 1972) sowie die Controllingliteratur (vgl. Weber 1999; Weber und Schäffer 2020; Reinecke und Janz 2007) mit Hilfe von fünf Schritten skizzieren (vgl. Abb. 1):

- 1) *Informationsversorgung*: Bevor eine Entscheidung getroffen wird, ist es wichtig, eine ausreichende Informationsbasis zur Verfügung zu stellen. Dazu sind einerseits unternehmensexterne Informationen über Kunden, Konkurrenten, Absatzmittler und -helfer, aber auch über Gesellschaft, Technologie und Politik relevant (*Marktforschung*); ande-

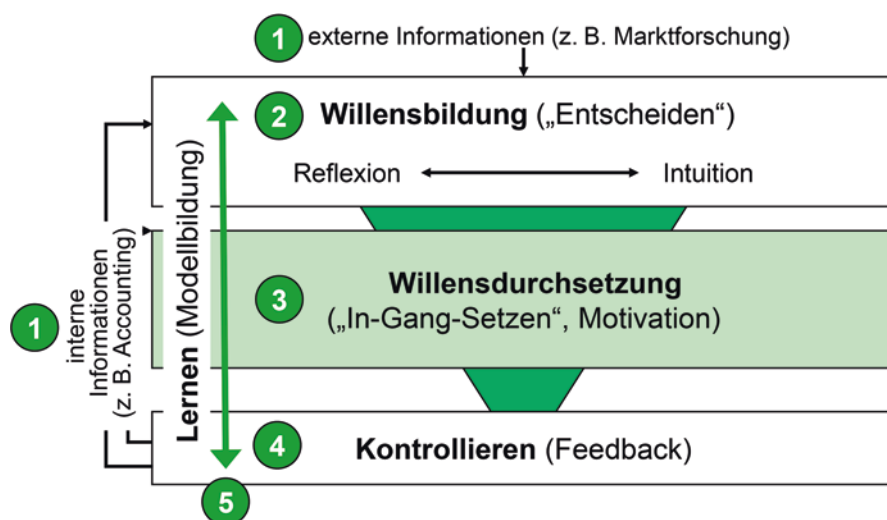


Abb. 1 Marketingentscheidungen – Der Regelkreis. (Quelle: Reinecke 2020 in Anlehnung an Ulrich und Krieg 1972; Weber und Schäffer 1999; Reinecke und Janz 2007)

rerseits muss das Management mit unternehmensinternen Daten versorgt werden, beispielsweise aus dem Personalwesen, der Produktion, der Logistik sowie insbesondere aus dem *Accounting*.

- 2) *Willensbildung*: Bei der Willensbildung handelt es sich um die eigentliche Entscheidungsfunktion. Basis von Entscheidungen kann einerseits die auf klassischer Reflexion beruhende Planung sein, andererseits die Intuition des Managements (vgl. Weber und Schäffer 1999) – mit anderen Worten dessen Gespür oder „Bauchgefühl“.
- 3) *Willensdurchsetzung*: Die Ausführung von Tätigkeiten ist streng genommen keine eigentliche Managementaufgabe, wohl aber das „In-Gang-Setzen“ (vgl. Ulrich und Krieg 1972) und somit die Motivation der mit der Ausführung Beauftragten. Hier besteht eine enge Verbindung zur Personalführung („Leadership“).
- 4) *Kontrolle*: Kontrollen sind der Vergleich eines eingetretenen Ist mit einem vorgegebenen Soll (vgl. Weber und Schäffer 2020, S. 272). Zielvorgaben sind in den meisten Fällen nur sinnvoll, wenn sie auch kontrolliert werden – und Kontrollen haben letztlich nur einen Sinn, wenn daraus auch Konsequenzen abgeleitet werden können. Für das Marketing gilt somit: Marketingkontrolle ist ohne Marketingplanung kaum möglich und Marketingplanung ohne Kontrolle weitgehend sinnlos (vgl. auch Böcker 1988, S. 22).
- 5) *Lernen*: Dieser Aspekt des Entscheidungsprozesses bezeichnet das Nutzen von Kontrollinformationen, um damit die Grundlagen für künftige Entscheidungsprozesse zu optimieren. „Learning is not automatic. It requires a systematic examination of our experience.“ (Russo und Schoemaker 2002, S. 198 f.). Aus Sicht der Verfasser liegt in diesem Bereich das größte Optimierungspotenzial des Regelkreises von Marketingplanung und -controlling.

Die zentrale Funktion des Marketingcontrollings besteht darin, die *Effektivität* (Wirksamkeit) und *Effizienz* (Wirtschaftlichkeit) einer marktorientierten Unternehmensführung sicherzustellen (vgl. Reinecke und Janz 2007, S. 38 f.; analog Hanssens und Pauwels 2016, S. 177). Dies ist nicht ohne Kennzahlen denkbar. Kennzahlen kommen auf allen fünf skizzierten Ebenen des Marketingmanagementprozesses zum Einsatz: Bei der Informationsversorgung, bei der Willensbildung und der Willensdurchsetzung, bei der Kontrolle und beim Lernprozess. Sie sind somit für Management und Controlling *unverzichtbar*. Effektivität und Effizienz werden nachfolgend wie folgt verstanden (vgl. ausführlich Lasslop 2003, S. 8 ff.; Bonoma und Clark 1988): *Effektivität* bezeichnet im weiteren Sinne die Wirksamkeit und somit den Output der Leistungserstellung: Werden vorgegebene Ziele erreicht? Hierfür sind absolute Kennzahlen zur Operationalisierung der Ziele erforderlich. *Effizienz* bezeichnet den Grad der Wirtschaftlichkeit: Eine Maßnahme ist effizient, wenn es zu einem Output/Input-Verhältnis einer Maßnahme keine andere Maßnahme gibt, die ein besseres Verhältnis erzielt. Effizienz wird somit meist mittels Verhältniskennzahlen ausgedrückt.

2 Ziele und Gütekriterien betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme

„Betriebswirtschaftliche Kennzahlen [...] sind Zahlen, die in konzentrierter Form über einen zahlenmäßig erfassbaren betriebswirtschaftlichen Tatbestand informieren.“ (Stahle 1967, S. 62). Wesensimmanentes Merkmal von Kennzahlen ist somit *die Verdichtung quantifizierter Informationen* (vgl. Wolf 1977, S. 11; Gritzmann 1991, S. 30 f.). Dadurch reduzieren sie die Gefahr technischer und semantischer Kommunikationsstörungen auf dem Weg vom Sender zum Empfänger der Information auf ein Minimum (vgl. Stahle 1973, S. 223). Grundsätzlich erlangen sie jedoch nur durch *Vergleiche* Aussagekraft (vgl. Siegwart et al. 2010, S. 24): Dies sind entweder innerbetriebliche Zeitvergleiche, Soll-Ist-Vergleiche oder Objektvergleiche, bei denen verschiedene Geschäftsbereiche oder Unternehmen zum gleichen Zeitpunkt oder Zeitraum bezüglich der gleichen Kennzahlen untersucht werden (vgl. Küting 1983, S. 239).

Kennzahlensysteme werden nachfolgend als zweckorientierte Gliederung betriebswirtschaftlicher Kenngrößen verstanden. Sie nehmen eine rechnerische Verknüpfung mehrerer Kennzahlen vor, die zueinander in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen und sich gegenseitig ergänzen. Ähnlich wie Einzelkennzahlen erfüllen betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme primär Informationsaufgaben. Dabei lassen sich drei *Funktionen* unterscheiden (vgl. Geiss 1986, S. 104 ff.; Caduff 1981, S. 45 ff.): *Analysefunktion* (Beispiel: Kennzahlensystem der Bilanzanalyse), *Lenkungs-* bzw. *Steuerungsfunktion* (gewisse Kennzahlen werden als Normvorgaben verwendet, zum Beispiel Return on Investment, Marktanteil oder Kundenzufriedenheit) und *Dokumentationsfunktion* (Speichern von Plan- und Istgrößen). Welche Anforderungen sind an betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme zu stellen (vgl. hierzu auch Siegwart et al. 2010 basierend auf Diller 1976; Caduff 1981; Geiss 1986; Reinecke 2004)? Ein Kennzahlensystem ist dann nützlich (= zweckgerecht), wenn es dem jeweiligen Problem angemessen, konsistent, flexibel, benutzer- und organisationsgerecht sowie wirtschaftlich ist (vgl. Abb. 2).

Ein Kennzahlensystem ist *problemangemessen*, wenn die verwendeten Kennzahlen zeitlich und sachlich dem verfolgten Ziel entsprechen (vgl. Geiss 1986, S. 11). Hierbei ist insbesondere zu unterscheiden, ob das System mittels einer Vielzahl von Kenngrößen der umfassenden, analysierenden Diagnose dienen oder ob es sich um ein stark fokussiertes Steuerungssystem mit sehr wenigen Kennzahlen handeln soll. Grundsätzlich sollte jedem planungs- und kontrollrelevanten Sachverhalt nur eine Kennzahl zugeordnet werden (vgl. Palloks-Kahlen 2001, S. 523). Eine Maximalanzahl an „erlaubten“ Kenngrößen eines Systems lässt sich nicht nennen; unter Berufung auf psychologische Studien von Miller (1956) wird allerdings darauf verwiesen, dass für fokussierte Steuerungssysteme möglichst nicht mehr als sieben (plus/minus zwei) Schlüsselkenngrößen gewählt werden sollten, weil dies der maximalen Verarbeitungskapazität von Managern entspräche. Problemangemessenheit bedeutet ferner, dass die Daten jeweils mit dem richtigen Informationsgrad zur Verfügung stehen. Je nach Fragestellung werden unterschiedliche Forderungen bezüglich Vollständigkeit, Wahrheit, Aktualität, Genauigkeit und Objektivität der Informationen und

Ein nützliches Kennzahlensystem ist ...	
problem-gerecht	• Kennzahlen entsprechen zeitlich und sachlich dem verfolgten Ziel als Diagnose- oder Steuerungsinstrument • richtiger Informationsgrad (Aggregationsgrad, Aktualität, Periodizität) • angemessene Informationsqualität (Validität und Reliabilität) • Robustheit (Schutz vor Manipulation und unerwünschten Suboptima)
konsistent	• Ursache-Wirkungszusammenhang (d.h., in der Regel modellbasiert, Frühwarnung) • Widerspruchsfreiheit • Ausgewogenheit • eindeutige Operationalisierung der Messung der Kennzahlen
flexibel	• Dynamisierbarkeit des Systems, Anpassbarkeit an Veränderungen (Möglichkeit, Kennzahlen zu ergänzen und zu eliminieren) • Integrationsmöglichkeit externer Daten (z.B. aus der Marktforschung oder elektronischen Quellen) • Modularität
benutzer- und organisa-tions-gerecht	• Kompatibilität mit Organisationskultur • wahrgenommene Nützlichkeit des Systems für die Benutzer beziehungsweise Stakeholder (subjektiver Sinngehalt, Betroffenheit, Reaktionsmöglichkeiten, Informationsgehalt) • Glaubwürdigkeit des Systems (Realitätsbezug, Vollständigkeit, Spezifität, Konsistenz/Validität) • Standardisierung • Einbindung in Führungs- und Controllingprozesse • Kompaktheit, Transparenz • Visualisierung und Verdichtung
wirtschaft-lich	• vertretbarer Aufwand der Datenerhebung und -verarbeitung • Automatisierung, Grad der Unterstützung mit Hilfe von Informations-technologien

Abb. 2 Anforderungen an Kennzahlensysteme. (Quelle: In Anlehnung an Siegart et al. 2010, S. 55 f.; Reinecke 2004, S. 77 sowie die dort zitierte Literatur)

Kennzahlen gestellt. So benötigt man zur Außendienststeuerung andere Informationen als zur strategischen Markenführung. Ferner beeinflussen die zu messenden Konstrukte auch die zeitliche Verdichtung: Treibergrößen wie die Anzahl Außendienstbesuche sollten häufiger, trägere Ergebnisgrößen wie die Kundenzufriedenheit seltener berichtet werden (vgl. Hronec 1996, S. 161). Bleiben Kennzahlen über einen längeren Zeitraum unverändert, so ist ihr Informationswert zu hinterfragen. Sind sie dagegen sehr volatil, so ist zu überprüfen, ob es sich tatsächlich um geeignete, verlässliche Indikatoren handelt. Zur Problemangemessenheit zählt letztlich auch die Frage der *Robustheit*: Wie schwierig ist es, von dem Kennzahlensystem abwegige, vielleicht sogar manipulierte Ergebnisse zu erhalten (vgl. Caduff 1981, S. 30)?

Mit *Konsistenz* ist gemeint, dass ein Kennzahlensystem möglichst dem „Prinzip der Widerspruchsfreiheit“ (vgl. Küting 1983, S. 240) gerecht werden sollte. Dadurch wird eine Analyse von Ursache-Wirkungszusammenhängen erleichtert. Um dies zu gewährleisten, sollte ein Kennzahlensystem im Marketing möglichst auf einem geeigneten Modell basieren (siehe hierzu auch Hanssens und Pauwels 2016, S. 181) – beispielsweise dem Marketing-Mix, der AIDA-Formel, der Customer Journey, dem Sales-Funnel oder den Kernaufgaben im Marketing. Um eine einheitliche Interpretation und Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, sind die Kennzahlen eindeutig zu operationalisieren und zu dokumentieren. Der erforderliche Grad an *Flexibilität* hängt von der Problemstellung ab. Kennzahlensysteme im Marketing-Accounting sollten in der Regel nicht flexibel sein, während strategische Marketing Performance Measurement-Systeme immer wieder der jeweiligen Situation und Zielsetzung anzupassen sind. Ferner erhöht ein modularer Aufbau nach dem Baukastenprinzip die Flexibilität (vgl. Schwaninger 1994, S. 300). Die Forderung nach *Benutzer- und Organisationsgerechtigkeit* ist entscheidend. Ein Kennzahlensystem erfüllt Informationsaufgaben. Aus anwendungsorientierter Sicht stellt sich damit die Frage, ob und wann eine Person eine Informationsquelle wie ein Kennzahlensystem tatsächlich verwendet. Dies hängt einerseits von der wahrgenommenen (!) Nützlichkeit, andererseits von der Glaubwürdigkeit der Informationen ab. Die wahrgenommene Nützlichkeit von Informationen ist umso höher, je höher der subjektive Sinngehalt, der Innovationsgehalt und die Zielrelevanz (= Betroffenheit) für den Anwender sowie je stärker der Grad der Beeinflussbarkeit durch den Anwender (vgl. Shrivastava 1987) sind. Die Glaubwürdigkeit von Informationen wird dabei von folgenden Eigenschaften des Informationsangebots beeinflusst: 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 (vgl. John und Martin 1984). Je spezifischer ein Kennzahlensystem auf die Anforderungen der Benutzer eingehen kann, desto höher wird sein Nutzen eingeschätzt und desto intensiver wird das System eingesetzt (vgl. Day 1976, S. 47). Hieraus ergibt sich bei Kennzahlensystemen allerdings ein Zielkonflikt zwischen Benutzer- und Stellenspezifität einerseits und Standardisierung andererseits. Eine Standardisierung von Kennzahlensystemen hat viele Vorteile, weil sie Einheitlichkeit, Nachvollziehbarkeit und Vergleichbarkeit von Informationen über die Zeit fördert. Eine Möglichkeit, diesen Zielkonflikt zu lösen, besteht darin, zwischen einem standardisierten, personen- und benutzerunabhängigen Teil und einem individuellen, maßgeschneiderten Teilsystem zu unterscheiden (vgl. Gritzmann 1991, S. 39 ff.).

Zahlreiche Studien belegen, dass eine managementgerechte Darstellung von Informationen die Nutzung beeinflusst: Eine Visualisierung in Form von „Cockpit-“, „Dashboard-“ oder „Scorecard-“ Darstellungen mit Hilfe aussagekräftiger Grafiken kann die Informationsverarbeitung wirkungsvoll unterstützen, indem sie Entwicklungen aufzeigt und Ursache-Wirkungszusammenhänge visualisiert (vgl. Hanssens und Pauwels 2016, S. 184 f.). Fokus, Übersichtlichkeit und Trenderkennung sind wesentliche Chancen von Cockpitdarstellungen, die bei einer einseitigen, schematischen und lückenhaften Anwen-

dung aber auch zu Gefahren werden können (vgl. Brunner et al. 1999, S. 25). Kennzahlensysteme sollten daher in doppelter Hinsicht kommentiert werden: Erstens gilt bereits bei der Aufbereitung der Grundsatz: „Keine Zahl ohne Kommentar!“ (Horváth et al. 2020, S. 331). Zweitens sollten Kennzahlensysteme Grundlage für Besprechungen sein und somit bei der Nutzung kommentiert werden. Je stärker das System auf Steuerungsaspekte ausgerichtet ist, desto wichtiger ist dessen Integration in den Führungsprozess. So stehen beispielsweise stufengerechte Cockpitdarstellungen bei der liechtensteinischen Firma Hilti (Befestigungstechnik) sowohl in Geschäftsleitungssitzungen als auch bei Besprechungen von Profit Center- und Verkaufsleitern mit ihren Vorgesetzten im Mittelpunkt.

Wie alle betriebswirtschaftlichen Instrumente, so unterstehen auch Kennzahlensysteme dem Gebot der *Wirtschaftlichkeit*. Leider lässt sich jedoch im Voraus kaum quantifizieren, welchen ökonomischen Wert eine bessere Entscheidungsunterstützung mittels Kennzahlensystemen haben wird. Allerdings sollte die Wirtschaftlichkeit insbesondere bei der Implementierung mit Hilfe der Informationstechnologie beachtet werden. Diese erleichtert durch Automatisierung die Erhebung von Informationen (beispielsweise von Online-Marketingdaten). Sie erhöht die Kodifikation der Informationen, präzisiert damit deren Inhalte und verbessert die Diffusion von Informationen innerhalb einer Organisation (vgl. Simons 1995, S. 186 ff.): Informationen können schneller, sicherer und breiter distribuiert werden als beim klassischen Papierfluss. Ein nützliches Marketingkennzahlensystem ist allerdings nicht primär eine Frage der Informationstechnologie. So ist es aus Sicht der Verfasser in Marketing und Verkauf nicht immer ratsam, in spezialisierte Software für die (Marketing-)Kennzahlensysteme zu investieren. Vielmehr kann es von Vorteil sein, die erste Softwarelösung relativ einfach zu halten (beispielsweise mittels einer Programmierung von Prototypen auf der Basis von bereits im Unternehmen verfügbarer Standardsoftware).

3 Idealtypische Grundstruktur eines Marketingkennzahlensystems

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben eine mögliche idealtypische Grundstruktur (vgl. Abb. 3), auf deren Basis ein situationsgerechtes, integriertes Marketingkennzahlensystem für einen Geschäftsbereich (z. B. Sparte, Marke, Landes- oder Vertriebsgesellschaft) entworfen werden kann (für einen Überblick über klassische Marketing-Kennzahlensysteme vgl. Reinecke 2004). Somit geht es nicht um ein (operatives) Kennzahlensystem für ein einzelnes Marketinginstrument (z. B. Werbung), ein Medium (z. B. Social Media) oder einen spezifischen Verantwortungsbereich (z. B. Key Account-Management oder Online Marketing), sondern um ein Führungskennzahlensystem für den Gesamtbereich Marketing & Verkauf. Als solches umfasst es sowohl die Soll- bzw. Planungs- als auch die Ist- bzw. Kontrollgrößen.

Herzstück der *ersten Ebene* des Gesamtkennzahlensystems sind die *zentralen finanzwirtschaftlichen Ergebniskennzahlen*. Diese messen, inwiefern die festgelegten Gewinn-,

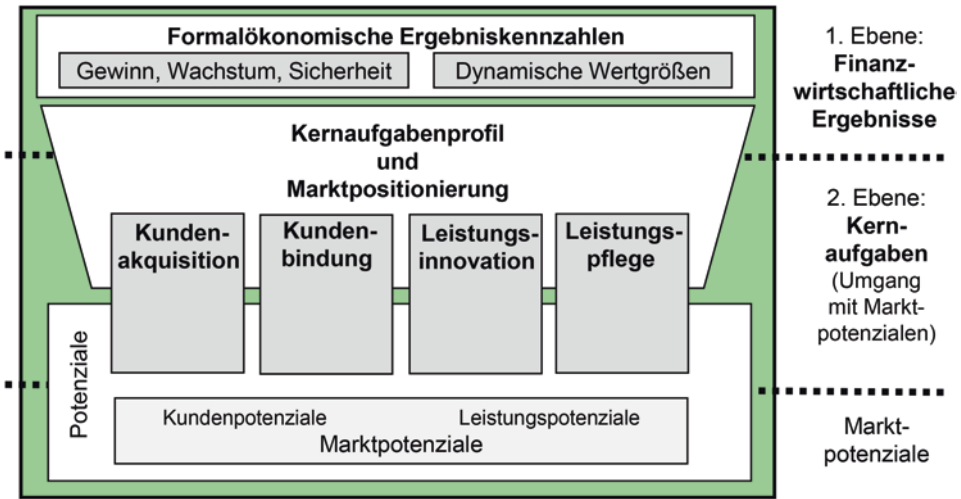


Abb. 3 Aufgabenorientiertes Marketingkennzahlensystem – idealtypische Struktur. (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Reinecke 2004, S. 384)

Wachstums- und Sicherheitsziele eines Unternehmens beziehungsweise Geschäftsbereichs erreicht wurden. Diese formalökonomischen Ergebniskennzahlen lassen sich mit Hilfe des Kernaufgabenprofils konkretisieren: Dabei wird operationalisiert, in welchen Aufgabenbereichen (Kundenakquisition und -bindung, Leistungsinnovation und -pflege: Tomczak et al. 2014) profitables Wachstum anzustreben ist beziehungsweise erzielt wurde.

Da finanzielle Kenngrößen allein weder inhaltliche Marketingresultate wiedergeben noch Strategien operationalisieren können, wird auf der *zweiten Stufe* der Umgang mit Kunden- und Leistungspotenzialen dargestellt. Diese *aufgabenbezogene Ebene* definiert und konkretisiert die Marketingstrategie. Dabei sind insbesondere die Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung als nicht monetäre Ziel- und Ergebnisgrößen von Bedeutung.

Ergänzend lassen sich als *dritte Ebene* im Kennzahlensystem die langfristig für das Marketing zentralen Marktpotenziale bewerten. Der Umgang mit Marktpotenzialen (2. Ebene) schlägt sich nicht nur in den finanzwirtschaftlichen Ergebnissen (1. Ebene) nieder, sondern wirkt sich auch auf die Potenziale selbst (3. Ebene) aus. Diese Auswirkungen von Veränderungen des Marken- und Kundenwerts sind zu berücksichtigen, um die langfristige Marketingeffektivität sicherzustellen (vgl. Ambler 2003, S. 7) – und insbesondere um zu verhindern, dass nicht dauerhaft Marketingmaßnahmen umgesetzt werden, die zwar zeitweise die finanzwirtschaftlichen Ergebnisse maximieren, aber gleichzeitig die eigenen Potenziale gefährden (beispielsweise den Wert einer Marke melken oder einen nachhaltigen Kundenstamm gefährden). Da die Kennzahlen der dritten Ebene sich allerdings nur langfristig verändern, wird in der Praxis in vielen Fällen darauf verzichtet, sie in Cockpits oder Scorecards zu integrieren. Auch nachfolgend wird auf diese Ebene nicht eingegangen und auf die Literatur verwiesen (vgl. Reinecke 2004, S. 333 ff.).

3.1 Finanzwirtschaftliche Ergebniskennzahlen als erste Ebene des Kennzahlensystems

Die *formalökonomischen Ergebniskennzahlen* erfüllen als Schlüsselkennzahlen die Funktion einer Komplexitätsreduktion. Ferner übernehmen sie die Koppelungsfunktion zwischen dem Marketingkennzahlensystem und dem unternehmensweiten Controlling. Klassische finanzwirtschaftliche Kennzahlensysteme fokussieren häufig auf Kapitalrentabilitätsgrößen, beispielsweise auf die Eigenkapitalrentabilität oder den Return on Investment wie beim DuPont-System of Financial Control. Bei einer funktionalen „Absatz-“Sichtweise auf Marketing und Verkauf sind solche Größen allerdings weitgehend ungeeignet, weil sich marketingspezifische Kapital- und Vermögensgrößen kaum nach den Gesichtspunkten der Zurechenbarkeit und Kontrollierbarkeit ermitteln sowie sinnvoll zu Marketingergebnisgrößen in Beziehung setzen lassen (vgl. Kiener 1980, S. 168; Köhler 1993, S. 288).

Sowohl Marketingwissenschaftler als auch Führungskräfte haben versucht, die „optimale“ finanzwirtschaftliche Spitzenkennzahl zu finden (vgl. auch Hanssens und Pauwels 2016, S. 175 ff.). Da aber jede Kennzahl immer ein Modell ist und jedes Modell immer eine vereinfachte Darstellung der Realität darstellt, kann es nicht die *eine* optimale Kennzahl geben. Insbesondere Kennzahlen wie „Return on Investment“ oder „Return on Marketing“ werden in der Literatur in der Regel heftig kritisiert (vgl. Ambler und Roberts 2006). Bewährt hat sich in der Marketingwissenschaft (vgl. Diller 2001, S. 6) die Unterscheidung der Zielkategorien Gewinn beziehungsweise *Profitabilität*, *Wachstum* und *Sicherheit* beziehungsweise Risikominimierung. Diese Ziele lassen sich nicht alle gleichzeitig maximieren; daher sind Zielpriorisierungen und -gewichtungen erforderlich. Wachstum gilt für börsennotierte Kapitalgesellschaften häufig als Leitmotiv der Unternehmensentwicklung, während Gesellschaften im Familienbesitz die Risikominimierung stärker gewichten. Dies wirkt sich deutlich auf die verwendeten Marketingkennzahlen aus.

Wichtig ist, dass die Gewichtung der Ziele letztlich eine Grundsatzentscheidung der Unternehmenseigentümer ist, die von der Marketingleitung als Handlungsmaxime zu akzeptieren ist. Mit anderen Worten: Die Marketingleitung eines börsennotierten Unternehmens muss eine am Shareholder Value ausgerichtete Unternehmens- und Marketingstrategie mittragen. Ebenso müssen Marketingführungskräfte von Familienunternehmen akzeptieren, dass die Unternehmensleitung gelegentlich auf Wachstum bewusst verzichtet, weil dieses beispielsweise das Sicherheitsziel der Unabhängigkeit von Kapitalgebern gefährden könnte.

Abb. 4 fasst einige zentrale Kenngrößen der drei Zielkategorien zusammen; dabei wurde insbesondere auf jene Spitzenkennzahlen zurückgegriffen, die in der Realität häufig zum Einsatz kommen (vgl. Reinecke 2004, S. 142 ff.). Der Deckungsbeitrag erfüllt in diesem Zusammenhang als Wachstums- und Profitabilitätsgröße eine zentrale Schnittstellenfunktion (vgl. Becker 2019, S. 61; Meffert et al. 2019, S. 292).

Die Kennzahlen der drei Zielkategorien werden nicht zuletzt aufgrund ihres statischen Charakters häufig kritisiert (vgl. Reichmann et al. 2017, S. 314 f.). In der Theorie hat sich

Gewinn	▪ Güterwirtschaftliche Ergebniszielorientierung (Einperiodenbetrachtung): <i>Erfolg</i> (Saldo aus Ertrag und Aufwand), <i>kalkulatorischer Gewinn</i> (Saldo aus Erlösen und Kosten), <i>Ergebnisbeitrag des Marketing-, Verkaufs- bzw. Geschäftsbereichs</i> (Deckungsbeitrag abzüglich Fixkosten) ▪ Relative Betrachtung im Verhältnis zum eingesetzten Kapital: <i>Return on Investment</i>, <i>Gesamtkapitalrentabilität</i> (Return on Assets, ROA) oder <i>Eigenkapitalrentabilität</i> (Return on Equity, ROE) ▪ relative Betrachtung im Verhältnis zum erzielten Umsatz: <i>Umsatzrentabilität</i>, ggf. auch beschränkt auf Marketingbereich (Verhältnis von Marketingdeckungsbeitrag zu Umsatz) ▪ <i>wertmäßige Wirtschaftlichkeit</i> (Verhältnis von Ertrag zu Aufwand)
Wachstum	▪ <i>Umsatz(-wachstum)</i>, <i>wertmäßiger Marktanteil</i>: absolut, relativ zur Branche beziehungsweise zum Hauptwettbewerber ▪ <i>Absatz(-wachstum)</i>, <i>mengenmäßiger Marktanteil</i>: absolut, relativ (Branche oder Hauptwettbewerber) ▪ <i>Kapitalumschlag</i>: Verhältnis Nettoumsatz zu Gesamtkapital ▪ <i>Umschlagkoeffizient</i>: Verhältnis Nettoumsatz zu Lagerbestand
Sicherheit	▪ <i>Debitorenanalyse</i>: Debitorenverluste, -bestand, Kreditfrist in Tagen ▪ <i>Liquiditätsgrade</i>: Barliquidität, Quick Ratio, Current Ratio ▪ <i>Einnahmeliquidität</i>: Verhältnis von Liquidität zu Einnahmen ▪ <i>Unabhängigkeit</i>: Verschuldungsgrad bzw. Eigenfinanzierungsgrad

Abb. 4 Ausgewählte formalökonomische Ergebniskennzahlen. (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Reinecke 2004, S. 247)

der *Cashflow* als Gradmesser sowohl für die Beurteilung der Finanz- als auch der Ertragslage durchgesetzt (vgl. Horváth et al. 2020, S. 274 f.). Der diskontierte Cashflow integriert alle drei Zielkategorien sowie den Faktor Zeit. Er fokussiert auf einen abdiskontierten Überschuss und berücksichtigt dabei gleichzeitig das Wachstum als Werttreiber. Das Ziel der Risikominimierung beziehungsweise Sicherheit spiegelt sich insbesondere in dem gewählten Zinssatz sowie den Wahrscheinlichkeiten der zugrunde liegenden Basisannahmen wider.

Folgende Aspekte bezüglich marketingrelevanter finanzwirtschaftlicher Kennzahlen sollen betont werden:

1. Das Festlegen und die Priorisierung der übergeordneten Unternehmensziele (Wachstum, Gewinn und Sicherheit) beeinflussen die Wahl der (Marketing-)Spitzenkennzahlen maßgeblich.
2. Die formalökonomischen Spitzenkennzahlen sollten das Zielsystem reflektieren. Aus empirischen Ergebnissen (vgl. Reinecke 2014) lässt sich der Schluss ziehen, dass in der Regel Gewinn- und Sicherheitsziele stärker als bisher in die Kennzahlensysteme zu integrieren sind. Wachstumsziele werden in der Regel bereits umfassend berücksichtigt.

Das *Kernaufgabenprofil* dient als „Scharnier“ zwischen den formalökonomischen Größen einerseits und den psychografischen Kenngrößen des Kaufverhaltens andererseits:

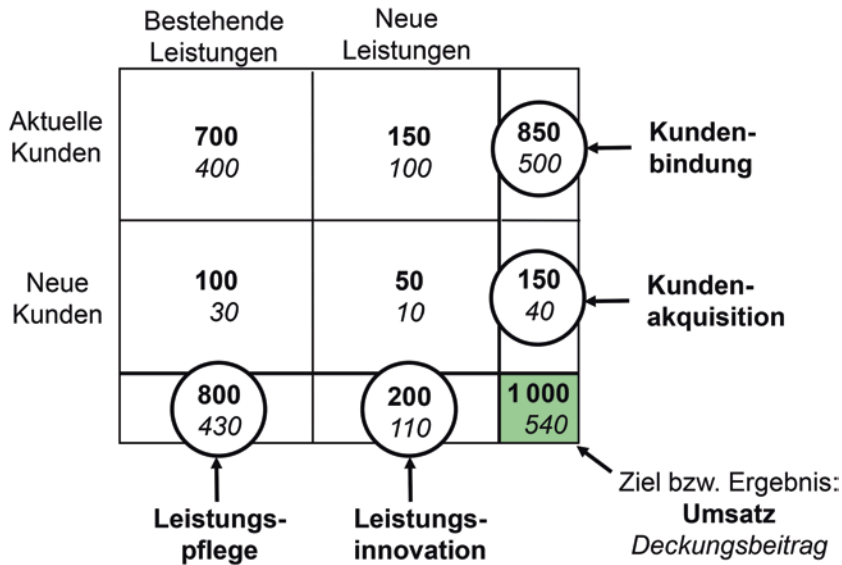


Abb. 5 Analyse des Kernaufgabenprofils. (Quelle: Reinecke 2004, S. 253)

Letztere sind wichtiger Dreh- und Angelpunkt für das Marketing. Die Verknüpfung erfolgt über 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 (vgl. ausführlich Tomczak et al. 2014, S. 142 ff.). Es kann beispielsweise mit Hilfe einer Umsatz- und einer Deckungsbeitragsanalyse geplant und kontrolliert werden. Das Beispiel in Abb. 5 zeigt das typische Kernaufgabenprofil eines sogenannten Potenzialauschöpfers, bei dem sowohl der Großteil des Umsatzes als auch ein noch größerer Teil des erwirtschafteten Deckungsbeitrags auf den Verkauf bestehender Marktleistungen (Leistungspflege) an bisherige Kunden (Kundenbindung) entfallen.

3.2 Aufgabenbezogene Kennzahlenmodule als zweite Ebene des Kennzahlensystems

Ohne ein strategisches Fundament sind wertorientierte Kenngrößen bedeutungslos. Die formalökonomischen Kenngrößen müssen daher durch marketingbezogene Schlüsselkennzahlen ergänzt werden. Im Gegensatz zu den formalökonomischen Zielen sind bei den psychografischen Marketingkennzahlen formalmathematische Analysen nicht sinnvoll, weil sich die dahinter stehende Komplexität des Kaufverhaltens nicht „berechnen“ lässt (vgl. Köhler 1981, S. 280; Meffert et al. 2019, S. 292 ff.). Es lassen sich zwei Kennzahlenbereiche unterscheiden:

1) Übergreifende Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung

Auf übergeordneter Ebene müssen Kennzahlen die inhaltliche Marketingstrategie und insbesondere die (angestrebte) *Marktpositionierung* wiedergeben. Gemeinsam kennzeichnen diese Marketingziele jene anzustrebenden Vorzugszustände (vgl. Meffert et al. 2019, S. 292), die durch den Einsatz von Marketinginstrumenten erreicht werden sollen. Bei der entsprechenden Operationalisierung der Positionierungsgrößen nach Inhalt, Ausmaß und Zeit ist immer der Bezug zum relevanten Markt wichtig (vgl. Meffert et al. 2019, S. 294). Diese *nicht monetären Marketingschlüsselkennzahlen* (vgl. Abb. 6) werden insbesondere durch die strategische Grundausrichtung des Unternehmens beeinflusst (vgl. Tomczak et al. 2014, S. 95 ff.). Ein allgemeingültiger Katalog ist nicht möglich.

2) Aufgabenorientierte Kennzahlenmodule

Neben den Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung können *Kennzahlen für die vier Kernaufgaben Kundenakquisition und -bindung, Leistungsinnovation und -pflege* definiert werden (vgl. ausführlich Reinecke 2004, S. 255 ff.). Sie 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. Um eine Struktur zu ge-

Kennzahl		Operationalisierung
Marktanteile	Mengenmäßig	Anteil des eigenen Absatzes an der Gesamtabsatzmenge 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)
Preisstellung	erzielter relativer Preis bzw. Preispremium	Verhältnis des wertmäßigen zum mengenmäßigen Marktanteil
	Preisbändeinhaltung (mengenmäßig)	Anteil des innerhalb des angestrebten Preisbands erzielten Absatzes am eigenen Absatz
	Preisbändeinhaltung (wertmäßig)	Anteil des innerhalb des angestrebten Preisbands erzielten Umsatzes am eigenen Umsatz
Marktdurchdringung	Numerischer Distributionsgrad	Anteil der Zahl der markenführenden Geschäfte an der Gesamtzahl aller die entsprechende Warengruppe führenden Geschäfte
	Gewichteter Distributionsgrad	Umsatzanteil der markenführenden Geschäfte am Gesamtumsatz aller die entsprechende Warengruppe führenden Geschäfte
Bekanntheit	ungestützter Bekanntheitsgrad (Recall)	Anteil der Zielkunden, die die eigene Marke spontan nennen
	gestützter Bekanntheitsgrad (Recognition)	Anteil der Zielkunden, die die eigene Marke wiedererkennen
Imageposition	(Marken-)Sympathie	prozentualer Anteil der Kunden im relevanten Markt, die das eigene Unternehmen bzw. die eigene Marke als sympathisch einstufen
	(Marken-)Consideration	prozentualer Anteil der Kunden im relevanten Markt, die das eigene Unternehmen bzw. die eigene Marke bei einem Kauf in Erwägung ziehen würden
	(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
Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheitsindex	Anteil der Kunden, die mit dem Unternehmen bzw. der Marke oder Leistung (sehr) zufrieden sind
	relative Kundenzufriedenheit	eigener Kundenzufriedenheitsindex in Relation zum Kundenzufriedenheitsindex des Hauptkonkurrenten

Abb. 6 Auswahl zentraler Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung. (Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Reinecke 2004, S. 258; Becker 2019, S. 65 ff.)

währleisten, ist es für jede der vier Kernaufgaben erforderlich, ein (einfaches) Modell zugrunde zu legen, das es ermöglicht, Ursache-Wirkungsanalysen durchzuführen. So kann eine vereinfachte *Wirkungskette der Kundenbindung* wie folgt zusammengefasst werden: Maßnahmen des Kundenbindungsmanagements führen zu Kundenzufriedenheit, Kundenzufriedenheit führt über positive Kundenverhaltensabsichten (vgl. Zeithaml et al. 1996, S. 33; Helm 1995, S. 29) zu Kundenbindung und Kundenbindung zu ökonomischem Erfolg (vgl. Homburg und Bruhn 2017). Für eine Beurteilung der Kundenbindungsstärke ist somit eine Analyse der Kundenbindungsmaßnahmen (Prozesse zwischen Unternehmen und Kunde) sowie eine *intentionale Effektivitätskontrolle* (Indikatoren für das nur indirekt messbare beabsichtigte Kaufverhalten) und eine *faktische Effektivitätskontrolle* (Messung des tatsächlichen Kaufverhaltens) erforderlich (vgl. Abb. 7) (vgl. Diller 1996; Homburg und Bruhn 2017). Ergänzend sind Kennzahlen zu berücksichtigen, die die Kundenstruktur messen.

Abb. 8 fasst die vereinfachte Ursache-Wirkungskette mit ausgewählten Kenngrößen der verschiedenen Ebenen zusammen. Diese können noch ergänzt werden durch Kennzahlen zur Messung der Kundenstruktur (bspw. Ziel- oder Aktionskundenanteil) sowie Effizienzgrößen (z. B. erzielter Kundendeckungsbeitrag pro Vollzeitstelle). Zu betonen ist jedoch, dass es in der Regel nicht darum geht, die Prozesse möglichst vollständig abzudecken, sondern dass eine *Fokussierung auf wenige, zentrale Kennzahlen* erfolgen sollte, die möglichst verschiedene Aspekte der zugrunde gelegten Wirkungskette abdecken und für das jeweilige Unternehmen geeignete Steuerungsgrößen darstellen.

Die aufgabenbezogenen Kenngrößen operationalisieren die Marketing- und Positionierungsstrategie. Letztere wird durch Kennzahlenauswahl, -priorisierung und -definition konkretisiert. Ein Marketingkennzahlensystem ist *unternehmens-* und somit *situations- und strategiespezifisch*. Nicht alle Kernaufgaben haben für jedes Unternehmen die gleiche Bedeutung; vielmehr hängt es von der Marktsituation und von den eigenen Kompetenzen ab, ob sich ein Unternehmen eher auf die Kundenakquisition oder auf die Kundenbindung fokussieren will. Daher ist es kaum sinnvoll, für alle vier Kernaufgaben allgemeingültige „generische Kennzahlenmodule“ vorzuschlagen. Ausdrücklich warnt Klingebiel (2000, S. 304 ff.) vor einer solchen „One size fits all“-Mentalität. Wichtige Anforderungskriterien an die Marketingkennzahlen sind:

- Die Kenngrößen sollten in der Regel nicht auf ein einziges Marketinginstrument oder -medium (z. B. Webseite) bezogen sein, sondern *aufgabenbezogen* und möglichst eine Aggregationsstufe höher gewählt werden (z. B. bei Kundenakquisition „ungestützte Bekanntheit“ als Resultat aller Kommunikationsmaßnahmen).
- Eine Mischung aus aufgabenbezogenen Input-, Prozess- und Ergebnisgrößen ist wichtig, damit die *Ursache-Wirkungskette* der jeweiligen Kernaufgabe abgedeckt werden kann.

Prozesse	Kontaktintensität: Anzahl der Kontakte mit Stammkunden während einer definierten Periode Offertgeschwindigkeit: durchschnittliche Dauer der Offterterstellung Anzahl Offerten: Anzahl der für Stammkunden abgegebenen Offerten Perfect Order: Anteil bzw. Anzahl der Lieferungen, die zum vom Kunden gewünschten Termin vollständig und korrekt ausgeliefert wurden
Einstellung	(Relative) Kundenzufriedenheit: Vergleich der Kundenerwartungen mit den subjektiv wahrgenommenen Leistungen (im Konkurrenzvergleich) Wahrgenommene Preisgünstigkeit: Einschätzung der Preisgünstigkeit der Angebote aus Sicht der Stammkunden 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) Weiterempfehlungsbereitschaft: Bereitschaft der eigenen Kunden, den Anbieter weiterzuempfehlen (Messung z.B. über Net Promoter Score)
Kundenverhalten (außer Kauf)	Social Media-Kundenengagement: Anzahl der Kundenreaktionen (Likes, Shares, Kommentare) auf den Social Media-Plattformen Besuchsfrequenz/-dauer: Anzahl und Dauer der Kundenbesuche (z.B. Laden, Webshop, Webseite) Weiterempfehlungen: Anzahl der Weiterempfehlungen in einer Periode
(Kauf-) Verhalten	Umsatz pro Kauf: durchschnittlicher Kaufbetrag von Stammkunden Kaufintensität: Anzahl der Käufe pro Zeiteinheit Wiederkauftrate: Anteil der Kunden am Gesamtkundenstamm, die Wiederkäufe getätigt haben (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) Rabattanteil am Umsatz: durchschnittliche Rabattgewährung am Umsatz mit Stammkunden (gewichtete) Stornoquote bei Stammkunden: Anteil der stornierten Aufträge von Stammkunden an allen Aufträgen (ggf. umsatzgewichtet) Kundendurchdringungsrate: Anteil der Bedarfsdeckung des Kunden beim Anbieter in Relation zu seinem Gesamtbedarf (= Share of Wallet) Erschließungsgrad: Zahl der eigenen Kunden im Verhältnis zur Zahl potentiell möglicher Nachfrager
Finanzwirtschaftliches Ergebnis	Umsatz mit Stammkunden: erzielter Umsatz mit Nichtneukunden Kundendeckungsbeitrag mit Stammkunden: erzielter Kundendeckungsbeitrag mit Kunden, die bereits einmal gekauft haben Forderungsausfall: Höhe nicht gezahlter Rechnungen bei Stammkunden

Abb. 7 Ausgewählte Kennzahlen zur Messung der Kundenbindungsstärke. (Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Reinecke 2004, S. 282; Dittrich 2002, S. 204)

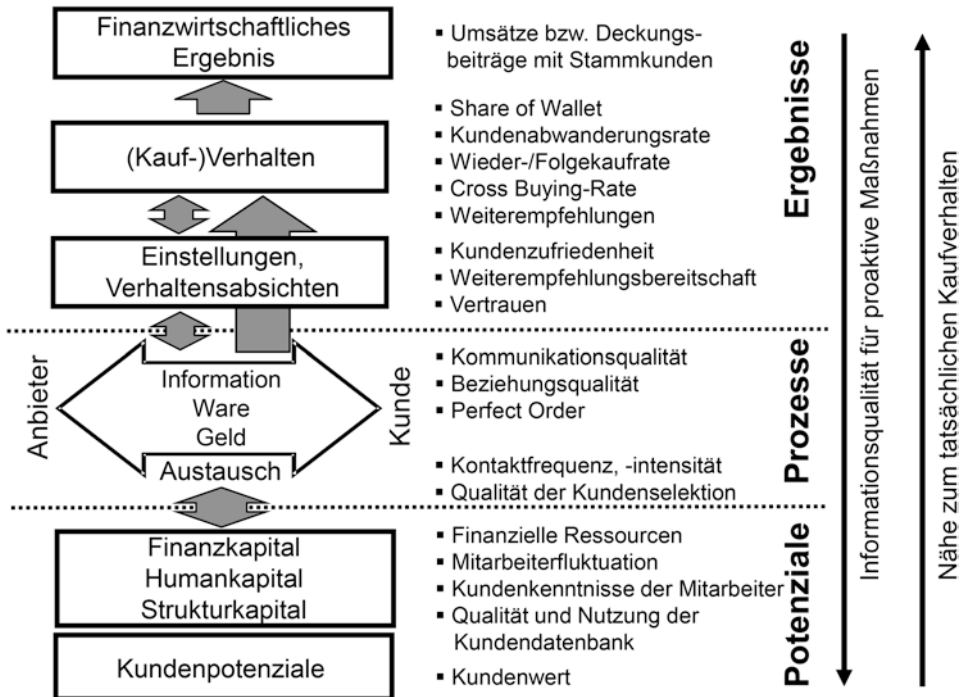


Abb. 8 Wirkungskette zur Messung der Kundenbindungsstärke. (Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Reinecke 2004, S. 288; Dittrich 2002, S. 198)

- Die Kennzahlen sollten insbesondere die unternehmens- und branchenspezifischen *Erfolgsfaktoren* der Kernaufgabe abdecken (z. B. bei der Kundenbindung den Ausbildungsstand der Mitarbeitenden als Treiber von Servicequalität).
- Die *Operationalisierung* der Kennzahlen sollte eindeutig und – wann immer möglich – konkurrenzorientiert erfolgen (z. B. relativer Marktanteil als Verhältnis des eigenen Marktanteils zu jenem des Hauptwettbewerbers).
- Die Kennzahlen sollten *handlungsbezogen* sein. Kenngrößen, die sich im Zeitverlauf kaum ändern, haben einen geringen Informationsgehalt. Beispielsweise verändern sich die Kundenzufriedenheitswerte der Anbieter in manchen Branchen wegen des geringen Kundeninvolvements kaum, so dass statt auf „Kundenzufriedenheit“ besser auf eine andere, stärker reagierende Größe wie die Weiterempfehlungsbereitschaft auszuweichen ist.

Abb. 9 zeigt eine Auswahl von Marketingkenngrößen, die sich insofern bewährt haben, als sie in zahlreichen Cockpits integriert worden sind. Diese Auswahl darf aber nicht als „Mastercockpit“ missverstanden werden, sondern besitzt allenfalls heuristisches Potenzial für ein konkretes Marketingkennzahlensystem.

Kundenakquisition	Kundenbindung
• Durchschnittlicher Umsatz beim Erstkauf • Anzahl Neukunden • Angebots- bzw. Offerterfolgsquote • Kosten pro Neukunde • Anzahl Neukundenkontakte • Verkäuferqualifikation	• Share of Wallet • Kundenmigrationsquote • Wiederkaufabsicht • Relative Kundenzufriedenheit • Kontaktfrequenz • Mitarbeiterzufriedenheit
Leistungsinnovation	Leistungspflege
• Umsatzanteil von Leistungsinnovationen • Innovationserfolgsrate • Durchschnittliche Time to Market • Innovationsimageindex • Anzahl eingeführter neuer Leistungen • Kundenakzeptanzindex der Innovationen	• Marktanteilsveränderungen • gewichteter Distributionsgrad • Sortimentsvollständigkeitsindex • Share of Voice • Markenstärkeindex • Gestützter Bekanntheitsgrad

Abb. 9 Häufig eingesetzte aufgabenorientierte Kenngrößen. (Quelle: Eigene Darstellung)

3.3 Integration des Marketingkennzahlensystems in den Führungsprozess

Wie lässt sich ein Marketingkennzahlensystem in den Führungsprozess integrieren? Fünf zentrale Aspekte sind wichtig:

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.
2. Damit ein aufgabenorientiertes Marketingkennzahlensystem organisations- und benutzergerecht sein kann, sind *unterschiedliche Perspektiven* auf ein integriertes System erforderlich. Kennzahlen sollten grundsätzlich stellenspezifisch aufbereitet werden, weil nicht nur Zielvorgaben, sondern auch der sachliche und zeitliche Bezugsrahmen von Entscheidungssituationen daran geknüpft sind (vgl. Gritzmann 1991, S. 47 f.). So ist im Marketing häufig zwischen einer Verkaufs-, einer Produkt- und einer Kundensicht zu unterscheiden, die sich in unterschiedlichen Zielen für verschiedene Stellen niederschlagen. Letztlich hat ein aufgabenorientiertes Marketingkennzahlensystem einen *Kompromiss zwischen Integration und Stellenspezifität* zu gewährleisten. Hierbei empfiehlt sich ein Rückgriff auf die *Grundprinzipien des Konzepts selektiver Kennzahlen* (vgl. Weber et al. 1997). Das aufgabenorientierte Kennzahlensystem umfasst die übergeordneten Größen. Aus diesen werden jeweils wenige Größen als Top-down-Vorgaben ausgewählt, die für die operativen Marketingstellen besonders relevant sind.

Ergänzend ist der jeweilige Stelleninhaber dafür verantwortlich, bottom-up weitere geeignete Treibergrößen zu bestimmen, die ihm dabei helfen, die vorgegebenen Kennzahlen zu erreichen (vgl. Abb. 10). Im Mittelpunkt steht dabei, dass der jeweilige Mitarbeiter tatsächlich einen individuellen Nutzen in dem System erkennt, wie die Entlastung von Routineaufgaben, aktuelleres Kundenwissen, Zeitersparnis, verbesserte Prognosemöglichkeiten oder Entscheidungsunterstützung.

3. Das Informations- und Berichtswesen sollte an das Kennzahlensystem geknüpft sein. Ein nützliches Berichtswesen verdichtet die Informationen inhaltlich (z. B. Konkurrenzbezug) und zeitlich in geeigneter Form. Treibergrößen sollten häufiger, trägere Ergebnisgrößen seltener berichtet werden (vgl. Hronec 1996, S. 161). Des Weiteren stellt es eine adäquate visuelle Präsentation der Informationen sicher (vgl. Horváth et al. 2020, S. 335 ff.): Fokus, Übersichtlichkeit und Trenderkennung sind wesentliche Chancen solcher „Cockpits“, die bei einer einseitigen, schematischen und lückenhaften Anwendung auch zu Gefahren werden können (Stichwort: Informationsverlust).
4. Motivations- und Anreizsysteme sind mit dem Kennzahlensystem abzustimmen. Die empirischen Untersuchungen zur Frage, ob Kennzahlen mit (monetären) Anreizsystemen zu verbinden sind, kommen zu uneinheitlichen Ergebnissen (vgl. Garbers und Konradt 2014 für eine Metastudie). Grundsätzlich kann Konsens darüber festgestellt werden, dass es eine große Herausforderung ist, ein angemessenes System aufzustellen, das nicht „überlistet“ werden und tatsächlich eine motivierende Wirkung entfalten kann (vgl. Drucker 1974, S. 340; Schaffer 1991; Simons 1995, S. 73). Mitarbeiter sollten stark involviert werden, um Widerstände und Kontrollvorbehalte gegenüber Kennzahlen abzubauen (vgl. Bentz 1983, S. 182 f.; Gritzmann 1991, S. 46).



Abb. 10 Konstruktionsprinzip stellenspezifischer Kennzahlensysteme. (Quelle: Reinecke 2004, S. 406)

5. Ein Marketingkennzahlensystem sollte keine isolierte Insel bilden, sondern vielmehr in ein unternehmensweites Controllingsystem integriert sein. Eine kooperative Zusammenarbeit zwischen Marketing und Finance steigert die Zufriedenheit mit Marketingkennzahlensystemen (vgl. Marketing Leadership Council 2001, S. 15). Ein etwaiges Marketingkennzahlensystem sollte in diesem Fall möglichst mit dem finanzwirtschaftlichen System gekoppelt sein; zumindest ist eine gemeinsame „Sprache“ (= Kennzahlendefinitionen) anzustreben. Wenn dagegen das Gesamtunternehmen mit einer Balanced Scorecard (vgl. Kaplan und Norton 1996, 2001; ausführlich und kritisch Reinecke 2004, S. 108 ff.) geführt wird, dann macht ein isoliertes Marketingkennzahlensystem keinen Sinn; dies widerspräche der Querschnittsfunktion des Marketing.

4 Fallbeispiel „Aufgabenorientiertes Marketingcockpit“

Die folgenden Ausführungen verdeutlichen die Konzeption und den Nutzen eines Marketingcockpits anhand eines aufgabenorientierten Marketingkennzahlensystems. Dieses dient im vorliegenden Fall zur Steuerung des Jugendsegments einer Versicherungsgesellschaft, lässt sich jedoch in seinen wesentlichen Bestandteilen auf andere Branchen adaptieren.

Das *aufgabenorientierte Marketingcockpit* stellt einen Zusammenhang her zwischen der Erfüllung der vier Marketingkernaufgaben – Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege – und dem resultierenden Erfolg (vgl. Abb. 11). Auf der obersten Ebene des Cockpits werden dazu die *übergeordneten Marketingziele* sowie das *Kernaufgabenprofil* des Geschäftsbereichs dargestellt. Hierdurch gelingt es, ein Urteil über den Gesamterfolg des Marketing zu fällen, gesetzte Schwerpunkte zu erkennen sowie Stärken und Schwächen bei der Erfüllung der Kernaufgaben zu identifizieren.

Die *Bewertung des Marketingerfolgs* erfolgt mit Hilfe ökonomischer Größen, wie Deckungsbeitrag, Umsatz oder Marktanteil. Zusätzlich werden nichtmonetäre Kennzahlen, wie Bekanntheit, Image und Marktpenetration ausgewiesen. Welche Ziele im Einzelfall zu berücksichtigen sind, hängt vom Untersuchungszweck, der Branche, der Unternehmensstrategie, aber auch der Verfügbarkeit und Datenqualität der gewählten Kennzahlen im Unternehmen ab. Ein Soll-Ist-Vergleich für jede der genannten Zielgrößen verdeutlicht potenzielle Abweichungen von gesetzten Planwerten. Die Berücksichtigung der Dimension Zeit weist auf Trends oder Trendbrüche hin, wobei im dargestellten Cockpit eine Analyse auf Jahres-, Quartals- oder Monatsbasis erfolgen kann.

Das *Kernaufgabenprofil* zeigt, ob beziehungsweise wie sehr ein Unternehmen seine Anstrengungen auf einzelne Kernaufgaben fokussiert und wie erfolgreich es dabei vorgeht. Gemessen wird es im gewählten Fall über den Deckungsbeitrag, der mit neuen beziehungsweise bestehenden Kunden und Versicherungslösungen realisiert wird. Nur selten verfolgen Unternehmen sämtliche Kernaufgaben mit dem gleichen Nachdruck. Stattdessen werden meist einige Aufgaben stärker gewichtet als andere. So spielt im vorliegenden Fall die Leistungsinnovation eine eher untergeordnete Rolle.

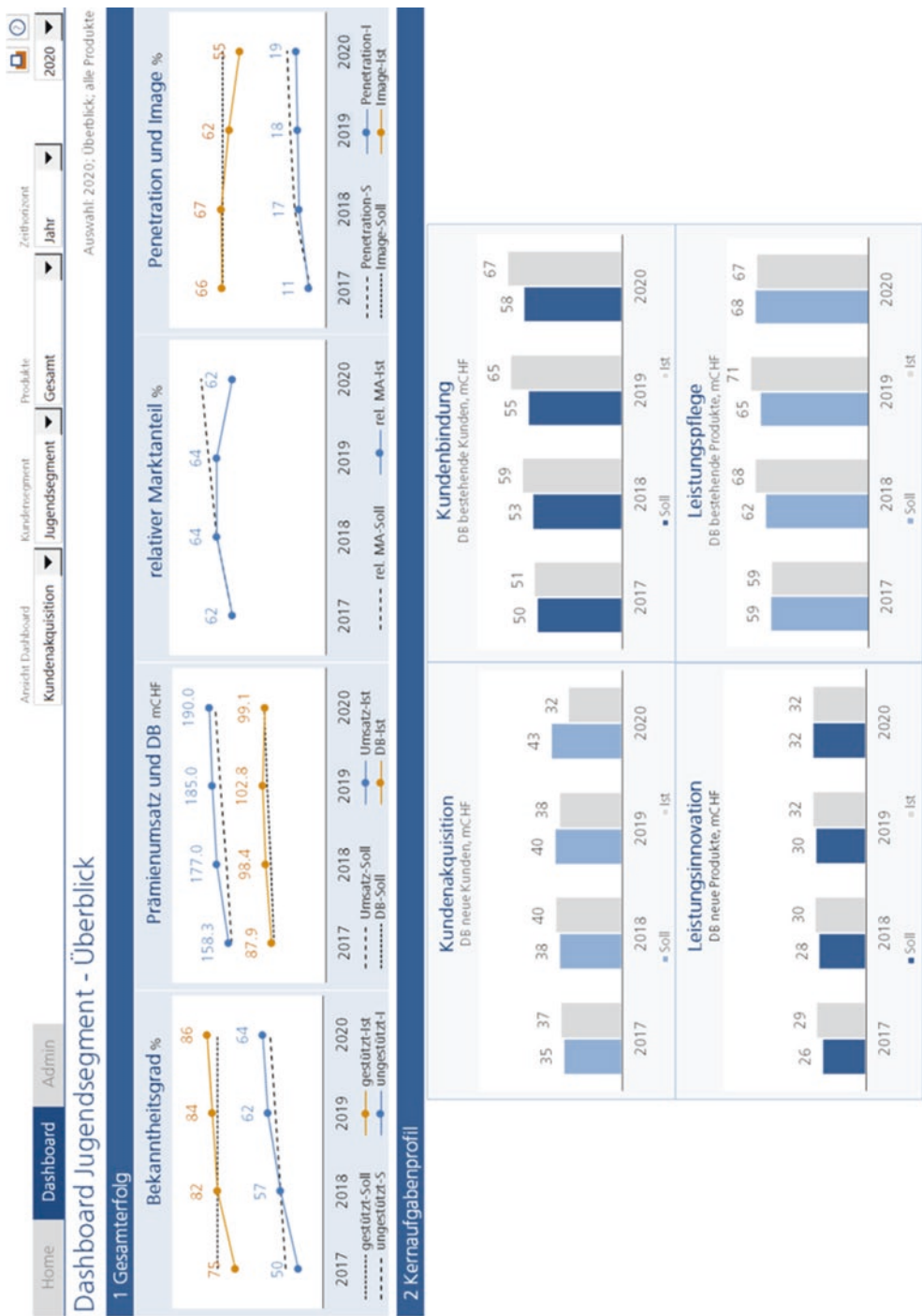


Abb. 11 Aufgabenorientiertes Marketingcockpit am Beispiel einer Versicherungsgesellschaft. (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie lässt sich das dargestellte Cockpit für die Versicherung interpretieren? Zur Beantwortung dieser Frage empfiehlt sich eine Vorgehensweise in zwei Schritten.

1. *Schritt: Beurteilung des Gesamterfolgs*

Die übergeordneten Marketingziele des Geschäftsbereichs erlauben eine Einschätzung des Gesamterfolgs. So kann die Versicherung im Jugendsegment eine positive Umsatz- und Deckungsbeitragsentwicklung ebenso aufweisen wie eine steigende Bekanntheit. In den letzten beiden Perioden mussten allerdings rückläufige Marktanteile im Vergleich zum Hauptkonkurrenten, sinkende Imagewerte und eine unzureichende Marktpenetration verbucht werden.

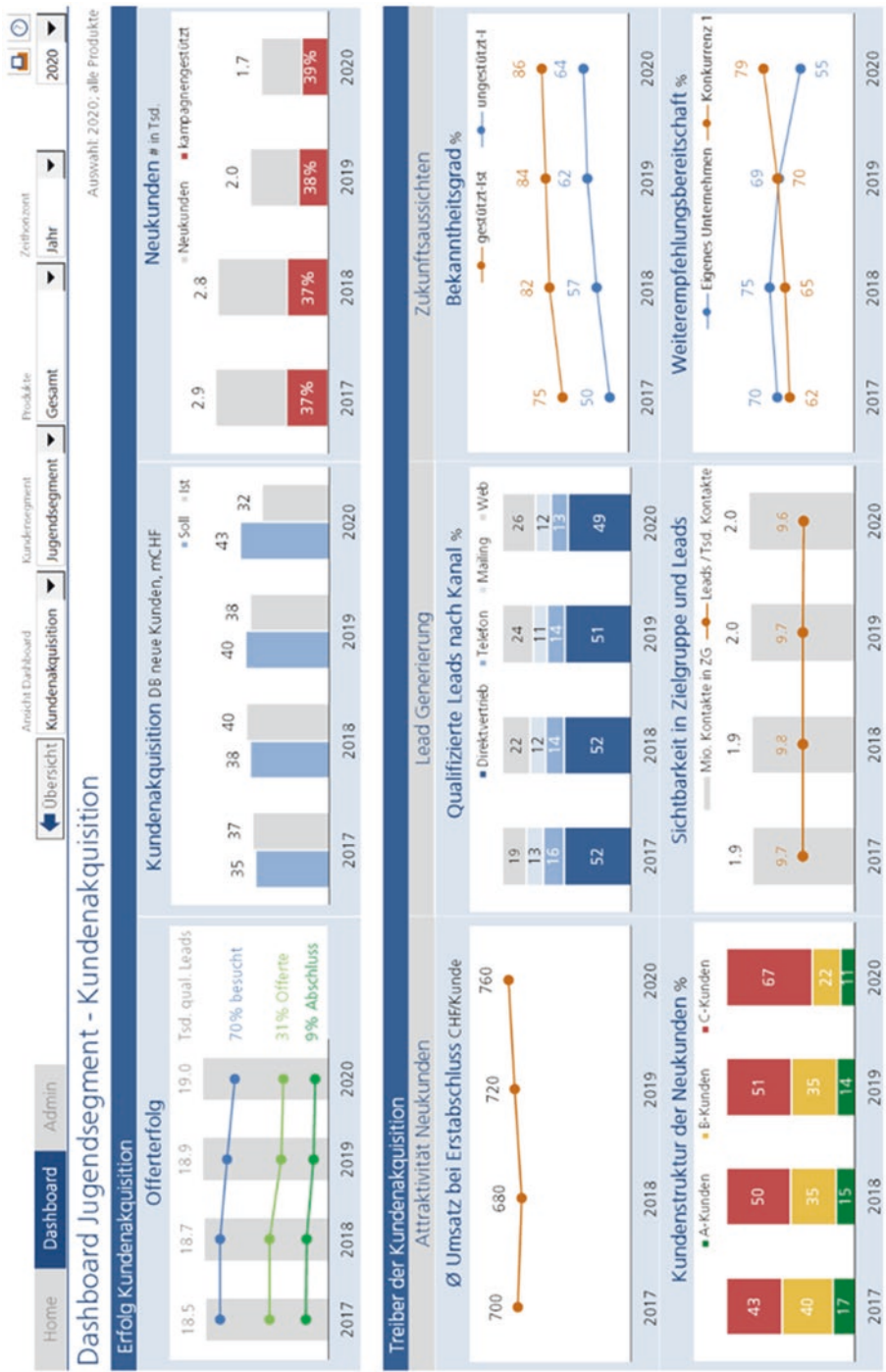
2. *Schritt: Suche der Ursachen*

Eine Analyse des Kernaufgabenprofils verdeutlicht, dass ein starker Fokus auf der Kundenakquisition und -bindung sowie der Leistungspflege liegt. Der Leistungsinnovation wird lediglich eine untergeordnete Priorität zugestanden. Hier ist zu überprüfen, ob dies tatsächlich der strategischen Intention entspricht oder ob Anpassungen der verfolgten Strategie erforderlich sind. Darüber hinaus offenbaren sich Schwächen bei der Kundenakquisition. Dort werden angestrebte Sollvorgaben nicht erreicht. Eine tiefergehende Analyse der Kundenakquisition ist somit erforderlich.

Ein Klick auf das Chart zur Kundenakquisition ermöglicht einen Drill-down zu einem Cockpit (vgl. Abb. 12), das speziell für diese Kernaufgabe konzipiert wurde:

- *Ziele der Kundenakquisition:* Als übergeordnetes Ziel der Kundenakquisition dient hier der mit Neukunden realisierte Deckungsbeitrag aus dem Kernaufgabenprofil. Gleichzeitig werden mit dem Offerterfolg und der Anzahl Neukunden ergänzende Nebenziele berücksichtigt. Für die Neukunden wird darüber hinaus ausgewiesen, welcher Anteil von ihnen im Zuge einer Marketingkampagne Kontakt zur Versicherung aufgenommen hat.
- *Einflussgrößen der Kundenakquisition:* Die Einflussgrößen geben Aufschluss über die Attraktivität der gewonnen Neukunden (Kundenstruktur, Umsatz bei Erstabschluss), die Quellen und den Umfang der gewonnenen Leads (erzielte Kontakte in Zielgruppe, qualifizierte Leads/Kontakte, qualifizierte Leads nach Kanal) sowie die Perspektiven für künftige Neukundenakquisition (Bekanntheitsgrad im Kundensegment, Weiterempfehlungsbereitschaft bestehender Kunden).

Die gleichzeitige Berücksichtigung von Zielen und Einflussgrößen zeigt Ursachen für eine bestimmte Entwicklung auf und weist auf Ansatzpunkte für konkrete Marketingmaßnahmen hin. Im vorliegenden Fall sind Gründe für die nicht erreichten Deckungsbeiträge in der gesunkenen Attraktivität der Neukunden (wachsender Anteil von C-Kunden), dem rückläufigen Offerterfolg (rückläufige Besuche, Offertabgaben und Abschlüsse) sowie in der abnehmenden Weiterempfehlungsbereitschaft bestehender Kunden (gerade auch im Vergleich zum Hauptkonkurrenten) zu sehen. Ausgehend von diesen Erkenntnissen gilt es,



eine vertiefende Ursachenforschung zu betreiben und – sofern möglich – Gegenmaßnahmen einzuleiten. Ansatzpunkte könnten sein:

- Auseinandersetzen mit dem Angebot des Hauptkonkurrenten, der wachsende Marktanteile verzeichnet und über eine zunehmende Weiterempfehlungsbereitschaft verfügt,
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit und des Images bei bestehenden Kunden mit positiven Auswirkungen auf deren Weiterempfehlungsbereitschaft und die Kundenakquisition,
- Erhöhung der Attraktivität gewonnener Neukunden durch eine sorgfältigere Selektion und Ansprache attraktiverer Kundengruppen.

Am Beispiel der Versicherung kann man sehr plastisch den Nutzen von Kennzahlensystemen und Kennzahlencockpits erkennen: Würde das Unternehmen lediglich Umsatz und Deckungsbeitrag als Kenngrößen erfassen, so gäbe es keinen Anlass für eine Korrektur der eigenen Aktivitäten, da die Zielvorgaben für diese beiden Zielgrößen noch erreicht werden. Eine negative Auswirkung würde im schlimmsten Fall erst dann offensichtlich, wenn es für ein Eingreifen bereits zu spät ist. Durch die Berücksichtigung weiterer Kennzahlen werden im vorliegenden Fall allerdings bereits auf der obersten Ebene des Cockpits Probleme deutlich, die sich einer spezifischen Kernaufgabe zuordnen lassen. Eine weiterführende Analyse dieser Kernaufgabe trägt dazu bei, die identifizierten Problemfelder weiter einzukreisen und konkrete Gegenmaßnahmen abzuleiten.

Analoge Cockpits bestehen ebenso für die anderen Kernaufgaben, so dass je nach Fragestellung eine zielgerechte vertiefende Analyse erfolgen kann. Umfang und genaue Ausgestaltung dieser Kernaufgabencockpits sowie die dort verwendete Kennzahlen müssen jedoch – ebenso wie die übergeordneten Marketingziele – auf die unternehmensspezifische Situation angepasst werden.

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

Das dargestellte Cockpit ist für die Steuerung des Marketing eines gesamten Geschäftsbereichs konzipiert. Maßgeschneiderte Cockpits kommen jedoch zur Beantwortung mannigfaltiger Fragestellungen aus Marketing und Vertrieb zum Einsatz, beispielsweise zum Brand-Monitoring, zum Kampagnen-Tracking, zur Koordination der Marketingaktivität über die einzelnen Marketingkanäle hinweg, zur Steuerung einzelner Marketingmaßnahmen (z. B. im Online-Marketing), zur Koordination der Vertriebsaktivitäten in einem ausgewählten Gebiet oder für das Key-Account-Management.

Entscheidend für den erfolgreichen Einsatz von Cockpits ist, dass Zielvorgaben, Geltungsbereich und Anwendergruppe klar definiert sind. Zusätzlich sind die zentralen Zielgrößen und Einflussfaktoren herauszukristallisieren und eindeutig zu operationalisieren.

Hierfür sollte ein Top-down-Ansatz mit einer Bottom-up-Lösung verbunden werden, um sowohl eine Integration in die Unternehmensstrategie als auch eine Akzeptanz bei den Anwendern zu gewährleisten

5 Grenzen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen im Marketing

Kennzahlensysteme sind lediglich *ein* Baustein eines umfassenden Controllingsystems (vgl. Vollmuth 1987, S. 52). Sie ergänzen, aber ersetzen keinesfalls Instrumente wie Deckungsbeitrags- oder Investitionsrechnungen für Neuprodukteinführungen. Gerade im Marketing gibt es zahlreiche Bereiche, die *mit Kennzahlen nur unzureichend abgedeckt* werden können (z. B. Stärken-/Schwächen- oder Gap-Analysen). Der Außendienstbericht eines Verkäufers, der sich gerade mit einem Großkunden getroffen hat, enthält unter Umständen sehr viele wichtige Informationen, die in einem Kennzahlenbericht untergehen (vgl. McKinnon und Bruns 1992, S. 204). Ein Dialog kann durch Kennzahlen lediglich unterstützt, nicht aber ersetzt werden. Der Albert Einstein zugesprochene Satz findet durchaus auch für das Marketing seine Berechtigung: „Sometimes what counts can’t be counted, and what can be counted doesn’t count“ (Albert Einstein, zitiert nach Schomann 2001, S. 1). Auch können Kennzahlensysteme eine *ungerichtete strategische Überwachung* beziehungsweise eine Frühaufklärung nicht oder lediglich unzureichend gewährleisten (vgl. Krystek und Müller-Stewens 1993, S. 59 und 81). 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 (vgl. Gritzmann 1991, S. 42).

Neben diesen *inhaltlichen Einschränkungen bezüglich der Reichweite* von Kennzahlensystemen ist auf typische Gefahren und *Fehler bei der Arbeit mit Kennzahlen* hinzuweisen. 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 (vgl. Radke 1968, S. 148).

Folgende *formale Fehler* lassen sich unterscheiden (vgl. Siegwart et al. 2010, S. 221 ff. sowie die dort zitierte Literatur):

- *Konstruktionsmängel* liegen vor, wenn ein Kennzahlensystem (mathematisch oder formal) falsch oder unzweckmäßig ist, also der jeweiligen Entscheidungssituation nicht gerecht wird.
- *Fehler bei der Datenerhebung und -verarbeitung* können auf ungenügende Qualifikation oder Sorgfalt zurückzuführen sein. Ein Bericht ohne ausreichende Validität der Datenerhebung und -verarbeitung stiftet keinen Nutzen (vgl. McKinnon und Bruns 1992, S. 200).

- *Anwendungsmängel* zeigen sich oft an dysfunktionalen Effekten (vgl. Simons 1995, S. 81 ff.): Beispielsweise werden im Rahmen der Planung „Spielräume“ in die Kennzahlen eingesetzt, so dass Ziele auf jeden Fall erreicht werden können. Oder Kennzahlenabweichungen werden „geglättet“, wobei Berichte bezüglich Zeitpunkt und -raum angepasst werden, ohne dass sich die Beobachtung verändert. Gelegentlich werden auch Berichte manipuliert, indem Ereignisse (bspw. Kundenbeschwerden) nicht mitgeteilt oder „einseitig beeinflusst“ werden (bspw. einseitiges Melden positiver, nicht aber negativer Kundenreaktionen). Die Gefahr von Manipulationen steigt, wenn Kenngrößen mit Anreizsystemen gekoppelt werden.
- *Interpretationsfehler* (vgl. Staehle 1973, S. 228; Siegart et al. 2010, S. 221; Gritzmann 1991, S. 45) sind eine weitere Form von Anwendungsmängeln. Kennzahlen bestechen durch quantitative Exaktheit und verleiten daher zu Überreaktionen. Sie führen zu einer „Paralyse durch Analyse“ oder dazu, dass man Kennzahlen als getreue Abbildung der Wahrheit sieht – ohne jegliche kritische Distanz (vgl. Quelch 1992, S. 4). Dabei wird vernachlässigt, dass Kennzahlen definitionsgemäß einen relevanten Sachverhalt verengen (vgl. Weber und Schäffer 2020, S. 205 ff.) und diesen niemals vollständig wiedergeben (vgl. Eccles et al. 1992, S. 169).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Kennzahlensysteme kein Selbstzweck sind. Kennzahlen liefern Informationsquellen für Entscheidungen, können und sollen Entscheidungen aber nicht ersetzen (vgl. Gaitanides 1979, S. 57). Drucker (1974, S. 208 f.) drückt dies wie folgt aus: „To make a control system take care of exceptions misdirects and undermines both the work process and the control system.“ Kennzahlen sind somit in Management und Marketing unerlässlich, um Entscheidungen zu fundieren und umzusetzen.

Literatur

- Ambler, T. (2003). *Marketing and the bottom line* (2. Aufl.). Upper Saddle River: Financial Times Prentice Hall.
- Ambler, T., & Roberts, J. (2006). *Beware the silver metric: Marketing performance measurement must be multi-dimensional*. Marketing Science Institute Report 06-013. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Becker, J. (2019). *Marketing-Konzeption* (11. Aufl.). München: Vahlen.
- Bentz, S. (1983). *Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und der Marketinglogistik*. Frankfurt: Peter Lang.
- Böcker, F. (1988). *Marketing-Kontrolle*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bonoma, T. V., & Clark, B. H. (1988). *Marketing performance assessment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brunner, J., Becker, D., Bühler, M., Hildebrandt, J., & Zaich, R. (1999). *Value-Based Performance Management, Wertsteigernde Unternehmensführung: Strategie – Instrumente – Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.

- Caduff, T. (1981). *Zielerreichungsorientierte Kennzahlenetze industrieller Unternehmungen*. Frankfurt a. M.: Harry Deutsch.
- Day, G. S. (1976). Assessing the effects of information disclosure requirements. *Journal of Marketing*, 40(4), 42–52.
- Diller, H. (1976). Marketing-Informationssysteme. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 5(3), 97–104.
- Diller, H. (1996). Kundenbindung als Marketingziel. *Marketing ZFP*, 18(2), 81–94.
- Diller, H. (2001). Programmstrukturanalyse, Programmanalyse. In H. Diller (Hrsg.), *Vahlers Großes Marketinglexikon* (2. Aufl., S. 1429). München.
- Dittrich, S. (2002). *Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing* (2. Aufl.). St. Gallen: Thexis.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices* (Neuauf. 1999). New York: Routledge.
- Eccles, R. G., Noriah, N., & Berkley, J. D. (1992). *Beyond the hype – Rediscovering the essence of management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gaitanides, M. (1979). Praktische Probleme der Verwendung von Kennzahlen für Entscheidungen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 49(1), 57–64.
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational & Organizational*, 87(1), 102–137.
- Geiss, W. (1986). *Betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Theoretische Grundlagen einer problemorientierten Kennzahlenanwendung*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Gritzmann, K. (1991). *Kennzahlensysteme als entscheidungsorientierte Informationsinstrumente der Unternehmensführung in Handelsunternehmen*. Göttingen: Göttinger Handelswissenschaftliche Schriften.
- Hanssens, D. M., & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the Value of Marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 173–190.
- Helm, R. (1995). Strategisches Controlling für den Vertrieb zur Unterstützung der Marketing-Kommunikation. *Marktforschung & Management*, 39(1), 27–32.
- Homburg, C., & Bruhn, M. (2017). Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (6. Aufl., S. 3–34). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Horváth, P., Gleich, R., & Seiter, M. (2020). *Controlling* (13. Aufl.). München.
- Hronec, S. (1996). *Vital Signs – Indikatoren für die Optimierung der Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- John, G., & Martin, J. (1984). Effects of organizational structure of marketing planning on credibility and utilization of plan output. *Journal of Marketing Research*, 21(Mai), 170–183.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The scorecard: Translating strategy into action*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kiener, J. (1980). *Marketing-Controlling*. Darmstadt: Toeche-Mittler.
- Klingebiel, N. (2000). *Integriertes Performance Measurement*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Köhler, R. (1981). Grundprobleme der strategischen Marketingplanung. In M. Geist & R. Köhler (Hrsg.), *Die Führung des Betriebs* (S. 261–291). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Köhler, R. (1993). *Beiträge zum Marketing-Management* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Krystek, U., & Müller-Stewens, G. (1993). *Frühaufklärung für Unternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Küting, K. (1983). Grundsatzfragen von Kennzahlen als Instrument der Unternehmensführung. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 12(5), 237–241.

- Lasslop, I. (2003). *Effektivität und Effizienz von Marketing-Events*. Wiesbaden: Gabler.
- Marketing Leadership Council. (2001). *Measuring marketing performance – Results of council survey*. London/Washington, DC.
- McKinnon, S. M., & Bruns, W. J., Jr. (1992). *The information mosaic*. Boston: Harvard Business School Press.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele* (13. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two, limits to our capacity for processing. *Psychological Review*, 63, 81–97.
- Mintz, O., & Currim, I. S. (2013). What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities? *Journal of Marketing*, 77(2), 17–40.
- Palloks-Kahlen, M. (2001). Kennzahlengestütztes Controlling im kundenorientierten Vertriebsmanagement. In S. Reinecke, T. Tomczak & G. Geis (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling* (S. 520–543). St. Gallen/Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.
- Quelch, J. A. (1992). Marketing implementation, teaching note. Harvard Business School No. 9-585-024, Boston.
- Radke, M. (1968). Betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Entscheidungshilfen zur elastischen Unternehmenssteuerung und Maßstäbe zur Unternehmensbeurteilung. In Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.), *Stabilität durch betriebliche Elastizität* (S. 144–177). Berlin: Springer.
- Reichmann, T., Kißler, M., & Baumöl, U. (2017). *Controlling mit Kennzahlen, Die systemgestützte Controlling-Konzeption* (9. Aufl.). München: Vahlen.
- Reinecke, S. (2004). *Marketing Performance Management*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Reinecke, S. (2014). *Return on marketing 2014*. St. Gallen: Thexis.
- Reinecke, S. (2020). Marketing-Entscheidungen – Der Einfluss Künstlicher Intelligenz auf den Management-Entscheidungsprozess. In M. Bruhn, M. Kirchgeorg & C. Burmann (Hrsg.), *Marketing Weiterdenken – Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung* (2. Aufl., S. 437–452). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Reinecke, S., & Janz, S. (2007). *Marketingcontrolling*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. H. (2002). *Winning decisions: How to make the right decision the first time*. London: Currency.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68(October), 76–89.
- Schaffer, R. H. (1991). Demand better results – And get them. *Harvard Business Review*, 69(2), 142–149.
- Schomann, M. (2001). *Wissensorientiertes Performance Measurement*. Wiesbaden: Gabler.
- Schwaninger, M. (1994). *Managementsysteme*. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Shrivastava, P. (1987). Rigor and practical usefulness of research in strategic management. *Strategic Management Journal*, 8(Januar/Februar), 77–92.
- Sieewart, H., Reinecke, S., & Sander, S. (2010). *Kennzahlen für die Unternehmensführung* (7. Aufl.). Bern: Haupt.
- Simons, R. (1995). *Levers of control – How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Staehle, W. H. (1967). *Kennzahlen und Kennzahlensysteme – Ein Beitrag zur modernen Organisationstheorie*. München: Univ., Diss.

- Staeble, W. H. (1973). Kennzahlensysteme als Instrumente der Unternehmensführung. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 2(5), 222–228.
- Tomczak, T., Kuß, A., & Reinecke, S. (2014). *Marketingplanung, Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ulrich, H., & Krieg, W. (1972). *Das St. Galler Management-Modell*. Bern: Haupt.
- Vollmuth, H. J. (1987). *Gewinnorientierte Unternehmensführung*. Heidelberg: Sauer.
- Weber, J., & Schäffer, U. (1999). Sicherstellung der Rationalität in der Willensbildung durch die Nutzung des fruchtbaren Spannungsverhältnisses von Reflexion und Intuition. *Zeitschrift für Planung*, 10(2), 205–244.
- Weber, J. (1999). *Einführung in das Controlling* (8. Aufl.). Stuttgart.
- Weber, J., & Schäffer, U. (2020). *Einführung in das Controlling* (16. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weber, J., Kummer, S., Grossklaus, A., Nippel, H., & Warnke, D. (1997). Methodik der Generierung von Logistik-Kennzahlen. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 49(4), 438–454.
- Wolf, J. (1977). *Kennzahlensysteme als betriebliche Führungsinstrumente*. München: Moderne Industrie.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(4), 31–46.

Prof. Dr. Sven Reinecke ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen (HSG), Schweiz.

Dr. Gerold Geis ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen (HSG) und Geschäftsführer der MPM Market Performance Management St. Gallen AG, Schweiz.