Sven Reinecke und Gerold Geis

Kennzahlengestütztes Marketingcontrolling in Dienstleistungsunternehmen

1. Bedeutung und Spezifika des Marketingcontrolling bei Dienstleistungsunternehmen
2. Gütekriterien betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme
3. Konzeption eines Marketingkennzahlensystems für Dienstleistungsunternehmen
 - 3.1 Finanzwirtschaftliche Ergebniskennzahlen als erste Ebene des Kennzahlensystems
 - 3.2 Aufgabenbezogene Kennzahlenmodule als zweite Ebene des Kennzahlensystems
 - 3.3 Bewertung von Marktpotenzialen als dritte Ebene des Kennzahlensystems
 - 3.4 Verwendung von Cockpits als Reportinginstrument
4. Fallbeispiel: Aufgabenorientiertes Marketingcockpit eines Versicherungsunternehmens
5. Grenzen eines kennzahlengestützten Marketingcontrolling

Literatur

Dr. *Sven Reinecke* ist Professor am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, Schweiz. Dr. *Gerold Geis* ist Geschäftsführer der MPM Market Performance Management St. Gallen AG, Schweiz.

1. Bedeutung und Spezifika des Marketingcontrolling bei Dienstleistungsunternehmen

In der deutschsprachigen Marketingwissenschaft erlebt das Thema Marketingcontrolling nach intensiven Forschungstätigkeiten zu Beginn der 1980er Jahre einen neuen Höhepunkt (Link et al. 2000; Reinecke et al. 2001; Daum 2001; Ehrmann 2004; Reinecke 2004). Seitdem das amerikanische Marketing Science Institute das Thema „Marketing Metrics“ mehrfach hintereinander zum Thema mit der höchsten Forschungsrelevanz erhoben hat, ist auch in der internationalen Marketingwissenschaft eine deutlich verstärkte Auseinandersetzung mit diesem Thema zu spüren (Ambler 2003; Lenskold 2003; Moorman/Lehmann 2004; Shaw/Merrick 2005; Srivastava/Reibstein 2005).

Für die betriebswirtschaftliche Praxis nimmt die Bedeutung des Themas aus mehreren Gründen zu (Reinecke 2004, S. 1ff.):

- ❖ Führungskräfte im Marketing müssen zunehmend die Effektivität und Effizienz von Marketingmaßnahmen nachweisen; gleichzeitig ist die Zufriedenheit des Top-Managements mit dem derzeitigen Stand des Marketingcontrolling sehr gering (zu empirischen Ergebnissen siehe Reinecke/Rosset 2005 und Reinecke/Herzog 2005).
- ❖ Neue Management- und Controllingkonzepte, insbesondere die *wertorientierte Unternehmensführung* und *Scorecard-Ansätze*, führen zu einem wachsendem Druck, marketingrelevante Tatbestände mittels Kennzahlen zu operationalisieren und somit mess- und führbar zu machen.
- ❖ In der Praxis ist Marketing häufig durch *Koordinations- und Umsetzungsdefizite* gekennzeichnet. Einerseits mangelt es an einer Durchgängigkeit der Marketingplanung von der Strategie bis zur Realisierung, andererseits ist das operative Marketing aufgrund einer Zersplitterung der Marketinginstrumente ungenügend auf verbindliche Ziele integriert.
- ❖ Neue *informationstechnologische Möglichkeiten* eröffnen für Marketingplanung und -kontrolle neue Dimensionen (Stichworte: Data Mining, Verkaufsinformationssysteme, Customer-Relationship-Management-Systeme).

Eine aktuelle Untersuchung zum Stand des Marketingcontrolling in der Schweiz (Reinecke/Rosset 2005) zeigt kaum signifikante Unterschiede im Einsatz strategischer oder operativer Marketingcontrolling-Instrumente zwischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Allerdings ist das Marketingcontrolling in letzter Zeit durch zentrale Trends geprägt (Reinecke 2004, S. 48, basierend auf Gleich 2001, S. 11; Müller-Stewens 1998, S. 37), die sich im Dienstleistungssektor verstärkt offenbaren:

- ❖ *Steuerungsziel*: Die buchhalterische Registrierung von Abweichungen (ex-post-Kontrolle) nimmt im Marketingcontrolling relativ an Bedeutung ab zugunsten einer eher managementorientierten Ausrichtung auf Verbesserung im Sinne eines Regel-

kreises. Gerade im Dienstleistungsbereich ist diese Prozessorientierung des Controlling aufgrund der inhärenten potentiellen Qualitätsschwankungen von besonderer Bedeutung (siehe ausführlich Bruhn 2004). Dienstleistungscontrolling kann als permanente Sicherstellung von Effektivität und Effizienz des Dienstleistungsmanagements verstanden werden.

- *Ausrichtung & Format:* Verstand man unter Marketingcontrolling in den 1980er Jahren primär das monetär innengerichtete Marketingaccounting, so bezieht das Marketingcontrolling inzwischen stärker externe Ausrichtungen auf den Markt und nicht-monetäre Größen ein. Die Nicht-Materialität von Dienstleistungen macht nicht-monetäre Zusammenhänge noch wichtiger (Stichworte: Messung und Tracking von Kundeneinstellungen, -zufriedenheit und Markenstärke). Dies bedeutet allerdings nicht, dass das Marketingaccounting an Bedeutung verliert: Gerade im Dienstleistungsbereich kommt der Prozesskostenrechnung bzw. dem Activity Based Costing aufgrund des hohen Gemeinkostenblocks eine sehr hohe Relevanz zu.
- *Zeit:* Das Marketingcontrolling hat sich zunehmend von einer kennzahlengestützten Frühwarnung über die Früherkennung von (Markt-)Potenzialen hin zu einer Rationalitätsunterstützenden, handlungsbezogenen Frühaufklärung entwickelt.
- *Verfahren:* Standen früher primär statische Deckungsbeitragsrechnungen im Mittelpunkt des Marketingcontrolling, so kommen inzwischen zahlreiche dynamische Verfahren zum Einsatz, beispielsweise zur Ermittlung zukunftsbezogener finanzieller Kunden- und Markenwerte. Da der immaterielle Anteil am Unternehmenswert bei Dienstleistungsunternehmen besonders hoch ist, wirkt sich hier die steigende Bedeutung der Operationalisierung des „Intellectual Capitals“ besonders aus. Dies schlägt sich beispielsweise in einem starken Bestreben zur finanzwirtschaftlichen Operationalisierung von Kunden- und Markenwerten nieder.
- *Dimension:* Aufgrund der damals dominierenden Zuschlagskalkulation im Rahmen der Preisgestaltung konnte sich das Marketingaccounting früher der Einfachheit halber auf die Zielgröße Umsatz fokussieren. Ein modernes marktorientiertes Dienstleistungscontrolling muss nicht nur aufgrund der Tatsache, dass gerade bei Dienstleistungen Umsatz und Deckungsbeitrag immer seltener miteinander einhergehen, ein umfassenderes Zielsystem berücksichtigen und daher ziel- und ereignisorientierter angelegt sein.

Marketingcontrolling ist somit aktueller denn je. Dabei handelt es sich um ein klassisches Schnittstellenthema zweier betriebswirtschaftlicher Forschungsteilgebiete. Marketing und Controlling stehen in einem ambivalenten Verhältnis zueinander. Einerseits werden sie als Zwillingsgeschwestern charakterisiert, weil beides übergreifende Konzepte sind, die nicht das Privileg einzelner Experten sein sollten (Deyhle 1988, S. 15). Andererseits kommt ein natürlicher Ziel- und Interessenkonflikt zum Ausdruck, wenn Marketing als „Führung vom Markt her“ und Controlling als „Führung vom Ergebnis her“ gesehen wird.

2. Gütekriterien betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme

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

Marketingkennzahlensysteme werden nachfolgend als zweckorientierte Gliederung von Kenngrößen einer marktorientierten Unternehmensführung verstanden. Es handelt sich um eine logische und/oder rechnerische Verknüpfung mehrerer Kennzahlen, die zueinander in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen und sich gegenseitig ergänzen. Ähnlich wie Einzelkennzahlen erfüllen solche Kennzahlensysteme primär *Informationsaufgaben*; dabei lassen sich drei Funktionen unterscheiden (Geiss 1986, S. 104ff.; Caduff 1981, S. 45ff.): *Analysefunktion* (Beispiel: Kennzahlensystem zur Ermittlung der Markenstärke), Lenkungs- beziehungsweise *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 (siehe hierzu auch Diller 1976; Caduff 1981; Geiss 1986; Siegwart 1998)? Ein Kennzahlensystem ist dann nützlich (d.h. zweckgerecht), wenn es dem jeweiligen Problem angemessen, konsistent, flexibel, benutzer- und organisationsgerecht sowie wirtschaftlich ist (vgl. Abbildung 1).

Ein Kennzahlensystem ist *problemangemessen*, wenn die verwendeten Kennzahlen zeitlich und sachlich dem verfolgten Ziel entsprechen (Geiss 1986, S. 11). Hierbei ist insbesondere zu unterscheiden, ob es sich um ein analysierendes oder ein steuerndes Kennzahlensystem handeln soll. 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 und Kennzahlen gestellt. So benötigt man zur Steuerung der Liquidität beispielsweise andere Informationen (und insbesondere auf einem anderen Aggregationsgrad) als zur Absatzplanung. Zur Problemangemessenheit zählt letztlich auch die Frage der Robustheit: Wie schwierig ist es, von dem

Kennzahlensystem abwegige, vielleicht sogar manipulierte Ergebnisse zu erhalten (Cadduff 1981, S. 30)?

Ein nützliches Kennzahlensystem ist...	
problem- gerecht	<ul style="list-style-type: none"> ☛ 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	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Ursache-Wirkungs-Zusammenhang, Frühwarnung ☛ Widerspruchsfreiheit ☛ Ausgewogenheit ☛ Eindeutige Operationalisierung der Messung
flexibel	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Dynamisierbarkeit des Systems, Anpassbarkeit an Veränderungen (Möglichkeit, Kennzahlen zu ergänzen und zu eliminieren) ☛ Integrationsmöglichkeit externer Daten ☛ Modularität
benutzer- und organisations- gerecht	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Kompatibilität mit Organisationskultur ☛ Wahrgenommene Nützlichkeit des Systems für die Benutzer beziehungsweise Stakeholder (subjektiver Sinngehalt, Betroffenheit, Reaktionsmöglichkeiten, Informationsgehalt) ☛ Glaubwürdigkeit des Systems (Realitätsbezug, Vollständigkeit, Spezifität, Konsistenz/Validität) ☛ Standardisierung ☛ Einbindung in Führungs- und Controllingprozesse ☛ Kompaktheit, Transparenz
wirtschaftlich	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Aufwand der Datenerhebung und -verarbeitung ☛ Automatisierung, Grad der Unterstützung mit Hilfe von Informationstechnologien

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

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

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

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

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

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

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

3. Konzeption eines Marketingkennzahlensystems für Dienstleistungsunternehmen

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben eine idealtypische Grundstruktur (vgl. Abbildung 2), auf deren Basis für ein Dienstleistungsunternehmen beziehungsweise einen Geschäftsbereich ein situationsgerechtes, integriertes Marketingkennzahlensystem entworfen werden kann (für einen Überblick über weitere Kennzahlensysteme siehe Reinecke 2004).

Abbildung 2: Idealtypische Struktur eines aufgabenorientierten Kennzahlensystems
(Quelle: Reinecke 2004, S. 384)

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 so genannten Kernaufgabenprofils konkretisiert: Dabei wird definiert und gemessen, in welchen Aufgabenbereichen (Kundenakquisition und -bindung, Leistungsinnovation und -pflege) profitables Wachstum anzustreben ist beziehungsweise erzielt wurde (siehe Tomaczak/Reinecke 1999).

Da finanzielle Kenngrößen allein weder inhaltliche Marketingresultate wiedergeben, noch Strategien operationalisieren können, wird auf der *zweiten Stufe* der Umgang mit

Kunden- und Leistungspotenzialen operationalisiert. Dabei sind insbesondere die *Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung* als qualitative Ziel- und Ergebnisgrößen von Bedeutung. Diese aufgabenbezogene Ebene definiert und konkretisiert die Marketingstrategie; die Gliederung orientiert sich am grundsätzlichen Planungs- und Steuerungs- beziehungsweise Ursache-Wirkungs-Prozess.

Die *dritte Ebene* im Kennzahlensystem bewertet die für das Marketing *zentralen Marktpotenziale*. 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 (Ambler 2003, S. 7; Maul 2000, S. 530).

3.1 Finanzwirtschaftliche Ergebniskennzahlen als erste Ebene des Kennzahlensystems

Die nachfolgenden Ausführungen richten sich an erwerbswirtschaftliche Unternehmen, so dass eine (vereinfachte) Ausrichtung auf den dynamisierten Unternehmensgewinn als angemessen und gerechtfertigt gelten kann. Dabei wird zwischen den formalökonomischen Ergebniskennzahlen und dem so genannten Kernaufgabenprofil unterschieden.

Die *formalökonomischen Ergebniskennzahlen* erfüllen als Schlüsselkennzahlen die Funktion einer Komplexitätsreduktion. Ferner übernehmen sie die Koppelungsfunktion zwischen dem Marketingkennzahlensystem und dem unternehmensweiten Controlling. Die Wahl der Schlüsselkennzahlen wird durch die Ausrichtung des Finanz- und Rechnungswesens des jeweiligen Unternehmens beeinflusst. Klassische finanzwirtschaftliche Kennzahlensysteme fokussieren häufig auf Kapitalrentabilitätsgrößen, beispielsweise auf die Eigenkapitalrentabilität oder den Return on Investment wie beim „DuPont-System of Financial Control“. 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 und auch nur bedingt zu Marketingergebnisgrößen in Beziehung setzen lassen (Kiener 1980, S. 168; Köhler 1993, S. 288). Als Ausweg bieten sich – für das Accounting relativ anspruchsvolle (Kiener 1980, S. 169f.; Palloks 1991, S. 247ff.) – Spitzenkennzahlen wie die Umsatzrentabilität des Marketingbereichs (Verhältnis von Marketingdeckungsbeitrag zu Umsatz) oder auch der Marketingergebnisbeitrag (Marketingdeckungsbeitrag abzüglich der fixen Marketingkosten) an.

Bewährt hat sich in der Marketingwissenschaft (Diller 2001, S. 6) die Unterscheidung der Zielkategorien Gewinn beziehungsweise Profitabilität, Wachstum und Sicherheit be-

ziehungsweise Risikominimierung. Diese Ziele sind zum Teil komplementär, zum Teil aber auch konfliktär. Somit sind Zielpriorisierungen und -gewichtungen erforderlich. So verfolgen beispielsweise Aktiengesellschaften andere Zielsysteme als Personengesellschaften; dies wirkt sich deutlich auf die verwendeten Marketingkennzahlen aus. Wachstum gilt für börsennotierte Kapitalgesellschaften häufig als Leitmotiv der Unternehmensentwicklung, während Personengesellschaften die Risikominimierung stärker gewichten. Im Bereich Marketing und Verkauf fokussieren Unternehmen häufig stärker auf Wachstumsgrößen wie Umsatz oder Absatz als auf gewinn- und rentabilitätsorientierte Kennzahlen (Reinecke 2004, S. 136).

Die Operationalisierung der drei Zielbereiche Profitabilität, Wachstum und Risikominimierung ist über klassische finanzwirtschaftliche Kennzahlen möglich und soll hier nicht vertieft werden (siehe hierzu Kiener 1980; Reichmann/Palloks 1997; Palloks-Kahlen 2001). Der Deckungsbeitrag erfüllt in diesem Zusammenhang – neben dem Cashflow – eine zentrale Schnittstellenfunktion.

Die Kennzahlen der drei Zielkategorien werden nicht zuletzt aufgrund ihres statischen Charakters häufig kritisiert (Reichmann 1997, S. 358). In der Theorie hat sich der Cashflow als Gradmesser sowohl für die Beurteilung der Finanz- als auch der Ertragslage durchgesetzt (Horváth 2003, S. 456). Der diskontierte Cashflow integriert alle drei Zielkategorien sowie den Faktor Zeit: Er ist fokussiert auf einen abdiskontierten Überschuss (*Gewinn*), berücksichtigt dabei aber das *Wachstum* als Werttreiber. Das Ziel der *Risikominimierung* beziehungsweise Sicherheit spiegelt sich insbesondere in dem gewählten Zinssatz sowie den Wahrscheinlichkeiten der zugrundeliegenden Basisannahmen wider. Es erscheint somit sinnvoll, im Marketing den aus dem operativen Geschäft erwirtschafteten Cashflow stärker als Zielgröße zu gewichten. Derzeit nimmt diese Größe noch eine eher untergeordnete Stellung im Marketingbereich ein. So zählen in Europa nur 38 Prozent der Führungskräfte aus den Bereichen Marketing und Verkauf den Cashflow zu den drei unternehmerischen Spitzenkennzahlen; in den USA sogar lediglich 17 Prozent (siehe Reinecke 2004, S. 144).

Aufgrund der zahlreichen mathematischen Möglichkeiten der Zerlegung und Verknüpfung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen lassen sich fast unendlich viele Kenngrößen ableiten. Ein fokussiertes Kennzahlensystem kann die Wirtschaftlichkeitsanalysen des Rechnungswesens daher niemals ersetzen, sondern lediglich ergänzen. Unter *Produktivität* versteht man die technische Wirtschaftlichkeit, d.h. das Verhältnis von mengenmäßigem Ertrag zu mengenmäßigem Aufwand (Wöhe 2000, S. 48.). Eine solche Mengenrechnung ist die einzig „wahre Form“ der Produktivitätsmessung (Daum 2001, S. 8f.). Solche technischen Produktivitätskennzahlen werden im Marketingbereich jedoch kritisiert: Ohne eine Bewertung der eingesetzten Produktionsfaktoren in Geldeinheiten – also ohne ein Gleichnamigmachen – ist keine Aussage über die Beachtung des Rationalprinzips möglich (Wöhe 2000, S. 48). Somit wird Produktivität häufig umfassender als Output-Input-Relation definiert, wobei sowohl die Output- als auch die Inputgrößen finanziell oder nichtfinanziell sein können.

Die Verwendung von *Produktivitätskennzahlen* ist allerdings mit einem Grundproblem behaftet, der bei Dienstleistungsunternehmen besonders relevant ist: Hinter jeder Produktivitätskennzahl steckt die Vermutung eines Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs. Bildet man beispielsweise die Kenngröße „Umsatz pro Kundenbetreuer“, so steckt dahinter die (naheliegende) Annahme, dass der Umsatz durch die Anzahl Kundenbetreuer 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 Kundenbetreuer“ zwischen zwei Regionen nur dann vergleichen, wenn auch die Potenziale der Gebiete vergleichbar sind (Krafft 2001, S. 510).

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. Selbst eine Beschränkung auf rein wertmäßige Produktivitäts- und damit Wirtschaftlichkeitskennzahlen, wie beispielsweise das Verhältnis „Ertrag zu Aufwand“, ist nicht unproblematisch; so sinkt gemäß dieser Kennzahl beispielsweise die Wirtschaftlichkeit, wenn sich der Ertrag aufgrund externer Preiseinflüsse reduziert (Gutenberg 1958, S. 28).

Daher erscheint es sinnvoll, beim Einsatz von Produktivitätskennzahlen neben rein finanzwirtschaftlichen allenfalls gemischte Produktivitätskennzahlen mit nichtfinanziellem Input und finanziellem Output einzubeziehen, bei denen Ursache-Wirkungs-Beziehungen 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 (Reichmann 1997, S. 380).

Das *Kernaufgabenprofil* dient als „Scharnier“ zwischen den formalökonomischen Größen einerseits und den noch ausführlich zu behandelnden psychographischen Kenngrößen des Kaufverhaltens andererseits: Letztere sind wichtiger Dreh- und Angelpunkt für das 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. Es kann zum Beispiel 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. Das Beispiel in Abbildung 3 zeigt das typische Kernaufgabenprofil eines so genannten Potenzialausschöpfers, bei dem sowohl der Großteil des Umsatzes als auch ein noch größerer Teil des erwirtschafteten Deckungsbeitrags auf den Umsatz bestehender Marktleistungen (Leistungspflege) bei bisherigen Kunden (Kundenbindung) entfallen.

	Bestehende Leistungen	Neue Leistungen	
Aktuelle Kunden	700 400	150 100	850 500 ← Kundenbindung
Neue Kunden	100 30	50 10	150 40 ← Kundenakquisition
	800 430 ← Leistungs-pflege	200 110 ← Leistungs-innovation	1 000 540 ← Ziel bzw. Ergebnis: Umsatz Deckungsbeitrag

Abbildung 3: Analyse des Kernaufgabenprofils
(Quelle: Reinecke 2004, S. 253)

Das Kernaufgabenprofil kann durch ergänzende Kenngrößen präzisiert werden: So sind auf der Leistungsebene beispielsweise Absatz- beziehungsweise Mengenverhältnisgrößen (Absatz neuer Marktleistungen im Verhältnis zum Absatz „alter“ Marktleistungen), auf der Kundenebene Verhältnisgrößen wie die Relation von Neu- zu Stammkunden möglich.

3.2 Aufgabenbezogene Kennzahlenmodule als zweite Ebene des Kennzahlensystems

Die aufgabenbezogenen Kennzahlenmodule drücken den Umgang eines Unternehmens oder Geschäftsbereichs mit Kunden- und Leistungspotenzialen aus.

Dabei lassen sich zwei *qualitative Kennzahlenbereiche* unterscheiden:

Erstens müssen Kennzahlen für den grundsätzlichen Umgang mit Kunden- und Leistungspotenzialen 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. Dazu ist es zweckmäßig, je Kernaufgabe sowohl den Input als auch den Prozess und die angestrebten Ergebnisse zu operationalisieren.

Ohne ein strategisches Fundament sind wertorientierte Kenngrößen bedeutungslos. Die formalökonomischen Kenngrößen müssen daher durch marketingbezogene Schlüsselkennzahlen ergänzt werden. Gemeinsam kennzeichnen diese Marketingziele die dem Marketingbereich gesetzten Imperative beziehungsweise jene anzustrebenden Vorzugszustände (Meffert 2000, S. 76), die durch das operative Marketing erreicht werden sollen. Diese nichtmonetären Marketingschlüsselkennzahlen (vgl. Abbildung 4) stehen in sehr enger Beziehung zur Positionierung eines Unternehmens beziehungsweise Geschäftsbereichs.

Im Gegensatz zu den formalökonomischen Zielen sind bei den psychographischen Marketingkennzahlen formalmathematische Analysen nicht sinnvoll, weil sich die dahinterstehende Komplexität des Kaufverhaltens nicht „berechnen“ lässt (Köhler 1981, S. 280; Meffert 2000, S. 76; Becker 2001, S. 64). Bei der Operationalisierung der Positionierungsgrößen nach Inhalt, Ausmaß und Zeit ist der Bezug zum relevanten Markt wichtig (Meffert 2000, S. 79).

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 Marktanteils
	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
Marktdurchdringung	Offertabdeckung des relevanten Markts	Anteil der eigenen Offerten an der Gesamtzahl der im relevanten Markt gestellten Offerten

Bekanntheit	Top of Mind	Anteil der Zielkunden, die die eigene Marke spontan als erste Marke nennen
	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-)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-zufriedenheit	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

Abbildung 4: Zentrale Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung für Dienstleistungsunternehmen
(Quelle: in Anlehnung an Reinecke 2004, S. 258, aufbauend auf Becker 2001, S. 65ff.)

Marktpositionierungsziele werden insbesondere durch die strategische Grundausrichtung des Unternehmens beeinflusst (Kuß/Tomeczak 2004, S. 117f.). Ein allgemeingültiger Katalog ist nicht möglich.

Neben den Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung können *Kennzahlen für die vier Kernaufgaben Kundenakquisition und -bindung, Leistungsinnovation und -pflege* definiert werden (zur Auswahl siehe Reinecke 2004, S. 255). 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. So haben beispielsweise nicht alle Kernaufgaben für jedes Unternehmen die gleiche Bedeutung; vielmehr hängt es von der Marktsituation und von den eigenen Kompetenzen ab, ob sich ein Unternehmen beispielsweise eher auf die Kundenakquisition oder auf die Kundenbindung fokussieren will. Daher ist es nicht sinnvoll, für die vier Kernaufgaben

allgemeingültige „generische Kennzahlenmodule“ vorzuschlagen. Ausdrücklich warnt Klingebiel (2000, S. 304ff.) vor einer solchen „One size fits all“-Mentalität, die sich beispielsweise in der Balanced Scorecard-Diskussion abzeichnet; vielmehr muss ein solches System auf die jeweilige Situation maßgeschneidert sein.

Wichtig ist, dass zum kennzahlengestützten Controlling jeder Kernaufgabe ein Ursache-Wirkungs-Modell mit Input-, Prozess- und Ergebnisgrößen definiert wird. Bei der Kundenakquisition sind beispielsweise die Anzahl der Kundenberater eine Input-, die Kontaktintensität sowie die Geschwindigkeit der Offertstellung Prozess- und die resultierenden Einstellungs- und Kaufverhaltensreaktionen (Weiterempfehlungsbereitschaft, Anzahl Neukunden) Ergebnisgrößen (siehe Reinecke 2004, S. 261).

Abbildung 5 zeigt eine mögliche *aufgabenorientierte Kennzahlenselektion* für ein Dienstleistungsunternehmen, das das anspruchsvolle Kernaufgabenprofil eines „Mehrkämpfers“ verfolgt und somit alle Kernaufgaben stark gewichtet. Die ausgewählten Kennzahlen versuchen, die dargestellten grundsätzlichen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und sowohl Effektivitäts- als auch Effizienzaspekte zu berücksichtigen. Die Kennzahlen sind jeweils klar zu operationalisieren.

Kundenakquisition	Kundenbindung
Anzahl Neukunden	Relative Kundenzufriedenheit
Durchschnittlicher Umsatz bei Erstauftrag	Weiterempfehlungsbereitschaft
Offerterfolgsquote	Share of Wallet
Qualifikation Kundenberater	Kundenmigrationsquote
Leistungsinnovation	Leistungspflege
Anzahl neu eingeführter Marktleistungen	Ungestützter Bekanntheitsgrad
Time to Market	(Marken-)Imageindex
Innovationserfolgsrate	Mitarbeiterproduktivität
Kundenakzeptanz der Innovationen	Prozessfehlerquote

Abbildung 5: Aufgabenorientierte Kennzahlen am Beispiel eines „Mehrkämpfers“
(Quelle: in Anlehnung an Reinecke 2004, S. 332)

3.3 Bewertung von Marktpotenzialen als dritte Ebene des Kennzahlensystems

Sollen alle Maßnahmen darauf ausgerichtet werden, *Marktpotenziale* (d.h. Kunden- und Leistungspotenziale) zu erschließen oder auszuschöpfen, müssen folgerichtig diese Potenziale bewertet werden, um dadurch die langfristige Effektivität aller Marketingmaßnahmen zu messen. So ist beispielsweise die Berechnung eines *aggregierten Kundenwerts* im Sinne eines Customer Equity prinzipiell möglich, aufgrund der Vielzahl an Einflussfaktoren jedoch aufwändig und unsicher. Es empfiehlt sich daher, diesen als langfristige strategische Größe und insbesondere in Fällen wie der Akquisition oder dem Verkauf eines Geschäftsbereichs zu erheben. 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 (Reinecke 2004, S. 341ff.). Für den Markenwert sei an dieser Stelle auf andere Publikationen verwiesen (Tomczak et al. 2004).

3.4 Verwendung von Cockpits als Reportinginstrument

Ein Marketingkennzahlensystem ist wie jedes Kennzahlensystem durch gewisse Unschärfen und Kompromisse geprägt. Entscheidend für die Nützlichkeit ist insbesondere, ob es gelingt, das Kennzahlensystem umfassend in den Führungszyklus zu integrieren. Hierzu gehören insbesondere Fragen der Verwendung des Kennzahlensystems als *regelmäßiges Reporting- und Kontrollinstrument* sowie einer etwaigen Verknüpfung mit der Motivations- und Anreizgestaltung (ausführlich Reinecke 2004, S. 415ff.).

Ein Mangel an Berichten und „Reports“ besteht aus der Sicht von Führungskräften nicht (McKinnon/Bruns 1992, S. 127). Dennoch bleiben viele wichtige Ergebnisse unberücksichtigt, weil sie unzweckmäßig aufbereitet sind: Berichte entstehen häufig absender- und nicht empfangenorientiert. Aus einer umfassenden Analyse von Berichten (McKinnon/Bruns 1992, S. 133ff.) lassen sich zentrale Aufgaben des Berichtswesens ableiten: eine geeignete Auswahl und Verdichtung sowie eine adäquate Präsentation der Informationen (Horváth 2003, S. 616).

Die zeitliche Verdichtung von Informationen hängt von den zu messenden Konstrukten ab. Treibergrößen sollten grundsätzlich häufiger, trägere Ergebnisgrößen seltener berichtet werden (Hronec 1996, S. 161). Eine Größe wie die Kundenzufriedenheit wird selten häufiger als quartalsweise oder halbjährlich ausgewiesen. Interaktive Steuerungskennzahlen sollten in der Regel in kürzeren Abständen berichtet werden. Bleiben sie über einen längeren Zeitraum unverändert, so ist ihr Informationswert zu hinterfragen.

Sind sie dagegen sehr volatil, so ist zu überprüfen, ob es sich tatsächlich um geeignete, verlässliche Indikatoren handelt.

Zahlreiche Studien belegen, dass die Darstellung von Informationen die Nutzung beeinflusst: Eine Visualisierung in Form so genannter „Cockpitdarstellungen“ mit Hilfe farbiger Grafiken kann die Informationsverarbeitung wirkungsvoll unterstützen.

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

Fokus, Übersichtlichkeit und Trenderkennung sind wesentliche Chancen von Cockpitdarstellungen, die bei einer einseitigen, schematischen und lückenhaften Anwendung aber auch zu Gefahren werden können (Brunner et al. 1999, S. 25). Kennzahlensysteme sollten daher grundsätzlich in doppelter Hinsicht kommentiert werden: Erstens gilt bereits bei der Aufbereitung der Grundsatz: „Keine Zahl ohne Kommentar“ (Horváth 2003, S. 615). 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.

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

4. Fallbeispiel: Aufgabenorientiertes Marketingcockpit eines Versicherungsunternehmens

Die folgenden Ausführungen verdeutlichen die grundsätzliche Konzeption und den Nutzen eines derartigen Instruments am Beispiel der Steuerung des Kundensegments „Jugendliche“ eines Versicherungsunternehmens.

Abbildung 6: Aufgabenorientiertes Marketingcockpit für das Segment „Jugendliche“ eines Versicherungsunternehmens

Auf der obersten Ebene des Cockpits werden zu diesem Zweck die *übergeordneten Marketingziele* und das *Kernaufgabenprofil* des Segments dargestellt (vgl. Abbildung 6). Hierdurch gelingt es dem Management, sowohl ein Urteil über den Gesamterfolg des Marketing zu fällen als auch gesetzte Schwerpunkte zu erkennen und Stärken sowie Schwächen bei der Erfüllung der Kernaufgaben zu identifizieren.

Die *Messung des Marketingerfolgs* erfolgt mit Hilfe ökonomischer Größen wie Prämienvolumen (Ertrag) und Deckungsbeitrag sowie dem relativen mengenmäßigen Marktanteil, der den eigenen Marktanteil in Bezug zum Marktanteil des stärksten Konkurrenzunternehmens setzt. Zusätzlich werden ebenfalls nichtmonetäre Größen wie gestützte und ungestützte Bekanntheit sowie ein Imageindex integriert. Ein Soll-Ist-Vergleich für jede der genannten Zielgrößen verdeutlicht potentielle Abweichungen von gesetzten Planwerten. Die Berücksichtigung der Dimension Zeit weist auf Trends oder Trendbrüche hin.

Das *Kernaufgabenprofil* zeigt, ob – beziehungsweise wie sehr – ein Unternehmen seine Anstrengungen auf einzelne Kernaufgaben fokussiert und wie erfolgreich es dabei vorgeht. Gemessen wird es im gewählten Beispiel mit Hilfe des Deckungsbeitrages, der mit neuen beziehungsweise bestehenden Kunden und Marktleistungen realisiert wird. Nur selten sind Unternehmen in der Lage, sämtliche Aufgaben mit dem gleichen Nachdruck

zu verfolgen. Statt dessen werden – abhängig vom Produkt oder Lebenszyklus – meist einige Kernaufgaben stärker gewichtet als andere. So spielt im vorliegenden Fall eines Versicherungsunternehmens die Leistungsinnovation eine eher untergeordnete Rolle.

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

1. Schritt: Beurteilung des Gesamterfolges

Die übergeordneten Marketingziele des Geschäftsbereichs erlauben eine Einschätzung des Gesamterfolges. So kann das Segment Jugendliche im gewählten Fall sowohl eine positive Umsatz- und Deckungsbeitragsentwicklung vorweisen als auch eine steigende Bekanntheit der zugehörigen Produkte. In den letzten beiden Perioden mussten allerdings rückläufige Marktanteile, sinkende Imagewerte und eine unzureichende Marktpenetration verbucht werden. Doch wo liegen die Ursachen?

2. Schritt: Suche der Ursachen

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

Ein Anklicken der entsprechenden Grafik führt zu einem Cockpit (vgl. Abbildung 7), das speziell für die Kundenakquisition konzipiert wurde. Als Oberziel dient der mit Neukunden realisierte Deckungsbeitrag aus dem Kernaufgabenprofil. Gleichzeitig werden mit den Kennzahlen Offertenerfolgsquote, Anzahl Neukunden und Marktpenetration ergänzende Unterziele berücksichtigt.

Die Einflussgrößen betreffen die Bereiche Kundenattraktivität (Kundenstruktur, durchschnittliches Prämienvolumen pro Erstabschluß), eingesetzte Marketingmaßnahmen (Kanalmix, Qualität des Außendienstes) und Perspektiven für künftige Neukundenakquisition (Bekanntheit im Segment, Weiterempfehlungsbereitschaft bestehender Kunden). Im Versicherungsgeschäft hat es sich gezeigt, dass beispielsweise die Weiterempfehlungsbereitschaft der Eltern der größte Einflussfaktor für Neuabschlüsse im Segment Jugendliche ist.

Abbildung 7: Cockpit der Kundenakquisition eines Versicherungsunternehmens

Die gleichzeitige Berücksichtigung von Zielen und Einflussgrößen zeigt Ursachen für eine bestimmte Entwicklung auf und weist auf Ansatzpunkte für konkrete Marketingmaßnahmen hin. Im vorliegenden Fall sind Gründe für die nicht erreichten Deckungsbeiträge in der gesunkenen Anzahl und Attraktivität der Neukunden sowie in der abnehmenden Weiterempfehlungsbereitschaft bestehender Kunden zu sehen. Ausgehend von diesen Erkenntnissen gilt es nun, entweder eine vertiefende Ursachenforschung zu betreiben oder Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Ansatzpunkte könnten sein:

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit bestehender Kunden mit positiven Auswirkungen auf die Mund-zu-Mund-Propaganda und die Kundenakquisition,
- Erhöhung der Attraktivität der Neukunden durch eine sorgfältigere Selektion und Ansprache attraktiverer Kundengruppen.

Analoge Cockpits lassen sich für die anderen Kernaufgaben erstellen, so dass je nach Problemlage eine zielgerechte vertiefende Analyse erfolgen kann.

Fazit: Das aufgabenorientierte Marketingcockpit ermöglicht die simultane Beurteilung von Marketingernfolg und Erfüllung der Marketingkernaufgaben. Zusätzlich liefert es Ansatzpunkte für konkrete Handlungsmaßnahmen, indem es Gründe für das Nichterreichen der gesetzten Ziele bei den Kernaufgaben aufzeigt und auf bestehende Gefahren hinweist. Insofern bietet es eine wertvolle Unterstützung, um Entscheidungen auf einer rationalen, messbaren Grundlage zu fällen sowie die damit verbundenen Konsequenzen aufzuzeigen (zu weiteren Fallbeispielen siehe Reinecke/Geis 2004).

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

5. Grenzen eines kennzahlengestützten Marketingcontrolling

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

Kennzahlensysteme sind lediglich ein Baustein eines umfassenden Controllingsystems; sie ergänzen, aber ersetzen keinesfalls Instrumente wie Absatzsegmentrechnungen oder Investitionsrechnungen. Gerade in den Bereichen Marketing und Dienstleistungsmanagement gibt es zahlreiche Bereiche, die mit Kennzahlen nur unzureichend abgedeckt werden können: Weder Stärken-Schwächen- noch Gap-Analysen lassen sich vollumfänglich mit Kennzahlen ausdrücken. Auch ein Bericht eines Kundenbetreuers, der sich gerade mit einem Großkunden getroffen hat, enthält unter Umständen häufig wichtige Informationen, die in einem Kennzahlenbericht untergehen (McKinnon/Bruns 1992, S. 204). Ein Dialog kann durch Kennzahlen somit lediglich unterstützt, nicht aber ersetzt werden. Somit hat der Albert Einstein (zitiert nach Schomann 2001, S. 1) zugesprochene Satz durchaus auch für das Marketing Bedeutung: „Sometimes what counts can't be counted, and what can be counted doesn't count.“

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

Ein integriertes Kennzahlensystem ersetzt nicht das Management: 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 (Gritzmann 1991, S. 42).

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

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

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

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

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Kennzahlensysteme kein Selbstzweck sind. Kennzahlen liefern wertvolle Informationsquellen für Entscheidungen, können und sollen Entscheidungen aber nicht ersetzen.

Literatur

- Ambler, T. (2003): Marketing and the Bottom Line, 2. Aufl., Upper Saddle River/New Jersey.
- Becker, J. (2001): Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 7. Aufl., München.
- Bruhn, M. (2004): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5. Aufl., Berlin u.a.
- Brunner, J./Becker, D./Bühler, M./Hildebrandt, M./Zaich R. (1999): Value-Based Performance Management, Wiesbaden.
- Caduff, T. (1981): Zielerreichungsorientierte Kennzahlennetze industrieller Unternehmen, Frankfurt am Main.
- Daum, D. (2001): Marketingproduktivität. Konzeption, Messung und empirische Analyse, Wiesbaden.
- Day, G.S. (1976): Assessing the Effects of Information Disclosure Requirements, in: Journal of Marketing, Vol. 40, No. 4, S. 42-52.
- Deyhle, A. (1988): Marketing-Controlling – Das Denken vom Kunden her, in: Controller Magazin, 12. Jg., Nr. 1, S. 15-20.
- Diller, H. (1976): Marketing-Informationssysteme, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 5. Jg, Nr. 3, S. 97-104.
- Diller, H. (2001): Probleme des Kundenwerts als Steuerungsgröße im Kundenmanagement, Arbeitspapier Nr. 91 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.
- Drucker, P. (1974): Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York.
- Ehrmann, H. (2004): Marketing-Controlling, 4. Aufl., Ludwigshafen.
- Geiss, W. (1986): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Theoretische Grundlagen einer problemorientierten Kennzahlenanwendung, Frankfurt/Main u.a.
- Gleich, R. (2001): Das System des Performance Measurement: Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand, München.
- Gritzmann, K. (1991): Kennzahlensysteme als entscheidungsorientierte Informationsinstrumente der Unternehmensführung in Handelsunternehmen, Diss., Göttingen.
- Gutenberg, E. (1958): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden.
- Horváth, P. (2003): Controlling, 9. Aufl., München.
- Hronec, S. (1996): Vital Signs. Indikatoren für die Optimierung der Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens, Stuttgart.

- John, G./Martin, J. (1984): Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, No. 5, S. 170-183.
- Kiener, J. (1980): *Marketing-Controlling*, Darmstadt.
- Klingebiel, N. (2000): *Integriertes Performance Measurement*, Wiesbaden.
- Köhler, R. (1981): Grundprobleme der strategischen Marketingplanung, in: Geist, M./Köhler, R. (Hrsg.): *Die Führung des Betriebs*, Stuttgart, S. 261-291.
- Köhler, R. (1993): *Beiträge zum Marketing-Management – Planung, Organisation, Controlling*, 3. Aufl., Stuttgart.
- Krafft, M. (2001): Vertriebscontrolling, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.): *Handbuch Marketingcontrolling*, St. Gallen u.a., S. 500-519.
- Krystek, U./Müller-Stewens, G. (1993): *Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen*, Stuttgart.
- Kuß, A./Tomczak, T. (2004): *Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung*, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Küting, K. (1983): Grundsatzfragen von Kennzahlen als Instrument der Unternehmensführung, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 12. Jg., Nr. 5, S. 237-241.
- Lenskold, J.D. (2003): *Marketing ROI*, New York.
- Link, J./Gerth, N./Vossbeck, E. (2000): *Marketing-Controlling. Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg*, München.
- Maul, D.-H. (2000): Das „Intellectual Property Statement“ – eine notwendige Ergänzung des Jahresabschlusses?, in: *Der Betrieb*, 53. Jg., Nr. 11, S. 529-533.
- McKinnon, S.M./Bruns, W.J. Jr. (1992): *The Information Mosaic*, Boston.
- Meffert, H. (2000): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 9. Aufl., Wiesbaden.
- Miller, G.A. (1956): The Magical Number Seven, Plus or Minus Two. Limits to Our Capacity for Processing, in: *Psychological Review*, Vol. 63, No. 2, S. 81-97.
- Moorman, C./Lehmann, D. (Hrsg.) (2004): *Assessing Marketing Performance*, Cambridge (Massachusetts).
- Müller-Stewens, G. (1998): Performance Measurement im Lichte des Stakeholderansatzes, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Dittrich, S. (Hrsg.): *Marketingcontrolling*, St. Gallen, S. 34-43.
- Neely, A. (1998): *Measuring Business Performance. Why, what and how*, London.
- Palloks, M. (1991): *Marketing-Controlling. Konzeption zur entscheidungsbezogenen Informationsversorgung des operativen und strategischen Marketing-Management*, Frankfurt am Main u.a.

- Palloks-Kahlen, M. (2001): Kennzahlengestütztes Controlling im kundenorientierten Vertriebsmanagement, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen u.a., S. 520-543.
- Reichmann, T. (1997): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 5. Aufl., München.
- Reichmann, T./Palloks, M. (1997): Modernes Vertriebs-Controlling, in: Link, J./Brändli, D./Schleuning, C./Kehl, R.E. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettlingen, S. 449-473.
- Reinecke, S. (2004): Marketing Performance Management. Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Wiesbaden.
- Reinecke, S./Geis, G. (2004): Marketing- und Verkaufskennzahlen – Ein Cockpit für das Management, CD-Rom, Zürich.
- Reinecke, S./Herzog, W. (2005): Effizienz allein genügt nicht, in: io new management, 74. Jg., Nr. 7/8, S. 35-37.
- Reinecke, S./Rosset, R. (2005): Marketing-Effizienz und -Effektivität. Wo steht die Schweiz? Studie der IHA-GfK, Hergiswil.
- Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.) (2001): Handbuch Marketingcontrolling. Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg, St. Gallen/Wien.
- Schomann, M. (2001): Wissensorientiertes Performance Measurement, Wiesbaden.
- Schwaninger, M. (1994): Managementsysteme, Frankfurt am Main u.a.
- Shaw, R./Merrick, D. (2005): Marketing Payback, Glasgow .
- Shrivastava, P. (1987): Rigor and Practical Usefulness of Research in Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 8, No. 1, S. 77-92.
- Sieglwart, H. (1998): Kennzahlen für die Unternehmensführung, 5. Aufl., Bern u.a.
- Simons, R. (1995): Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Boston.
- Srivastava, R./Reibstein, D.J. (2005): Metrics for Linking Marketing to Financial Performance, MSI Special Report No. 05-2000, Cambridge (Massachusetts).
- Staehle, W.H. (1967): Kennzahlen und Kennzahlensysteme – Ein Beitrag zur modernen Organisationstheorie, Diss., München.
- Staehle, W.H. (1973): Kennzahlensysteme als Instrumente der Unternehmensführung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2. Jg., Nr. 5, S. 222-228.
- Tomczak, T./Reinecke, S. (1999): Der aufgabenorientierte Ansatz als Basis eines markt-orientierten 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./Kaetzke, P. (2004): Markencontrolling: Sicherstellen der Effektivität und Effizienz der Markenführung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. 2. Aufl., Stuttgart, S. 1822-1852.
- Weber, J. (1993): Einführung in das Controlling, 4. Aufl., Stuttgart.
- Wöhe, G. (2000): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Aufl., München.
- Wolf, J. (1977): Kennzahlensysteme als betriebliche Führungsinstrumente, München.