
Utz Schäffer/Jürgen Weber (Hrsg.)

Bereichscontrolling

Funktionsspezifische Anwendungsfelder,
Methoden und Instrumente

2005

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Modul 4:

Marketing- und Verkaufscontrolling

Überblick über das Marketing- und Verkaufscontrolling
Sven Reinecke

Praxisbeiträge:
Marketingcontrolling bei der Allianz Group
Oliver Kraft

Verkaufscontrolling bei der Heidelberger Druckmaschinen AG
Thilo Sekol

Fallstudie:
Marketing- und Verkaufscontrolling bei der Hilti Gruppe
Sven Reinecke

Überblick über das Marketing- und Verkaufscontrolling

Sven Reinecke*

1 Bedeutung und Spezifika des Marketing- und Verkaufscontrollings

In der deutschsprachigen Marketingwissenschaft erlebt das Thema Marketingcontrolling nach intensiven Forschungstätigkeiten zu Beginn der 80er-Jahre einen neuen Höhepunkt (*Link/Gerth/Vossbeck 2000; Reinecke/Tomczak/Geis 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 ein 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. 1 ff.*):

Führungskräfte im Marketing müssen zunehmend die Effektivität und Effizienz von Marketingmaßnahmen nachweisen; gleichzeitig ist die Zufriedenheit des Top-Managements mit dem derzeitigen Stand des Marketingcontrollings sehr gering (zu empirischen Ergebnissen siehe *Reinecke/Rosset 2005* und *Reinecke/Herzog 2005*).

Neue Management- und Controllingkonzepte, insbesondere die wertorientierte Unternehmensführung und Scorecard-Ansätze, aber auch die steigende Bedeutung der Operationalisierung des »Intellectual Capitals« 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).

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. Traditionell werden Mar-

* Prof. Dr. Sven Reinecke, Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, Schweiz.

keting und Controlling daher unterschiedliche Zielfunktionen zugeordnet: Controlling sei darauf ausgerichtet, die Wertziele des Unternehmens zu erreichen, wohingegen das Marketing primär Sachziele verfolge (Meffert 2000, S. 1125). Diese Trennung ist vor dem Hintergrund der neueren Entwicklungen in beiden Bereichen allerdings nicht mehr zweckmäßig. Letztlich verfolgt auch das Marketing als betriebswirtschaftliche Funktion Wertziele, und beim strategischen Controlling stehen unzweifelhaft auch Sachziele im Vordergrund.

Marketingcontrolling darf sich nicht darauf beschränken, lediglich Konzepte des Controllings unreflektiert auf das Marketing zu übertragen; dadurch können weder Erkenntnisfortschritte erzielt noch konkrete Handlungsanleitungen abgeleitet werden. Meffert (1982, S. 100) wies bereits vor einiger Zeit auf diese Gefahr hin: »Versteht man Marketing-Controlling als Koordination von Informationsversorgung, Planung und Kontrolle im Marketingbereich, so beinhaltet dieses Konzept keinerlei neue Führungsfunktionen, sondern weist lediglich auf eine andersartige Aufteilung bisher beim Marketing-Management (oder bei anderen Funktionsträgern im Marketing, z. B. Marktforschung) angesiedelter Marketingfunktionen hin.« Er folgerte daraus, dass für das Marketing ein weitgehend eigenständiges, problembezogenes Instrumentarium entwickelt werden muss; dieses sollte insbesondere drei Besonderheiten gerecht werden (Meffert 1982, S. 102; Reinecke 2004, S. 55):

- *Explizite Berücksichtigung der Kunden- und Konkurrenzorientierung:* Versteht man Marketing als marktorientierte Unternehmensführung, so sollte ein marktorientiertes Controlling sicherstellen, dass alle Managementbereiche sowohl kunden- als auch konkurrenzorientiert handeln. Externe Daten aus der Markt- und Konkurrenzforschung erhalten damit einen hohen Stellenwert; interne Informationen insbesondere aus dem Rechnungswesen sind zwar wichtig, nehmen aber keine Vorrangstellung ein.
- *Eindeutige Integration der Sachziel- und Potenzialorientierung:* Marketingcontrolling koordiniert die Sachziele nicht lediglich indirekt über die Wertziele; vielmehr müssen nichtmonetäre Zielgrößen explizit berücksichtigt werden.
- *Sicherstellen der Durchgängigkeit eines marktorientierten Führungssystems:* Neue Ansätze des Marketingcontrollings müssen der »Abkoppelung« des Marketing als Spezialistenfunktion entgegenwirken sowie dazu beitragen, die hohe Komplexität zu bewältigen. Marketingcontrolling sollte ferner helfen, Marketingstrategien besser situativ (Köhler 2001, S. 25) zu realisieren und koordiniert umzusetzen (Marketingimplementierung).

Horváth (1985, S. 13) unterstreicht einen wesentlichen, allgemein akzeptierten Unterschied zwischen Marketing und Controlling: »Marketing – im Sinne von Marketing-Management – ist eine unmittelbare Managementaufgabe. Marketing bedeutet Entscheidungsfindung, [...]. Controlling hat im Hinblick auf die Entscheidungsfindung des Managements in erster Linie eine unterstützende Aufgabe.«

Insgesamt lassen sich im Marketingcontrolling fünf zentrale Trends erkennen. Diese haben auch das allgemeine Controlling erfasst, wirken sich aber in den Bereichen Marketing und Verkauf besonders aus (Reinecke 2004, S. 48, basierend auf Gleich 2001, S. 11; Müller-Stewens 1998, S. 37):

- *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 Regelkreises.
- *Ausrichtung & Format:* Verstand man unter Marketingcontrolling in den 80er-Jahren primär das monetär innengerichtete Marketingaccounting, so bezieht das Marketingcontrolling inzwischen stärker externe Ausrichtungen auf den Markt und nichtmonetäre Größen ein

(Stichworte: Messung und Tracking von Kundeneinstellungen, -zufriedenheit und Markenstärke).

- *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 Marketingcontrollings, so kommen inzwischen zahlreiche dynamische Verfahren zum Einsatz, beispielsweise zur Ermittlung zukunftsbezogener finanzieller Kunden- und Markenwerte.
- *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 Marketingcontrolling muss nicht nur aufgrund der Tatsache, dass Umsatz und Deckungsbeitrag immer seltener miteinander einhergehen, ein umfassenderes Zielsystem berücksichtigen und daher ziel- und ereignisorientierter angelegt sein.

In der betriebswirtschaftlichen Praxis ist die Unterscheidung zwischen Marketing und Verkauf üblich, wobei Marketing tendenziell eher Aufgaben der strategischen Positionierung, des Produktmanagements und der Kommunikation übernimmt, der Verkauf dagegen die persönliche Kundenbearbeitung und als »Vertrieb« zum Teil auch Aufgaben der Distribution. In der Wissenschaft wird Marketing dagegen als umfassender Begriff im Sinn einer marktorientierten Unternehmensführung gewählt (Meffert 2000, S. 8); Verkauf und Vertrieb sind in diesem Verständnis Subinstrumente des Marketing. In diesem Sinne schließt auch bei den nachfolgenden Ausführungen Marketingcontrolling das Vertriebs- bzw. Verkaufscontrolling ein.

2 Teilfelder des Marketingcontrollings

Marketingcontrolling wird bisher insbesondere durch informationsversorgungs- und koordinationsorientierte Controllingansätze dominiert. Hervorzuheben sind die Arbeiten von Köhler (siehe Köhler 2001 für einen Überblick), dem das Verdienst zukommt, Marketingcontrolling maßgeblich strukturiert und geprägt zu haben. Viele Erkenntnisse des strategischen Marketingcontrollings beziehungsweise des Marketingaudits gehen auf Töpfer zurück (Töpfer 1986 und 1998).

Köhler (2001) leitet die Aufgaben des Marketingcontrollings aus den allgemeinen Managementfunktionen ab (Planung, Organisation, Mitarbeiterführung, Überwachung): Im Mittelpunkt steht die aufgabenentsprechend gestaltete Informationsversorgung für alle Funktionen des Marketingmanagements (ter Haseborg 1995, Sp. 1543). Das Ziel des Marketingcontrollings besteht darin, durch Koordination die Effizienz zu erhöhen. Ausdrücklich beschränkt Köhler (2001, S. 13 ff.) das Controlling somit nicht auf die Verknüpfung von Marketingplanung und -überwachung, sondern schließt Aspekte der Koordination und der Mitarbeiterführung ein.

In der Controllingforschung zeichnen sich allerdings zahlreiche Entwicklungen ab, die in ihren Konsequenzen insbesondere für eine marktorientierte Unternehmensführung interessant sind. So erweitert beispielsweise der Rationalitätssicherungsansatz von Weber und Schäffer (1999) die Perspektive des Controllings und lenkt übertragen auf das Marketing die Aufmerksamkeit auf Gebiete, die gerade in der Marketingwissenschaft intensiv diskutiert werden:

Wie können bei Marketingentscheidungen Reflexion und Intuition im Gleichgewicht gehalten werden? Wieviel Marketingplanung ist sinnvoll? Wie können strategisches und operatives Marketing besser abgestimmt werden, um die Realisierung von Strategien zu ermöglichen? Wie kann das Marketingmanagement einen Erfolgsbeitrag des Marketing belegen?

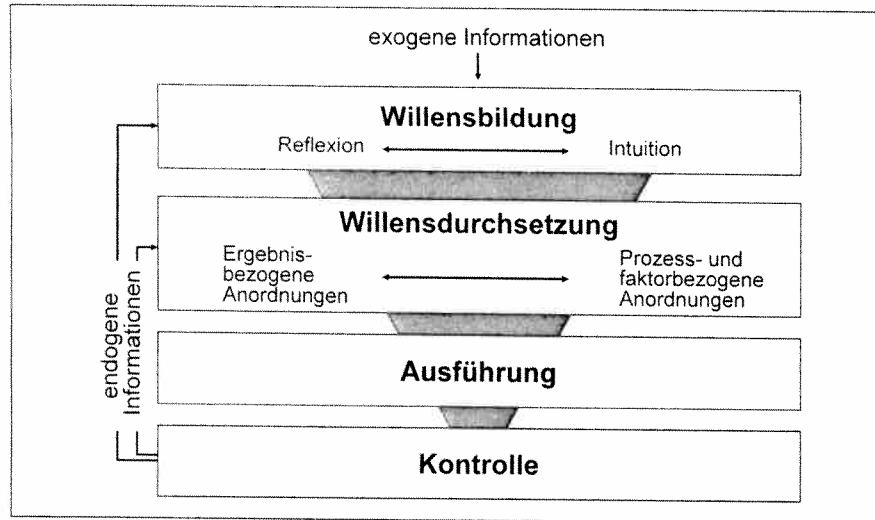


Abb. 1: Idealtypischer Führungszyklus (Quelle: Weber 1999, S. 33.)

Weber strukturiert den Führungsprozess idealtypisch (siehe Abb. 1) (Weber 1999, S. 30 ff.): Ausgangspunkt ist die Willensbildung, die reflexiv oder intuitiv ablaufen kann. Erfolgt sie reflexiv, so muss dazu ausreichendes, einer analytischen Betrachtung zugängliches Wissen verfügbar sein, das auf Erfahrung oder auf exogenen Informationen basiert. Um den Willen durchzusetzen, muss dieser den ausführenden Stellen übermittelt werden. Dies kann durch *ergebnis-, prozess- oder faktorbezogene Anordnungen* erfolgen. Idealtypischerweise wird der kommunizierte Wille vom Ausführungssystem umgesetzt. Diese Phase ist allerdings nicht Teil des Führungssystems, wohl aber die *Kontrolle* der Übereinstimmung zwischen Gewolltem und Erreichtem. Das Ergebnis dieses Soll-/Ist-Vergleichs führt entweder zu einer erneuten Willensbildung (zum Beispiel einer Planrevision) oder fließt erneut in die Willensdurchsetzung ein (beispielsweise Anordnung konkreter Tätigkeiten, um eine zukünftige Übereinstimmung von Soll und Ist zu erreichen). Willensbildung, -durchsetzung und Kontrolle sind somit eng miteinander vernetzt.

Controlling hat in diesem System die Aufgabe, die *Rationalität der Führung sicherzustellen*, wobei Rationalität als Zweckrationalität verstanden wird (Weber/Schäffer 2001a, S. 75). Sie lässt sich auch als eine spezifische Form der Qualitätssicherung interpretieren, die die Effektivität und Effizienz der Lösung von Führungsproblemen gewährleistet (Weber 2002, S. 48 ff.).

Verwendet man diesen Ansatz zur Strukturierung der bisherigen Erkenntnis des Marketingcontrollings, so lassen sich folgende Aufgaben unterscheiden (siehe Abb. 2):



Abb. 2: Aufgaben des Marketingcontrollings

(Quelle: eigene Darstellung aufbauend auf Köhler 2001, S. 14 und Weber 2002)

(a) Problembezogene Informationsversorgung

Hierunter fallen die problemspezifische Informationsbündelung und -koordination insbesondere aus dem Rechnungswesen (Deckungsbeitragsrechnungen, Target Costing, Prozesskostenrechnung) und der Marktforschung. Marktforschung wird dabei als Funktion verstanden, die den Konsumenten, Kunden und die Öffentlichkeit durch Informationen mit dem Anbieter verbindet (Bennett 1988, S. 115; Kuß 2004, S. 2). Im Informationszeitalter steht dabei das rechtzeitige Erkennen von Technologie- und Marktentwicklungen im Mittelpunkt. Aus managementbezogener Sicht sollte der Schwerpunkt insbesondere auf einer interpretierenden Diagnose dieser Informationen, weniger auf einer reinen Analyse liegen. Zentral ist die benutzer- und stellenadäquate bestmögliche Abstimmung von instrumentendominiertem Informationsangebot, problemdominiertem Informationsbedarf und verhaltensdominierter Informationsnachfrage (Weber 2002, S. 103). Marketingcontrolling muss somit auf die spezifischen Problemsichten der jeweiligen Organisationseinheiten eingehen, beispielsweise von Produkt- und Kundensegmentsmanagement, sowie die Schnittstellen zwischen diesen Einheiten koordinieren.

(b) Unterstützung der strategischen und operativen Marketingplanung bezüglich Willensbildung und -durchsetzung

Neben einer Aufbereitung entscheidungsrelevanter Informationen zählt hierzu die Unterstützung bei der Generierung von Entscheidungsmöglichkeiten. Das fehlende Denken in alternativen Marketingstrategien und -umsetzungsmaßnahmen ist in der betriebswirtschaftlichen Praxis in zahlreichen Marketingkonzepten ein zentraler Rationalitätseingpass, den das Marketingcontrolling offen legen und zu überwinden helfen sollte. Auch das Bewerten und kritische Hinterfragen der Entscheidungsoptionen im Sinne einer »contre rôle« gehört hierzu – sowohl hinsichtlich der finanziellen Konsequenzen als auch hinsichtlich ihrer Mach- und Durchsetzbarkeit.

Zum Planungsmanagement (Weber 2002, S. 240 ff.) gehören die Gestaltung des strategischen und operativen Marketingplanungssystems, insbesondere der Marketingbudgetierung (Retznecke/Fuchs 2003). Das Marketingcontrolling unterstützt das Marketingmanagement methodisch und instrumentell, beispielsweise bei der Auswahl von Markt- und Kundensegmenten sowie

der Gestaltung von Anreizsystemen für Verkauf und Distribution. Ferner übernimmt es die Verantwortung für einige Aufgaben, um Marketingstrategie, -ziele und operative Maßnahmen im Rahmen des Marketingmix aufeinander abzustimmen und eine Umsetzung zu gewährleisten. Dazu zählt insbesondere auch die Gestaltung der Schnittstellen und Wechselbeziehungen des Marketing zu den anderen Funktionsbereichen, zumal die gesamte Unternehmensplanung im Regelfall auf einer Absatzplanung beruht.

(c) Marketingüberwachung: Durchführung von Marketingkontrollen und -audits

Köhler (2001) fasst Kontrollen und Audits unter dem Begriff der Überwachung zusammen. Kontrollen sind rückblickende Soll-Ist-Vergleiche (ausführlich Schäffer 2001); sie schließen den Regelkreis des Willensbildungs- und -durchsetzungsprozesses und sind somit ein wichtiger Bestandteil des Marketingcontrollings. Audits sind dagegen Ausprägungen einer eher zukunftsorientierten Überwachung mit Feedforward-Charakter, die sich mit den Voraussetzungen für die künftige Nutzung von Erfolgspotenzialen beschäftigen. In Anlehnung an Kotler/Bliemel (2001) kann ein Marketingaudit definiert werden als eine umfassende, systematische, nicht weisungsgebundene, gelegentliche Untersuchung von Marketingumwelt, -zielen, -strategien sowie von Marketingprozessen, -organisation und -maßnahmen einer strategischen Geschäftseinheit. Es dient dazu, Herausforderungen und Chancen aufzudecken sowie einen Maßnahmenplan zur Verbesserung der Marketingleistung aufzustellen. Ähnlich verwendet auch Töpfer (1995, Sp. 1533 f.) den Begriff, indem er unter Marketingaudit eine strategische Bilanz im Sinne einer Überprüfung der inhaltlichen und organisatorischen Marketingaktivitäten im Unternehmen versteht. Köhler (1992, Sp. 1277; 2001, S. 15 f.) unterscheidet im Marketing zwischen Verfahrens-, Strategien-, Marketingmix- und Organisationsaudits.

(d) Koordinationsfunktion

Diese Aufgaben des Marketingcontrollings betreffen Tätigkeiten abseits des Marketingroutinegeschäfts (analog Weber 2002, S. 404). Hierzu gehört beispielsweise die Beratung und Unterstützung bei umfassenden Projekten wie der Einführung von Marketingkennzahlensystemen oder der Gesamtausrichtung des Marketing auf eine wertorientierte Unternehmensführung. Des Weiteren zählen das Controlling spezifischer Marketing- und Verkaufsprojekte sowie insbesondere von Marketingkooperation mit anderen Unternehmen dazu.

Zusammengefasst kann Marketingcontrolling somit keineswegs mit Rechnungswesen im Marketing gleichgesetzt werden. Schwerpunktverlagerungen in der Praxis (Horváth 2003, S. 76) zeigen, dass Controller keine (rein) historisch orientierten Buchhalter (Registatoren) mehr sind, sondern der zukunfts- und aktions- und somit managementsystemorientierte Teil ihrer Tätigkeit zunimmt. Die Funktion des Marketingcontrollings besteht darin, die Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung sicherzustellen (Weber/Schäffer 2001b). Es übernimmt eine zentrale Qualitätssicherungsfunktion einer marktorientierten Unternehmensführung, ohne jedoch institutionelle Entscheidungsgewalt zu beanspruchen.

3 Instrumente des Marketingcontrollings

Die dargestellten Aufgaben des Marketingcontrollings lassen sich mit Hilfe einer Vielzahl von Instrumenten und Methoden erfüllen. In Abbildung 3 werden ausgewählte Beispiele präsentiert.

Unterstützung der strategischen Marketingplanung & strategische Überwachung	Unterstützung der operativen Marketingplanung & operative Marketingkontrolle	Übergreifende Koordinationsaufgaben
• Frühwarn-/erkenntnis-/aufklärungssysteme • Branchenstrukturanalysen • Stärken-/Schwächenprofile, Benchmarking • Portfolios (zum Beispiel bzgl. Geschäftsfeldern, Kunden, Innovationen, Marken, Sortiment) • Segmentierungs-, Image- und Positionierungsstudien • Kunden- & Markenwertberechnungen, Markenstärkeanalysen • Investitionsrechnungen • langfristige Budgetierung • Audit-Methoden/-Checklisten • Kontrolle der Marketingkernaufgaben (Kundenakquisition & -bindung, Leistungsinnovation & -pflege)	• Versorgung der Marketing- und Verkaufsorganisationseinheiten mit Informationen u. a. aus Marktforschung, Außendienstberichten, Absatzstatistik und Rechnungswesen (z. B. Kundenzufriedenheitsstudien, Deckungsbeitragsrechnungen) • Informationen zur Planung und Abstimmung des Marketing-Mix • kurzfristige Budgetierung • Kontrolle des Marketing-Mix • Marktleistungsgestaltung • Preisgestaltung • Kommunikation/Marktbearbeitung • Distribution • Ergebnis- und Abweichungsanalysen • Beschwerdeanalysen	• Gestaltung von Kennzahlensystemen für Marketing und Verkauf • Gestaltung von Anreiz- und Provisionssystemen • Target Costing • Analyse, Planung und Kontrolle von Marketing- und Verkaufsprojekten • Analysen, Planung und Überwachung von Marketing- und Verkaufskooperationen • Wissensmanagement in Marketing und Verkauf (z. B. Moderation von Erfahrungsaustausch, Datenbank mit Lernerfahrungen)

Abb. 3: Ausgewählte Methoden und Instrumente des Marketingcontrollings
(Quelle: eigene Darstellung aufbauend auf Köhler 2001)

Zahlreiche Instrumente können gleichzeitig für Informationsversorgung, Planung und Kontrolle des Marketing eingesetzt werden. So liefern beispielsweise Positionierungsstudien einerseits Marktinformationen zum Status quo der eigenen Positionierung, zum anderen unterstützen sie deren Planung, indem sie beispielsweise helfen, folgende Fragen zu beantworten: Sind die aus Kundensicht wahrgenommenen Eigenschaften der angebotenen Marktleistungen auch tatsächlich aus Sicht einer wirtschaftlich interessanten Kundengruppe kaufentscheidungsrelevant? Sind die eigenen Marktleistungen ausreichend von der Konkurrenz differenziert? Welche relevanten Bedürfnisse werden derzeit noch nicht gezielt mit spezifischen Angeboten befriedigt? Des Weiteren können diese Studien auch als Kontrollinstrument verwendet werden, um zu überprüfen, ob die Ist-Positionierung der angestrebten Soll-Positionierung entspricht.

Auch die Zuordnung der Instrumente zu strategischen und operativen Aufgaben ist keineswegs deterministisch. So weisen beispielsweise Sortimentsanalysen in High-Tech-Business-to-Business-Märkten oder in der Pharmabranche in der Regel strategisch-langfristigen Charakter auf, während sie im Lebensmitteldetailhandel durchaus auch im operativen Tagesgeschäft ihre Bedeutung haben. Ob ein Instrument als strategisch einzustufen ist, hängt davon ab, inwieweit dieses geeignet ist, aus Kundensicht die langfristige Ausrichtung von unternehmerischen Potenzialen im Verhältnis zur Konkurrenz maßgeblich zu beeinflussen. Instrumente, die die kurzfristigen, routinemäßigen Tätigkeiten unterstützen wie beispielsweise die jährliche Budgetierung, werden der operativen Ebene zugeordnet. In der Marketingliteratur wird auch der Marketing-Mix schwergewichtig dieser Ebene zugeordnet, auch wenn jedes Marketinginstrument letztlich immer strategische und operative Elemente beeinflusst. So schließt

beispielsweise ein umfassendes Preiscontrolling sowohl die strategische Überwachung des Preisimages als auch die operative Kontrolle der Preisdurchsetzung im Markt ein.

Es ist im Rahmen eines Themenüberblicks nicht möglich, alle in Abbildung 3 genannten Instrumente zu erläutern. Vielmehr sollen drei für Marketing und Verkauf besonders zentrale Instrumente vertiefend dargestellt werden: die Messung von Kundenzufriedenheit, die Analyse von Markenstärke und -wert sowie die Gestaltung von Kennzahlensystemen für Marketing und Verkauf.

3.1 Kundenzufriedenheitsanalysen

Die Analyse der Kundenzufriedenheit ist eine klassische Aufgabe des Marketingcontrollings, die institutionell in der Regel (zumindest teilweise) durch die Marktforschungsabteilung erfolgt. Diesbezüglich ist das Marketingcontrolling für folgende Teilaufgaben zuständig:

- Evaluation der verschiedenen Verfahren der Kundenzufriedenheit und Vorschlag eines für die jeweilige Situation optimalen Methodenmixes,
- Erhebung, Analyse und Interpretation der Kundenzufriedenheitsdaten im Zeitablauf,
- Integration der Informationen in das Marketing- und Verkaufsberichtswesen,
- Vorschlag geeigneter Maßnahmen zur Optimierung des Kundenzufriedenheitsmanagements,
- Überprüfen der Kundenzufriedenheitsmaßnahmen hinsichtlich Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit.

Zur Erklärung von Kundenzufriedenheit und Unzufriedenheit lassen sich verschiedene Ansätze wie die Equity Theory, die Attributionstheorie und das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma unterscheiden, wobei letztem die größte Bedeutung zukommt (Homburg/Rudolph 1995, S. 33 ff.). Es geht davon aus, dass Kundenzufriedenheit bzw. -unzufriedenheit aus dem Vergleich des Kunden zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung resultiert (siehe Abb. 4). Stimmen erwartete und tatsächlich erlebte Leistung überein, ist der Kunde indif-

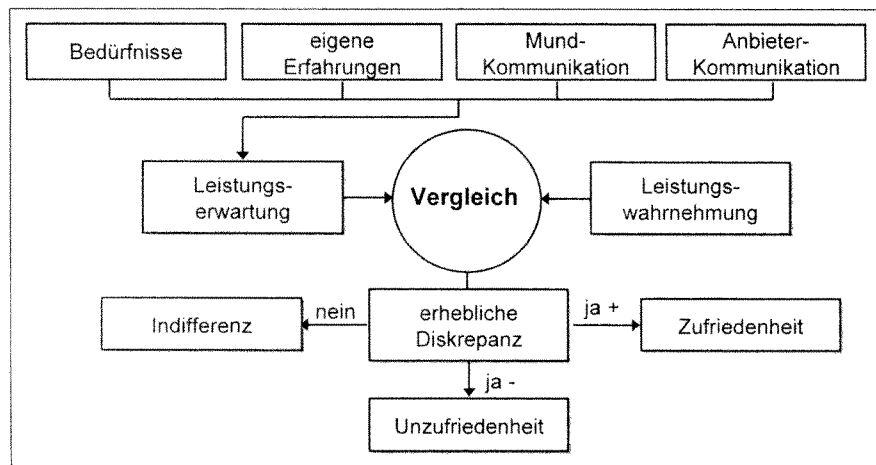


Abb. 4: Entstehung von Kunden(un)zufriedenheit (Quelle: Stauss/Seidel 2002, S. 56)

ferent, das heißt, er ist weder besonders zufrieden noch unzufrieden. Werden seine Ansprüche übertroffen, stellt sich Zufriedenheit ein. Eine negative Abweichung zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung hingegen führt zu Unzufriedenheit (Dittrich 2002, S. 76; Homburg/Stock 2003, S. 20; Kuß/Tomczak 2004a, S. 154 f.).

Die Bildung von Erwartungen wird im Allgemeinen von folgenden vier Faktoren beeinflusst (Kuß/Tomczak 2004a, S. 155):

- der Bedürfnisstruktur des Kunden,
- der Erfahrungen des Kunden mit dem betreffenden Produkt oder ähnlichen Leistungen,
- den Meinungen von Bekannten, Freunden und Kollegen und
- der Kommunikation des Anbieters (z. B. Direktwerbung).

Zur unternehmensspezifischen Messung der Kundenzufriedenheit dient eine Vielzahl an Verfahren und Methoden (siehe Abb. 5), die im Folgenden kurz skizziert werden sollen.

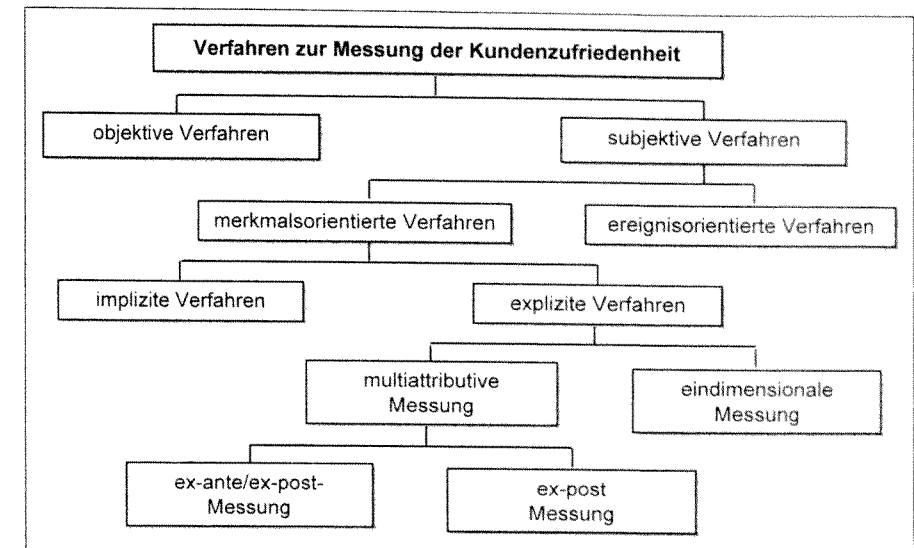


Abb. 5: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit
(Quelle: in enger Anlehnung an Homburg/Werner 1998, S. 133)

Objektive Verfahren messen die Kundenzufriedenheit anhand beobachtbarer Größen bzw. Indikatoren, die nicht durch die Wahrnehmung der Kunden verzerrt werden. Hierzu gehören Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn, Marktanteil, Wiederkauf- und Abwanderungsrate (Schütze 1992, S. 183). Wenngleich bereits viele Studien Zusammenhänge zwischen diesen Indikatoren und der Zufriedenheit nachweisen konnten, erscheint ihre Verwendung nicht unproblematisch. Zum einen werden sie von vielen weiteren Faktoren wie der allgemeinen Konjunkturlage sowie Werbe- und Konkurrenzmaßnahmen beeinflusst. Zum anderen ist von zeitlichen Verzögerungseffekten auszugehen, da diese Größen lediglich aus der Zufriedenheit resultieren. Daher können mit dieser Methode kaum valide Messergebnisse erzielt werden (Schütze 1992, S. 183 f.; Beutin 2003, S. 118 f.).

Subjektive Verfahren erfassen im Gegensatz zu den objektiven Verfahren die Zufriedenheit aus der Sicht der Kunden. Sie lassen sich in merkmals- und ereignisorientierte Verfahren unterteilen (Schütze 1992, S. 185; Stauss 1999, S. 12).

Merkmalsorientierte Verfahren basieren auf der Annahme, dass sich die Kundenzufriedenheit auf die Bewertung von Einzelmerkmalen zurückführen lässt (Stauss 1999, S. 12). Diese Verfahren lassen sich weiter nach impliziten und expliziten Verfahren differenzieren (Kaetzke 2003, S. 84). Durch *implizite Verfahren* soll indirekt ein Rückschluss auf die Kundenzufriedenheit gezogen werden. Hierzu zählen die Analyse und Auswertung von Kundenbeschwerden, wobei davon ausgegangen wird, dass häufige Beschwerden auf ein Problem hindeuten, welches sich negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirken kann. Allerdings setzt dieses Vorgehen ein aktives Beschwerdeverhalten der Kunden voraus, welches oftmals nicht gegeben ist. Des Weiteren ist diese Form der Zufriedenheitsermittlung relativ unsystematisch und nur in seltenen Fällen repräsentativ (Beutin 2003, S. 120 ff.). Ferner lässt sich die Kundenzufriedenheit durch Befragungen von Verkäufern oder Absatzmittlern ermitteln, wobei jedoch Ergebnisverzerrungen aufgrund strategischer Antworten, sozialer Erwünschtheit und Unwissenheit der Befragten entstehen können (Beutin 2003, S. 120).

Charakteristisch für die *expliziten Methoden* ist die direkte Befragung von Kunden, wobei der Erfüllungsgrad von Erwartungen bzw. die empfundene Zufriedenheit gemessen wird (Beutin 2003, S. 120). Hierbei sind eindimensionale und multiattributive Ansätze zu unterscheiden. Im ersten Fall erfolgt die Messung der Kundenzufriedenheit global über eine einfache, eindimensionale Ratingskala, auf der der Kunde den Grad der Zufriedenheit angeben soll (beispielsweise: Zufriedenheit von 1 (sehr zufrieden) bis 7 (sehr unzufrieden)). Auch wenn diese Methode leicht handhabbar ist, offenbart sie nicht die konkreten Ursachen der Zufriedenheit (Homburg/Werner 1998, S. 133; Schütze 1992, S. 187). An diesem Kritikpunkt setzen die multiattributiven Verfahren an, bei denen die Zufriedenheit für eine Vielzahl von Einzelaspekten erhoben wird (Schütze 1992, S. 187). Beim ex-ante/ex-post-Ansatz wird die Kundenzufriedenheit über den Vergleich zwischen den im Voraus erhobenen Erwartungen an eine Leistung und der zeitlich nachgelagerten Messung der Erfüllung der Erwartungen ermittelt. Die Soll- und Ist-Werte werden jeweils für mehrere Aspekte der Zufriedenheit über eine mehrstufige Ratingskala erhoben und können zu Globalurteilen aggregiert werden. Diese Methode eignet sich, um spezifische Defizite zu identifizieren (Beutin 2003, S. 123 f.; Meffert/Bruhn 2000, S. 220 ff.; Hentschel 1990, S. 232).

Der *ex-post-Ansatz* konzentriert sich auf die Messung der Zufriedenheit nach der Inanspruchnahme einer Marktleistung. Hierbei können einerseits die beiden Komponenten *Erwartungen an eine Leistung* und *Erfüllung der Erwartungen* in einem gemeinsamen Fragebogen ex-post erhoben werden. Andererseits lässt sich auf die Ermittlung der Erwartungen gänzlich verzichten, womit nur die Leistungswahrnehmung gemessen wird. Diese Erhebungsform gilt als sehr zuverlässig und ist auch in der Praxis weit verbreitet (Homburg/Werner 1998, S. 133; Beutin 2003, S. 124).

Im Allgemeinen sind mit den multiattributiven Verfahren einige Probleme verbunden. Zunächst können in der Liste Zufriedenheitskomponenten fehlen oder Aspekte aufgeführt sein, die der Kunde nicht wahrnimmt oder als wenig relevant erachtet. Auch legen viele Kunden ihrem Zufriedenheitsurteil konkrete Erfahrungen mit der Leistung zu Grunde. Da jedoch die multiattributiven Verfahren die Zufriedenheit lediglich abstrahiert erfassen, gehen bei der Erhebung wichtige Informationen verloren (Kaetzke 2003, S. 85 f.; Stauss/Hentschel 1990, S. 236 f.).

Ereignisorientierte Verfahren beziehen sich auf die Zufriedenheit in Hinblick auf ein oder mehrere Ereignis(se) während des Kaufprozesses (Stauss 1999, S. 12). Zur Messung der Kun-

denzufriedenheit dienen hierbei die Frequenz-Relevanz-Analyse, die Analyse von Standardereignissen, die Kontaktpunktanalyse und die Critical Incident Technique (Homburg/Werner 1998, S. 132).

Die *Frequenz-Relevanz-Analyse* hilft, fehlerhafte Prozesse und Leistungsparameter zu identifizieren (Homburg/Werner 1998, S. 62 f.). Durch Kundeninterviews wird einerseits erhoben, wie oft gewisse Fehler auftreten (Frequenz). Andererseits wird ermittelt, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Kunden trotz dieser Fehler eine Marktleistung kaufen. Dadurch können Aussagen über die Relevanz von Fehlern getroffen und Wahrscheinlichkeiten des Kundenverlustes beim Auftreten bestimmter Fehler berechnet werden können (Relevanz). Insgesamt lassen sich vier Arten von Fehlern identifizieren (Homburg/Werner 1998, S. 62 f.):

- Fehler mit hoher Frequenz und Relevanz sind so genannte »tödliche Fehler« (zum Beispiel Airbag-Probleme bei einer Autoserie), deren Ursachen möglichst schnell behoben werden sollten.
- Fehler mit hoher Frequenz, aber geringer Relevanz (»kleine Ärgernisse«) haben einen systematischen Hintergrund (zum Beispiel nervende Melodie in der Telefonwarteschleife eines Bestellcenters). Da sich diese Fehler negativ auf die Zufriedenheit auswirken können, sollten deren Ursachen mittelfristig geklärt werden.
- Bei seltenen Fehlern mit hoher Relevanz (»folgeschwere Ausrutscher«) ist zu untersuchen, ob sie auf systematischen Ursachen beruhen (zum Beispiel eine fehlerhafte Beratung eines Finanzanlageberaters).
- Bei »vernachlässigbaren Fehlern« mit geringer Relevanz und Frequenz (zum Beispiel einmalige Verwendung eines veralteten Logos) ist aufgrund des unverhältnismäßig hohen Aufwands eine systematische Ursachen-Analyse nicht erforderlich.

Durch die *Analyse von Standardereignissen* (zum Beispiel Lieferung eines Produktes) lassen sich in einer standardisierten Erhebung detaillierte quantitative und qualitative Informationen zur Kundenzufriedenheit gewinnen. Hierbei können die Bedeutung einzelner Ereignisse ermittelt und kritische Faktoren identifiziert werden (Homburg/Werner 1998, S. 63).

Ziel der *Kontaktpunktanalyse* ist die systematische Analyse des gesamten Kontakts zwischen Kunden und Unternehmen. Zunächst werden im Rahmen eines »Blueprints« (Kleinaltenkamp 2000, S. 4 ff.) verschiedene Kundenkontaktpunkte des entsprechenden Interaktionsprozesses identifiziert. Daraufhin sollen die Kunden in persönlichen Interviews den Ablauf des Kontakts gedanklich durchgehen und ihre Eindrücke schildern. Mittels offener strukturierter Fragen werden sie schließlich für jeden identifizierten Kontaktpunkt nach ihren Empfindungen, dem wahrgenommenen Ablauf und ihrer Beurteilung befragt (Stauss 2000, S. 389; Stauss/Hentschel 1990, S. 246 f.).

Die *Critical Incident Technique* geht davon aus, dass sich die Zufriedenheit nicht nur auf Marktleistungen bezieht, sondern den gesamten Transaktionsprozess zwischen Kunde und Unternehmen umfasst. »Critical Incidents« (kritische Ereignisse) sind Vorfälle, die von den Kunden als besonders positiv oder negativ wahrgenommen werden und lange im Gedächtnis bleiben. Sie werden im Rahmen von standardisierten offenen Kundeninterviews ermittelt und auf Basis einer Inhaltsanalyse ausgewertet (Bitner et al. 1990, S. 73 ff.).

Der Vorteil ereignisorientierter Methoden liegt in ihrem eher explorativen Charakter begründet; sie liefern eindeutige und konkrete Informationen. Allerdings beziehen sie sich in der Regel nur auf Einzelereignisse und erlauben somit keine umfassende Analyse der Kundenzufriedenheit. Probleme bestehen des Weiteren hinsichtlich des hohen Erhebungs- und Auswertungsaufwands und des schwierigen Vergleichs der Daten im Zeitablauf (Kaetzke 2003, S. 86; Stauss 1999, S. 16).

Die Interpretation von Kundenzufriedenheitsdaten stellt hohe Anforderungen an das Marketingcontrolling. Zum einen sollten diese Daten möglichst als Zeitreihen im Vergleich zur Konkurrenz interpretiert werden, zum anderen sind Kundenzufriedenheitserhebungen häufig mit einer Reihe zufälliger und systematischer Erhebungsfehler verbunden. Fehlinterpretationen können sich maßgeblich auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis auswirken: Ungeeignete oder aufgrund der Marktsituation nicht erforderliche Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit sind häufig mit hohen Kosten verbunden. Andererseits sind die Opportunitätskosten sehr hoch, wenn Kunden aufgrund nicht ausreichend erkannter Quellen von Kundenzufriedenheit abwandern.

3.2 Analyse der Markenstärke und des -wertes

Die »Marke« bezeichnet die Gesamtwahrnehmung einer markierten Angebotsleistung durch den Kunden (Schiele 1997, S. 9 f.; Meffert 2000, S. 847). Der Markenführung kommt im Marketingmanagement daher eine Schlüsselstellung zu. Eine Marke bewirkt unternehmerischen Mehrwert, indem sie *Risiken reduziert* (beispielsweise durch eine geringere Empfindlichkeit von Kunden gegenüber Konkurrenzmaßnahmen), *Cashflows beschleunigt* (zum Beispiel durch eine verbesserte Handelsunterstützung bei Markenausdehnungen sowie eine schnellere Innovationsdiffusion), *Cashflows durch Mehreinnahmen erhöht* (unter anderem aufgrund einer unelastischeren Preiselastizität), *Cashflows durch Ausgabeneinsparungen erhöht* (zum Beispiel aufgrund einer höheren Effektivität und Effizienz der Marketingkommunikation) oder den *Restwert* der Markeninvestitionen am Ende des Betrachtungszeitraums erhöht (Srivastava et al. 1998; Reinecke 2004, S. 229 ff.).

Dem Markencontrolling kommt die Aufgabe zu, die Effektivität und Effizienz der Markenführung sicherzustellen (Tomczak/Reinecke/Kaetzke 2004). Eine zentrale Funktion ist dabei

Ansätze zur Messung des Markenwissens		
<i>quantitative Methoden</i>		<i>qualitative Methoden</i>
Ansätze zur Messung der Markenbekanntheit:	Ansätze zur Messung des Markenimages:	• freie Assoziation • projektive Techniken • Erheben von Markenpersönlichkeit und verbundener Werte • Protokolle lauten Denkens • Messung innerer Bilder/Imagery
• Recalltests • Recognitiontests • Evoked Set-Analysen	• Imageprofile • innovative Ansätze	
Ansätze zur Messung von Markenstärke und -wert		
• Globalmodelle (finanzwirtschaftlich): kostenorientierte, kapitalmarktbasierte und einkommensorientierte Markenwertberechnungen • Kriterienorientierte Modelle (überwiegend verhaltenswissenschaftlich)		
Mehrdimensionale Ansätze zur Analyse von Markenstärke und -wert		
• Brand Audit • Markentrichter (McKinsey) • Marken-Balanced Scorecard		• Trackingstudien, z. B. Brand Assessment System (GfK), Market Radar (Demoscope), Sinus Milieus (Sinus Sociovision)

Abb. 6: Ausgewählte Ansätze zur Messung von Markenwissen-, -stärke und -wert (Quelle: in Anlehnung an Keller 1998 und 2001)

die Analyse und Messung der nichtmonetären Markenstärke beziehungsweise des monetären Markenwerts, die im Idealfall in Form von Zeitreihenanalysen im Vergleich zur Konkurrenz erfolgen sollte. Abbildung 6 bietet einen Überblick über die nachfolgend kurz erläuterten Ansätze zur Messung der Markenstärke bzw. des Markenwerts.

Verhaltenswissenschaftliche Ansätze (Aaker 1991; Keller 1993, 2001; Esch 2001) gehen davon aus, dass eine Marke dann am Markt erfolgreich ist, wenn Konsumenten sich von ihr ein bestimmtes, mit positiven Assoziationen verbundenes Bild machen. Nachfolgend werden die Dimensionen des Markenwissens sowie die Methoden zu dessen Messung dargestellt.

3.2.1 Methoden zur Messung des Markenwissens

Das *Markenwissen* der Konsumenten (siehe Abb. 7) lässt sich anhand zweier Dimensionen operationalisieren: der Markenbekanntheit und des Markenimages (Keller 2001, S. 1063; Esch 2001, S. 1031 ff.; Esch 2004, S. 494 ff.). Die Markenbekanntheit wird definiert als die »Fähigkeit des Verbrauchers, die Marke unter verschiedenen Bedingungen zu erinnern oder wiederzuerkennen« (Keller 2001, S. 1061). Sie ist in der Regel eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung dafür, dass eine Marke im Kaufentscheidungsprozess bevorzugt berücksichtigt wird. Man unterscheidet zwischen dem *Markenrecall* (der aktiven Markenbekanntheit) und der *Markenrecognition* (der passiven Markenbekanntheit). Bei *Recalltests* werden Konsumenten aufgefordert, aus dem Gedächtnis die ihnen bekannten Marken einer bestimmten Kategorie anzugeben (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 362; Keller 2001, S. 1069 f.). *Recognitiontests* messen dagegen die passive Markenbekanntheit mittels vordefinierter Listen (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 364 sowie Keller 2001, S. 1069). Der Einsatz von Recognitiontests empfiehlt sich insbesondere (aber nicht ausschließlich), wenn ein relativ geringes Involvement vorliegt und daher die Entscheidung für eine bestimmte Marke in der Regel erst unmittelbar am Point-of-Sale getroffen wird.

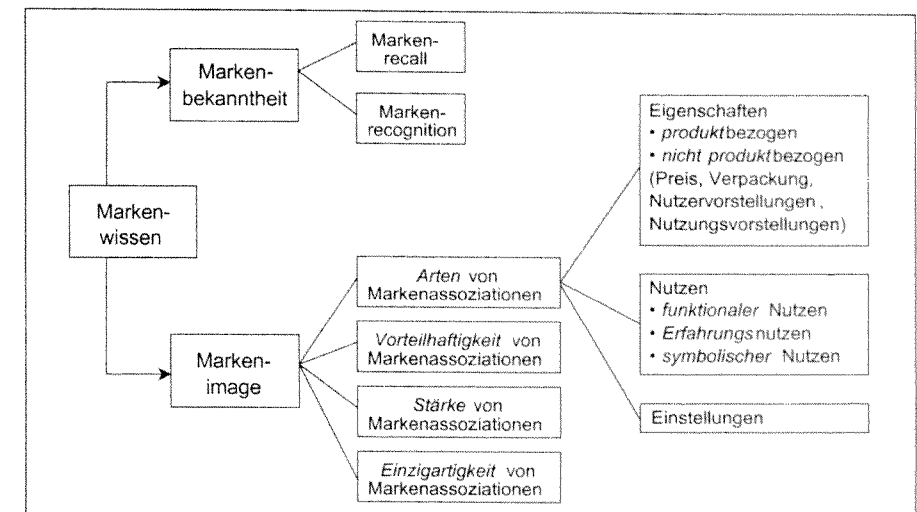


Abb. 7: Operationalisierung des Markenwissens (Quelle: in Anlehnung an Keller 1993, S. 7)

Eine weitere Möglichkeit ist die Durchführung so genannter Evoked Set-Analysen, die Bekanntheits- und Iagemessungen mittels Befragung und Beobachtung kombinieren (*Spiggle/Sewall* 1987, S. 100); sie folgen einem klassischen »Hürdenprozess«: Von allen verfügbaren Angeboten (Total Set) sind für den Kunden nur jene Angebote beziehungsweise Eigenschaften relevant, die er auch wahrnimmt; er kann sie nur wahrnehmen, wenn er davon Kenntnis hat (Awareness Set). Der Kunde entwickelt zu diesen Angeboten gewisse Einstellungen aufgrund seiner kaufentscheidungsrelevanten Bedürfnisse (Evoked Set). Von den Angeboten werden wiederum nur einige ausgewählt (Action Set).

Das *Markenimage* bezeichnet die »Wahrnehmung und Bevorzugung einer Marke auf der Basis verschiedener gespeicherter Markenassoziationen« (*Keller* 2001, S. 1061). Dieses lässt sich hinsichtlich Art, Vorteilhaftigkeit, Stärke und Einzigartigkeit charakterisieren (siehe *Keller* 2001, S. 1062; *Esch* 2001, S. 1033 f.).

Die Erhebung von *Imageprofilen* (*Esch* 2004, S. 495 f.) ist die bekannteste Methode zur Messung des Markenimages. Konsumenten werden gebeten, Marken einer bestimmten Kategorie anhand einer vorgegebenen Liste von Assoziationen zu beurteilen. Solche Imageprofile werden häufig zum Controlling der Markenpositionierung eingesetzt. Bevor derartige Untersuchungen durchgeführt werden können, ist es erforderlich, die relevanten Assoziationen zusammenzustellen, die Zielgruppe zu bestimmen und zu ermitteln, welche Marken in der betrachteten Kategorie in Konkurrenz zueinander stehen (*Aaker* 1991, S. 137 ff.). Auf Basis von Kunden- und Konkurrenzbeobachtung ergibt sich eine längere Liste von Attributen; dabei sollten nach *Trommsdorff* und *Paulssen* (2001, S. 1144) bei der Erhebung von Imageprofilen nur solche Markenassoziationen herangezogen werden, die (1) für die Bildung von Präferenzen für bestimmte Marken und für den Kaufentscheidungsprozess relevant sind, (2) durch den Einsatz der Marketinginstrumente beeinflussbar sind sowie (3) tatsächlich differenzieren, das heißt, die Marke von der Konkurrenz abheben.

Imageanalysen nach dem dargestellten Verfahren weisen im Vergleich zu qualitativen Verfahren den Vorteil auf, dass sie sich auf die zentralen Assoziationen konzentrieren und repräsentativ erhoben werden können. Zudem lassen sich die Ergebnisse anschaulich grafisch darstellen. Die Defizite entsprechen teilweise denen des »klassischen« Positionierungsmodells (*Trommsdorff/Paulssen* 2001, S. 1148; *Baumgarth* 2004, S. 269). So sind die herangezogenen Assoziationen für die verschiedenen Marken häufig nicht von gleich hoher Relevanz. Zudem werden Wechselwirkungen zwischen konkurrierenden Marken kaum erfasst: Ist eine Marke beispielsweise hinsichtlich einer relevanten Assoziation aus Konsumentensicht besonders stark, so sind Konkurrenzmarken häufig gezwungen, auf andere Assoziationen auszuweichen. Des Weiteren lassen sich keine Rückschlüsse ziehen, wie sich das Imageprofil einer Marke auf die Veränderung von Markenpräferenzen und auf die tatsächlichen Kaufentscheidungen der Konsumenten auswirkt.

Innovative quantitative Ansätze versuchen, die Defizite klassischer Iagemessungen zumindest teilweise auszugleichen (*Trommsdorff/Paulssen* 2001, S. 1149 ff.). Beispielsweise ermöglicht der so genannte LOCATOR-Ansatz (*Biel* 2001, S. 82 ff.), Prognosen darüber zu treffen, wie die Markenpräferenzen – und damit letztlich das Kaufverhalten – der Konsumenten durch bestimmte Imageprofile beziehungsweise Änderungen der Imageprofile beeinflusst werden.

Neben den dargestellten quantitativen Ansätzen existieren verschiedene *qualitative Methoden zur Messung des Markenwissens*. Gemeinsam ist diesen Verfahren, dass sie detaillierte Erkenntnisse über die emotionalen und kognitiven Prozesse liefern, die bei den Konsumenten bei der Bildung und Veränderung von Markenassoziationen ablaufen. In der Regel werden keine repräsentativen Ergebnisse angestrebt. Vielmehr werden qualitative Methoden häufig

für Fragestellungen zur Vorbereitung (*Keller* 2001, S. 1064) oder zur Vertiefung der Erkenntnisse quantitativer Untersuchungen eingesetzt.

Bei der Methode der *freien Assoziation* (*Aaker* 1991, S. 137 f.; *Keller* 2001, S. 1064 f.) sollen Konsumenten ihren Gedanken freien Lauf lassen und spontan möglichst viel angeben, was ihnen zu bestimmten Marken einfällt.

Der Einsatz direkter Befragungsmethoden zur Messung des Markenwissen der Konsumenten ist nicht immer sinnvoll. So können oder wollen Konsumenten in einigen Situationen keine Angaben über ihre Einstellungen zu Marken machen: beispielsweise, weil sie ihnen nicht bewusst sind oder weil sie der sozialen Erwünschtheit widersprechen. Zur Überwindung dieser Barrieren eignen sich indirekte, *projektive Techniken* (*Aaker* 1991, S. 137 ff.; *Keller* 2001, S. 1065 ff.).

Wertvolle Aussagen liefern Untersuchungen zur *Markenpersönlichkeit* und den entsprechenden Werten (*Aaker* 1991, S. 137 ff.; *Keller* 2001, S. 1067; *Baumgarth* 2004, S. 244). Bei dieser Methode erhalten Konsumenten die Aufgabe, sich vorzustellen, dass die Marke eine Person wäre. Sie werden dazu aufgefordert, diese Persönlichkeit möglichst ausführlich zu charakterisieren (Aussehen, Kleidung, persönliche Werte, Beruf, soziales Verhalten usw.). Die Ergebnisse derartiger Befragungen liefern Rückschlüsse darauf, wie Konsumenten die Marke erleben und wie sie ihre Beziehung zur Marke sehen.

Detaillierte Informationen über die Markenwahrnehmung der Konsumenten lassen sich durch *Protokolle lauten Denkens* gewinnen (*Esch* 2001, S. 1037 ff.; *Grunert* 1990). Beispielsweise werden Konsumenten gebeten, neben sprachlichen auch bildliche Assoziationen und emotionale Eindrücke (beispielsweise Genuss, Lebensfreude, Sicherheit) zur betreffenden Marke zu beschreiben. Dadurch sollen möglichst viele Informationen über die unterschiedlichen Dimensionen des Markenwissens (sprachlich, bildlich, emotional, Markenvergleiche usw.) gewonnen werden.

Der Ansatz zur *Messung innerer Bilder (Imagery)* konzentriert sich auf die bildlichen Gedächtnisstrukturen der Konsumenten über Marken (*Bekmeier-Feuerhahn* 2001, S. 1115 ff.; *Esch* 2001, S. 1039 ff.; *Kroeber-Riel/Weinberg* 2003, S. 352 ff.; *Ruge* 1998). Bei der Messung innerer Bilder wird primär deren Vividness (Lebendigkeit) und somit deren Klarheit, Deutlichkeit (*Kroeber-Riel/Weinberg* 2003, S. 352) beziehungsweise Zugriffsfähigkeit (*Bekmeier-Feuerhahn* 2001, S. 1116; *Ruge* 1988, S. 100) erhoben. Daneben eignen sich folgende Dimensionen: Einzigartigkeit, Anziehungskraft, Aktivierungsstärke, psychische Nähe, Intensität, Qualität.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in der Regel eine Kombination quantitativer und qualitativer Methoden zu empfehlen ist, um möglichst umfassende und repräsentative Informationen über das Markenwissen der Konsumenten zu erhalten.

3.2.2 Methoden zur Messung von Markenstärke und -wert

Der Markenwert misst das Erfolgspotenzial einer Marke. Trotz seiner Bedeutung wird dieser Begriff allerdings sehr unterschiedlich verwendet. Nachfolgend wird Markenwert (Brand Equity) in Anlehnung an *Srivastava* und *Shocker* (1991) als *finanzwirtschaftlich bewertetes Ergebnis (Brand value) einer vom Management aktiv gestalteten Markenstärke (Brand Strength)* angesehen.

Der Nutzen von Markenbewertungen für Marketingplanung und -controlling ist in der Marketingwissenschaft relativ unumstritten (*Aaker* 1996, S. 314 ff.). Als Trackinggröße ergänzt er quantitative Marktgrößen wie Umsatz, Absatz und Marktanteil ideal (*Franzen* 1995, S. 563)

und drückt unter anderem Veränderungen bezüglich Markenloyalität und Marktpositionierung aus (Cravens/Guilding 1999, S. 56). Markenbewertungen helfen bei Budgetallokationen, sind eine geeignete Grundlage für die Steuerung eines Markenportfolios beziehungsweise für die Optimierung von Handelssortimenten (Franzen 1995, S. 563) und ermöglichen ein Benchmarking mit der Konkurrenz. Letztlich ist insbesondere auch der Prozess der Markenbewertung wertvoll. Daraus ergibt sich ein Erkenntnisgewinn bezüglich des Markenbildungsprozesses. Ferner können die Größen im Rahmen von Investor-Relations-Maßnahmen genutzt werden.

Es existiert kein allgemeines Markenbewertungsverfahren, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden (siehe Burmann/Kranz/Weers 2005 für einen Methodenüberblick). Grundsätzlich lassen sich zwei Grundformen unterscheiden: Globalmodelle und kriterienorientierte Modelle (Güldenberger/Franzen 1992, S. 38).

Globalmodelle versuchen, den (finanziellen) Wert einer Marke als Ganzes zu quantifizieren (für eine Übersicht siehe Tomczak/Reinecke/Kaetzke 2004):

- **Kostenorientierte Verfahren** bewerten eine Marke auf Basis einer Kalkulation der mit dem Aufbau dieser Marke verbundenen Kosten; sie sind rückwärtsgerichtet und können eine zukunftsgerichtete Markenbewertung kaum gewährleisten.
- **Kapitalmarktbasierte Verfahren** versuchen zu evaluieren, zu welchem Preis eine Marke verkauft werden könnte. Sie sind zwar zukunftsorientiert, allerdings fragwürdig, solange Märkte für Marken nicht effizient sind. Ineffizienzen führen zu enormen und sachlich nicht zu rechtfertigenden Schwankungen.
- **Einkommensorientierte Markenwertberechnungen** berechnen den finanziellen Wert einer Marke aufgrund von Präferenzen, die nicht auf Produktunterschiede zurückzuführen sind (beispielsweise mittels eines im Markt erzielbaren Preispremiums). Die Verfahren geben allerdings allein kaum Gestaltungshinweise im Sinne einer Ursache-Wirkungsanalyse.

Kriterienorientierte Modelle versuchen, die (nichtmonetäre) Markenstärke zu bewerten; nur wenige Ansätze quantifizierten die Markenstärke auch finanziell. Beispielhaft seien folgende Verfahren genannt:

- **Brand Asset Valuator** von Young & Rubicam (2000): Dieses hierarchische Vier-Kriterien-Modell verwendet die Dimensionen Differenzierung (Basis), Relevanz (Markenbedeutung), Wertschätzung (Qualität, Popularität) und Wissen (Verständnis der Markenpersönlichkeit).
- **Brand Equity Ten** nach Aaker (1996, S. 318 ff.): Aaker arbeitet folgende zentralen Kriterien heraus: Preispremium, Zufriedenheit/Loyalität, wahrgenommene Qualität, Führerschaft/Popularität, wahrgenommener Wert, Unternehmensassoziationen, Markenpersönlichkeit, -bekanntheit (Wiedererkennung, Erinnerung, Top of mind, Markendominanz, -familiarität, -wissen), Marktanteil, -preis, Distributionsgrad.
- **Interbrand-Modell** (Burmann/Kranz/Weers 2005, S. 331; Cravens/Guilding 1999, S. 59 f.): Dieser vielzitierte Ansatz basiert auf einem Multiplikatormodell. Zur Analyse der Markenstärke werden folgende Dimensionen im Konkurrenzvergleich verwendet: Marktführerschaft (Leadership), Stabilität, Markt, Internationalität, Trend, kontinuierliche Marketingunterstützung und juristischer Markenschutz. Nicht-Markeneinflussfaktoren wie das Distributionssystem werden herausgerechnet. Die Markenstärke dient zur Ermittlung des geeigneten risiko- und branchenadäquaten Zinssatzes beziehungsweise eines Multiplikators zur Berechnung des finanziellen Markenwerts.

Bei diesen Verfahren stellt sich die Frage, ob die in den einzelnen Markenwertmodellen verwendeten Indikatoren sowie deren Gewichtung prinzipiell tragfähig und insbesondere auf die

unternehmensspezifische Situation anwendbar sind (Wiedmann 1994, S. 1320; Esch/Andresen 1994, S. 217). Auch die Anzahl der eingesetzten Kriterien variiert stark. Agarwal und Rao (1996, S. 238 ff.) konnten zwar zeigen, dass die zehn wichtigsten Indikatoren für den Markenwert konvergieren – um aber Kaufentscheidungen möglichst vollständig zu erklären, benötige man dennoch alle. Je stärker die Aggregation, desto stärker sind daher die Zweifel, ob ein zusammenfassender Markenwert(index) beziehungsweise Aussagen über dessen Entwicklung ausreichen, um konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten (Wiedmann 1994, S. 1320; Keller 1998, S. 365).

3.2.3 Mehrdimensionale Messung von Markenstärke und -wert

Neben den dargestellten Verfahren existiert eine Vielzahl mehrdimensionaler Ansätze des Markencontrollings (Keller 1998, S. 373 ff.).

So wird mit einem **Brand-Audit** das Ziel verfolgt, möglichst umfassende Analysen sämtlicher Einflussgrößen zu liefern, die den Markenwert beeinflussen, um darauf basierend Hinweise für die strategische Markenführung ableiten zu können. Der so genannte **Markentrichter** von McKinsey (Braun et al. 2003, S. 19 ff.) ist ein verhaltensorientierter Ansatz, um unterschiedliche Marken eines Unternehmens oder aber Konkurrenzmarken miteinander zu vergleichen. Der Markentrichter gliedert den Prozess von Kundenakquisition und -bindung für jedes Zielgruppensegment in die fünf Schritte Bekanntheit, Interesse, Versuch, Präferenz und Loyalität (siehe Abb. 8). Der Trichter visualisiert dabei Schwachstellen im Kundenprozess: An welcher Stelle gehen im Benchmarkingvergleich besonders viele (potenzielle) Käufer oder Kunden verloren? Der Markentrichter basiert letztlich auf der klassischen AIDA-Formel (Attention, Interest, Desire, Action) (Strong 1925, S. 9). Es ist ein einfaches, auf Effektivität ausgerichtetes Instrument, das danach strebt, dem Top-Management Hinweise für den wirkungsvollen Einsatz (knapper) Marketingressourcen zu geben. Voraussetzung für dessen Anwendung sind allerdings zuver-

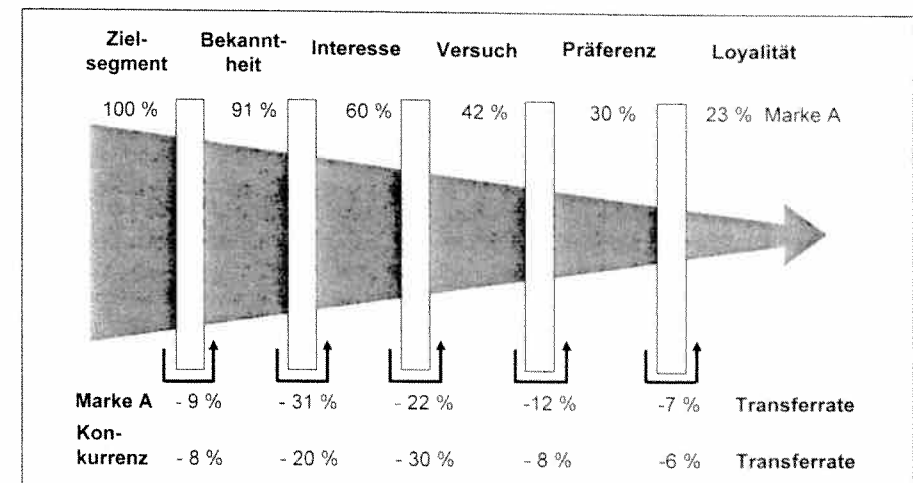


Abb. 8: McKinsey-Markentrichter (Quelle: in Anlehnung an Braun et al. 2003, S. 19)

lässige Marktforschungsdaten und ein genaues Verständnis des Käuferverhaltens; auch müssen die Zielsegmente klar abgegrenzt sein, um aussagekräftige Vergleiche zu ermöglichen. Für ein umfassendes Markenaudit muss der Markenfilter ferner durch einstellungsorientierte Verfahren ergänzt werden, die das Markenwissen differenzierter messen.

Trackingstudien (Keller 1998, S. 380 ff.) dienen primär dazu, Informationen über die Entwicklung von Marken sowohl aus unternehmensinterner als auch aus konsumentenorientierter Perspektive zu liefern. Im Gegensatz zu Brand-Audits sind sie weniger umfangreich und konzentrieren sich auf die Analyse zentraler Größen. Ein Beispiel hierfür ist das *Brand Assessment System (BASS)* (Högl/Hupp 2001) von der Gesellschaft für Konsumforschung, Nürnberg (GfK). Es basiert zum einen auf mittels Paneldaten ermittelten »hard facts« (dem realisierten Erfolg einer Marke am Markt), zum anderen auf »soft facts« (der Wahrnehmung der Marke durch die Konsumenten).

Der vom schweizerischen Marktforschungsinstitut Demoscope konzipierte *Market-Radar* eignet sich ebenfalls zur Durchführung von Trackingstudien im Rahmen des Markencontrollings (<http://www.demoscope.ch>). Diesbezüglich sind insbesondere die Darstellungen zur Segmentierung von Märkten und Positionierung von Marken auf Basis von Lifestyle-Typologien relevant. Ähnliche Informationen liefern die von der Firma Sinus Sociovision entwickelten *Sinus Milieus* (Sinus Sociovision 2000).

Ein weiterer mehrdimensionaler Ansatz des Markencontrollings ist die *Marken-Balanced Scorecard* (siehe Meffert/Koers 2005). Diese dient dazu, die Markenstrategie mit Hilfe monetärer und nichtmonetärer Kenngrößen zu operationalisieren, um dadurch die Umsetzung der Markenführung zu optimieren.

3.2.4 Integration von Markenstärke und -wert in das Marketingcontrolling

Analysiert man die verschiedenen Formen der Markenbewertung, so werden folgende zentrale Herausforderungen offenkundig:

- *Isolierbarkeit/Abgrenzbarkeit einzelner Marken:* Einige der Bewertungsverfahren setzen voraus, dass einer Marke Kosten und Erträge zugeordnet werden können. Sobald ein Unternehmen allerdings mehr als eine Marke anbietet, ist eine saubere Zurechnung der Gemeinkosten in der Realität kaum möglich (Aaker 1991, S. 20; Srivastava/Shocker 1991, S. 5; Keller 1998, S. 356).
- *Monetäre Transformation von Markenstärke zum Markenwert:* Grundsätzlich besteht ein Trade-off zwischen einer finanzwirtschaftlichen eindimensionalen Markenbewertung und einer eher verhaltensorientierten mehrdimensionalen Markenbeurteilung (Sattler 1995, S. 678; Jenner 2001, S. 57; Kriegbaum 2001, S. 118 ff.).
- *Berücksichtigung von Markenausdehnungen:* Die meisten Verfahren bewerten den Status quo einer Marke. Aus Managementperspektive interessiert aber auch deren Erweiterungspotenzial, zumal zahlreiche Unternehmen dazu übergehen, gar keine neuen Marken mehr einzuführen, sondern ausschließlich vorhandene Marken auszudehnen (Sattler 1995, S. 668 und 678). Das Transferpotenzial einer Marke ist als Realoption mitzubewerten (Jenner 2001, S. 60 ff.).
- *Kontextbezogenheit der Bewertung:* Die meisten Bewertungsverfahren versuchen, den Wert von Einzelmarken zu erfassen. In der Regel treten Unternehmen aber mit mehreren Marken am Markt auf, sodass eine umfassende Evaluation das gesamte Markensystem berücksichtigen müsste. Dies unterstreicht wiederum die Unternehmensspezifität des Markenwerts: Die

Ertragsquellen und somit auch der resultierende Wert einer Marke können variieren, je nachdem, welches Unternehmen die Marke in seinem Portfolio »besitzt«. Das erklärt letztlich, warum es einen – wenn auch in der Regel nicht effizienten – Markt für Marken gibt.

Welche handlungsorientierten Schlussfolgerungen können vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen für die Messung des Markenwerts im Rahmen eines Markencontrollings gezogen werden? Das Konstrukt »Markenwert« sollte in keinem Fall mit einer einzigen Treibergröße oder der Markenstärke verwechselt werden. Vielmehr sollte die Messung in jedem Fall mehrdimensional und unter Verwendung unterschiedlicher Verfahren erfolgen. Rein ökonomische Messverfahren helfen zwar zu ermitteln, wie sich ein Markenwert entwickelt, erklären diesen aber nicht (Esch/Andresen 1994, S. 219). Andererseits erreichen rein verhaltenswissenschaftliche Messungen nur Marketingexperten; für andere Führungskräfte und die Finanzmärkte sind sie zu wenig aussagekräftig. Die größte Herausforderung ist der unterschiedliche Zeithorizont: Der Aufbau von Marken benötigt Zeit – und die meisten Unternehmen verfügen bei finanzwirtschaftlichen Aspekten nicht über die erforderliche Geduld.

Folgende Empfehlungen können als Handlungsanleitung für eine *Methodenkombination* dienen:

- Informationen über die zentralen Treiber der Markenstärke sind unerlässliche Voraussetzungen für fundierte Markenentscheide. Daher sind kriterienorientierte Meßverfahren erforderlich, die die wichtigsten verhaltenswissenschaftlichen Größen sowie marktorientierten Kennzahlen abdecken. Wichtig ist dabei eine kontinuierliche (Stichwort: Zeitreihenanalysen), konkurrenz- und kundenorientierte Messung; Insbesondere die Differenzierung einer Marke auf der Basis kundenrelevanter Aspekte ist eine notwendige Voraussetzung für einen langfristigen Markterfolg (Aaker 1996, S. 328).
- Vor dem Hintergrund spezieller Situationen erscheint es sinnvoll, den finanziellen Wert einer Einzelmarke zu berechnen – beispielsweise bei Entscheidungen über Markenverkäufe und -lizensierungen sowie insbesondere über etwaige Markenausdehnungen. Aufgrund der Bewertungsunsicherheiten sind Sensitivitätsanalysen unverzichtbar. Auch sollte ein solcher finanzwirtschaftlicher Markenwert aufgrund der messbedingten Volatilität niemals als Steuerungs-, sondern lediglich als Diagnosekennzahl dienen. Insgesamt unterstützt eine solche Quantifizierung die reflexive Komponente im Rahmen der Willensbildung, die aber niemals ausschließlich zu berücksichtigen ist.

3.3 Kennzahlensysteme für Marketing und Verkauf

»Betriebswirtschaftliche Kennzahlen [...] sind Zahlen, die in konzentrierter Form über einen zahlenmäßig erfassbaren betriebswirtschaftlichen Tatbestand informieren.« (Staehele 1967, S. 62) Wesensimmanentes Merkmal von Kennzahlen ist somit die Verdichtung quantifizierter Informationen (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 (Staehele 1973, S. 223). Kennzahlen kommt somit im Rahmen des Marketingcontrollings 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 (Kütting 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. 104 ff.; Caduff 1981, S. 45 ff.): *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).

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben eine idealtypische Grundstruktur (siehe Abbildung 9), auf deren Basis für ein Unternehmen beziehungsweise einen Geschäftsbereich ein situationsgerechtes, integriertes Marketingkennzahlensystem entworfen werden kann (für einen Überblick über weitere Kennzahlensysteme siehe Reinecke 2004).

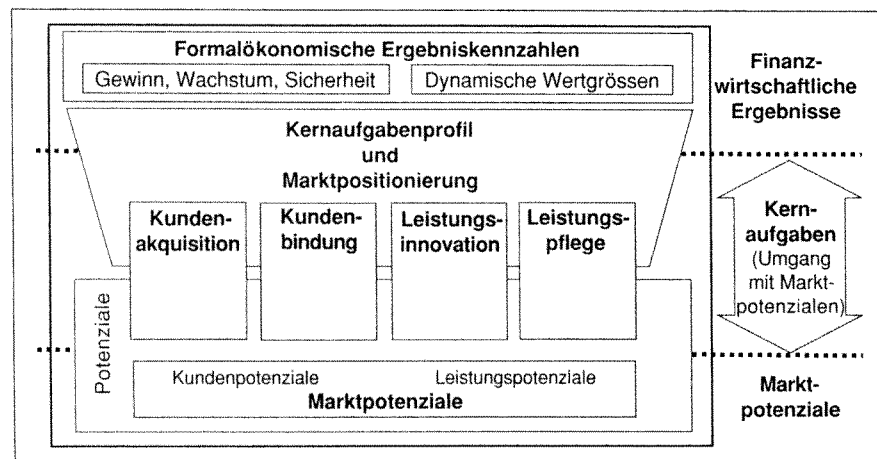


Abb. 9: Aufgabenorientiertes Marketingkennzahlensystem – idealtypische Struktur
(Quelle: Reinecke 2004, S. 384)

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.

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-Wirkungsprozess.

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).

3.3.1 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 sowie sinnvoll 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. 169 f.; Palloks 1991, S. 247 ff.) – 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 beziehungsweise 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; Botta 1993; Reichmann/Palloks 1997; Palloks-Kahlen 2001). Der Deckungsbeitrag erfüllt in diesem Zusammenhang 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 zugrunde liegenden 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 % der Führungskräfte aus den Bereichen Marketing und Verkauf den Cashflow zu den drei unternehmerischen Spitzenkennzahlen; in den USA sogar lediglich 17 % (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, das heißt 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. 8 f.). 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 nicht nur im Marketing mit einem Grundproblem behaftet: Hinter jeder Produktivitätskennzahl steckt die Vermutung eines Ursache-Wirkungszusammenhangs. Bildet man beispielsweise die Kenngröße »Umsatz pro Außendienstmitarbeiter«, so steckt dahinter die (nahe liegende) Annahme, dass der Umsatz durch die Anzahl Verkäufer beeinflusst wird. Auch wenn der Zusammenhang in diesem Fall nachvollziehbar ist, so verleiten solche Kennzahlen häufig zu unzulässigen Vergleichen: Beispielsweise lässt sich die Produktivitätsgröße »Umsatz je Außendienstmitarbeiter« zwischen zwei Regionen nur dann vergleichen, wenn auch die 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-Wirkungsbeziehungen inhaltlich begründet und nicht nur vermutet werden können. Selbst dann ist bei der Interpretation zu berücksichtigen, dass solche Kennzahlen nicht mehr als eine »Anregungsfunktion« übernehmen können (Reichmann 1997, S. 380).

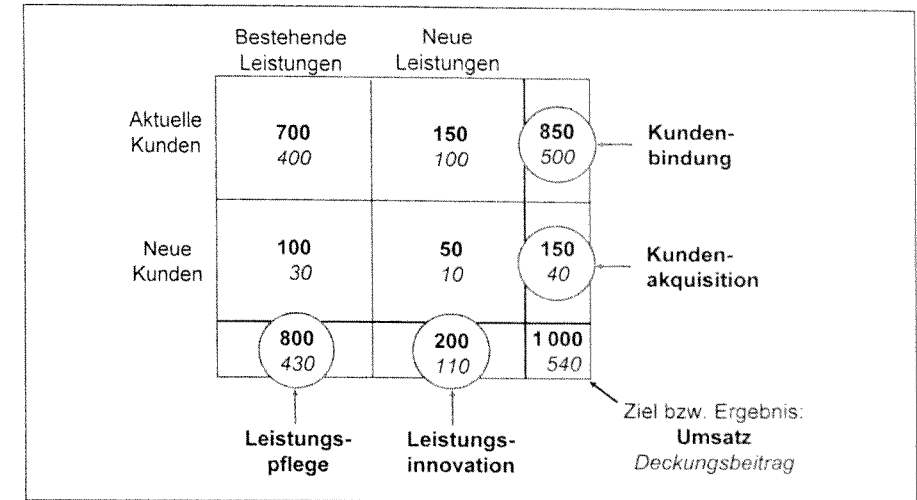


Abb. 10: Analyse des Kernaufgabenprofils (Quelle: Reinecke 2004, S. 253)

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 beispielsweise mit Hilfe einer Umsatz- und einer Deckungsbeitragsanalyse geplant und kontrolliert werden, um neben wachstums- auch gewinnorientierte Größen zu berücksichtigen; ergänzend sind auch dynamische Wertberechnungen möglich. Das Beispiel in Abbildung 10 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.

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

3.3.2 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

Kennzahl		Operationalisierung
Marktanteile	Mengenmäßig	Anteil des eigenen Absatzes an der Gesamtabatzmenge 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
	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	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-)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

Abb. 11: Zentrale Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung
(Quelle: Reinecke 2004, S. 258 in Anlehnung an Becker 2001, S. 65 ff.)

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 (siehe Abb. 11) 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; Steffenhagen 2000, S. 71 f.).

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

Neben den Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung können Kennzahlen für die vier Kernaufgaben Kundenakquisition und -bindung, die Leistungsinnovation und -pflege definiert werden (zur Auswahl siehe Reinecke 2004). 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. 304 ff.) 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.

Kundenakquisition	Kundenbindung
- Anzahl Neukunden - durchschnittlicher Umsatz beim Erstkauf - Offerterfolgsquote - Verkäuferqualifikation	- relative Kundenzufriedenheit - Mitarbeiterzufriedenheit - Share of wallet - Kundenmigrationsquote
Leistungsinnovation	Leistungspflege
- Anzahl Leistungsinnovationen - Time to market - Innovationserfolgsrate - Kundenakzeptanz der Innovationen	- ungestützter Bekanntheitsgrad (Marken-)Image - Verfügbarkeit/Distributionsgrad - Marktanteilsveränderungen

Abb. 12: Aufgabenorientierte Kennzahlen am Beispiel eines »Mehrkämpfers«
(Quelle: Reinecke 2004, S. 332)

Abbildung 12 zeigt eine mögliche aufgabenorientierte Kennzahlenselektion für ein Industriegüterunternehmen, das über ein Direktvertriebssystem verfügt, als »Mehrkämpfer« agiert und somit alle Kernaufgaben stark gewichtet. Die ausgewählten Kennzahlen versuchen, die dargestellten grundsätzlichen Ursache-Wirkungszusammenhänge und sowohl Effektivitäts- als auch Effizienzaspekte zu berücksichtigen. Die Kennzahlen sind jeweils klar zu operationalisieren.

3.3.3 Bewertung von Marktpotenzialen als dritte Ebene des Kennzahlensystems

Sollen alle Maßnahmen darauf ausgerichtet werden, *Marktpotenziale* (= 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. 341 ff.). Für den Markenwert gelten die Ausführungen in Abschnitt 3.2.4.

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. 415 ff.).

Ein Marketingkennzahlensystem bleibt allerdings in jedem Fall ein Controllinginstrument; es unterstützt das Management bei der informationsgestützten Willensbildung und -durchsetzung, trifft aber niemals Entscheidungen.

4 Träger der Marketingcontrolling-Funktion

Im Zusammenhang mit der Institutionalisierung der geschilderten Marketingcontrolling-Funktionen stellen sich insbesondere zwei Fragen: Benötigt man eine spezifische Stelle oder Abteilung, die sich mit Marketingcontrolling auseinandersetzt? Falls ja, wie sollte eine solche Stelle bzw. Abteilung organisatorisch eingeordnet werden?

Empirische Ergebnisse (Reinecke 2004, S. 151) zeigen, dass in 40 % der befragten deutschsprachigen Unternehmen das Management selbst die Marketing- und Verkaufscontrollingaufgaben wahrnimmt; spezielle Stellen oder Abteilungen existieren in diesen Fällen nicht. 29 % der Unternehmen haben innerhalb des Marketing- und Verkaufsbereichs eine eigene Stelle geschaffen, die diese Funktion wahrnimmt. 31 % weisen diese Aufgaben einer Stelle außerhalb des Marketingbereichs zu. Die Stelle untersteht in ungefähr 50 % dieser Fälle der Abteilung Finanz- und Rechnungswesen/Controlling, während die übrige Hälfte direkt an die Geschäfts(bereichs)leitung berichtet.

Grundsätzlich fallen die dargestellten Aufgaben des Marketingcontrollings in die *Verantwortung des Marketingmanagements*. Ob eine Spezialisierung der Arbeitsteilung und somit eine Schaffung einer Stelle oder einer Abteilung, die für das Marketingcontrolling zuständig ist, sinnvoll oder gar erforderlich ist, kann nicht generell-abstrakt beurteilt werden. Manche mittelständische Unternehmen im Business-to-Business-Bereich beschäftigen im Marketingbereich lediglich ein bis zwei Personen. In einer solchen Situation wäre es sicherlich nicht wirtschaftlich, eine Stelle »Marketingcontrolling« einzurichten. Vielmehr muss in einem solchen Fall das Marketingmanagement einen Großteil der Marketingcontrolling-Funktionen übernehmen.

In vielen Unternehmen sind lediglich zwei Teilfunktionen des Marketingcontrollings institutionalisiert: Dies ist zum einen die *Marktforschung*, weil Fragen der empirischen Datenerhebung, -analyse und -interpretation häufig Spezialkenntnisse erfordern. Zum anderen existiert gelegentlich ein institutionalisiertes Marketingaccounting, das sowohl die monetäre Informationsversorgungs- und Planungsunterstützung als auch die finanzielle Kontrolle übernimmt. Während die Marktforschung organisatorisch und disziplinarisch in der Regel dem Marketingmanagement zugeordnet ist, ist das *Marketingaccounting* im Regelfall dem zentralen Controlling unterstellt.

Bei größeren Unternehmen stellt sich grundsätzlich die Frage, wie eine etwaige Abteilung »Marketingcontrolling« organisatorisch eingeordnet werden sollte. Argumente für eine Zuordnung dieser Funktion zum Marketing sind die bessere (informelle) Informationsversorgung, die größere Problemnähe sowie die daraus resultierende höhere Akzeptanz; dagegen lassen sich die Vernachlässigung der Überwachungs- und Kontrollfunktion, die mangelnde Objektivität und die Gefahr der ungenügenden Berücksichtigung bereichsübergreifender Gesamtinteressen anführen (siehe ausführlich Schüller 1984, S. 210). Letztlich kommt es insbesondere darauf an, welche Funktionen des Marketingcontrollings von einer solchen Abteilung erfüllt werden sollen. Liegt der Schwerpunkt auf dem finanzwirtschaftlichen Marketingaccounting und dem Preiscontrolling, so erscheint es zweckmäßig, diese Funktion dem zentralen Controlling zu unterstellen. Besteht der überwiegende Teil der Tätigkeiten allerdings darin, Marktforschung durchzuführen, die nichtmonetäre Wirkung von Kommunikationsmaßnahmen zu messen und den wirkungsoptimalen Plan des Marketing-Mix sicherzustellen, so dürfte sich eine dezentrale Anbindung an das Marketingmanagement empfehlen. In der Regel sind die dafür erforderlichen marketingspezifischen Fachkenntnisse im zentralen Controlling (noch?) nicht vorhanden.

In der Marketingcontrollingliteratur wird häufig die Anwendung des *Dotted-Line-Prinzips* empfohlen (Köhler 2001, S. 26 f.; Kiener 1980, S. 299; Liebl 1989, S. 50). Dabei wird das Marketingcontrolling disziplinarisch dem Marketingmanagement, fachlich aber dem zentralen Controlling zugeordnet. Auch eine spiegelbildliche Lösung (disziplinarische Unterstellung unter das zentrale Controlling, fachliche Anbindung an den Marketingbereich) ist denkbar (Weber 2002, S. 532). An einem solchen Dotted-Line-Prinzip wird allerdings kritisiert, dass es unter Umständen einen Dauerkonflikt institutionalisieren (Schüller 1984, S. 210) sowie die Unabhängigkeit der Urteilsbildung schwächen (Köhler 2001, S. 27) kann.

Einige große Konsumgüterunternehmen lösen das Organisationsproblem durch eine bewusst ganzheitliche betriebswirtschaftliche Ausrichtung des Product-Managements und eine Auflösung der traditionellen funktionalen Grenzen. Ein Product-Manager ist nicht nur für die klassischen Marketingtätigkeiten zuständig, sondern auch für den von ihm betreuten Produkt- oder Markenbereich ergebnisverantwortlich. Somit nimmt er sowohl Marketing- als auch einen Großteil der Controllingaufgaben wahr.

Relativ unstrittig ist allerdings, dass ein strategisches Marketingaudit nicht weisungsgebunden sein sollte (Kotler/Bliemel 2001, S. 1305). Zumindest diese Aufgabe des Marketingcontrollings kann somit nicht wirkungsvoll vom Marketingmanagement selbst durchgeführt werden, sondern sollte entweder durch Externe oder zumindest durch unabhängige zentrale Stellen des Unternehmens erfolgen (Köhler 2001, S. 27).

Zusammenfassend kann somit festgestellt werden, dass in erster Linie das Marketingmanagement Träger der Marketingcontrolling-Funktion ist. Eine Institutionalisierung gewisser Teilaufgaben (Marktforschung, Marketingaccounting) kann aufgrund der damit verbundenen Spezialisierungsvorteile aber durchaus sinnvoll sein.

5 Integration des Marketingcontrollings in das Gesamtcontrolling

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

Gemäß einer empirischen Studie des *Marketing Leadership Council* (2001, S. 15) aus Großbritannien wird die Zusammenarbeit zwischen dem Bereich Marketing/Verkauf einerseits und dem Bereich Finanzen/Controlling andererseits in den meisten Unternehmen als »einigermaßen kooperativ« angesehen. In derselben Studie zeigte sich auch, dass das Marketingmanagement in jenen Unternehmen, in denen die Zusammenarbeit zwischen den beiden Bereichen kooperativ ist, deutlich zufriedener mit dem Marketing Performance Measurement ist. Eine bewusste Gestaltung der Schnittstellen zwischen Marketing- und Unternehmenscontrolling wirkt sich somit positiv aus. Ambler (2003) plädiert sogar dafür, die Verantwortung für Marktforschung und Marketingkennzahlen an den Leiter Finanz- und Rechnungswesen zu übertragen, weil dadurch die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse deutlich erhöht werde.

Das zentrale Controlling sollte in jenen Bereichen, die das Gesamtunternehmen betreffen, die Rahmenbedingungen in Absprache mit den betroffenen Funktionsbereichen vorgeben. Dies betrifft insbesondere folgende Aspekte:

- **Zielsystem und dessen Operationalisierung in Kennzahlen:** Wenn beispielsweise Shareholder-Value das proklamierte Ziel der Unternehmensführung ist, so kann sich das Marketingcontrolling diesem Ansatz nicht entziehen. Ein etwaiges Marketingkennzahlensystem sollte in diesem Fall möglichst eng mit dem finanzwirtschaftlichen System gekoppelt sein; zumindest ist eine gemeinsame »Sprache« (= Kennzahlendefinitionen) anzustreben. Ferner ist ein isoliertes Marketingkennzahlensystem sinnlos, wenn das Gesamtunternehmen mit einer Balanced Scorecard geführt wird. In diesem Fall ist das Marketingkennzahlensystem in die Balanced Scorecard zu integrieren oder zumindest mit dieser abzustimmen.
- **Methoden und Prozesse:** Das zentrale Controlling hat die Effektivität und Effizienz des Gesamtunternehmensbezogenen Planungsaufbaus und -ablaufs sicherzustellen. Da die Gesamtunternehmensplanung in der Regel auf der Absatzplanung beruht, sind gewisse Vorgaben für das Marketingcontrolling unerlässlich. Auch die Budgetierungsansätze und -instrumente sowie das Reporting sind unternehmensweit abzustimmen.
- **Ressourcen:** Marketingcontrolling bzw. -management und Gesamtcontrolling müssen sich bezüglich der für das Marketingcontrolling verfügbaren finanziellen Mittel, die Personal-

kapazität und deren Aufteilung sowie über die informationstechnologische Infrastruktur einigen.

Eine enge Abstimmung mit dem Gesamtcontrolling ist somit zwingend erforderlich. Ein isoliertes Marketingcontrolling widerspräche auch der Querschnittsfunktion des Marketing als marktorientierter Unternehmensführung.

Literatur

- Aaker, D. A. (1991): Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York et al. 1991.
- Aaker, D. A. (1996): Building Strong Brands. New York et al. 1996.
- Agarwal, M. K./Rao, V. R. (1996): An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Equity. In: Marketing Letters, Vol. 7, 1996, No. 3, pp. 237–247.
- Ambler, T. (2003): Marketing and the Bottom Line. 2nd ed., Upper Saddle River (New Jersey) 2003.
- Baumgarth, C. (2004): Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung – Markenforschung. 2. Aufl., Wiesbaden 2004.
- Becker, J. (2001): Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. 7. Aufl., München 2001.
- Bekmeier-Feuerhahn, S. (2001): Messung von Markenvorstellungen. In: Esch, F. J. (Hrsg.): Moderne Markenführung. 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 1105–1122.
- Bennett, P. (1988): Dictionary of Marketing Terms. Chicago 1988.
- Beutin, N. (2003): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit – Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 115–151.
- Biel, A. L. (2001): Grundlagen zum Markenwertaufbau. In: Esch, F. J. (Hrsg.): Moderne Markenführung. 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 61–90.
- Bitner, M. J./Booms, B. H./Tetreault, M. S. (1990): The Service Encounter – Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. In: Journal of Marketing, Vol. 54, 1990, No. 1, pp. 71–84.
- Botta, V. (1993): Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente. Planung, Steuerung und Kontrolle der Rentabilität im Unternehmen. 4. Aufl., Berlin 1993.
- Braun, M./Kopka, U./Tochtermann, T. (2003): Promotions – ein Fass ohne Boden. In: akzente, 27. Jg., 2003, H. 4, S. 16–23.
- Burmahn, C./Kranz, M./Weers, J.-P. (2005): Bewertung und Bilanzierung von Marken – Bestandsaufnahme und kritische Würdigung. In: Meffert, H./Burmahn, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement, Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 319–346.
- Caduff, T. (1981): Zielerreichungsorientierte Kennzahlennetze industrieller Unternehmungen, Bedingungsmerkmale – Bildung – Einsatzmöglichkeiten. Frankfurt am Main 1981.
- Cravens, K. S./Guilding, C. (1999): Strategic Brand Valuation: A Cross-Functional Perspective. In: Business Horizons, Vol. 42, 1999, No. 4, pp. 53–60.
- Daum, D. (2001): Marketingproduktivität – Konzeption, Messung und empirische Analyse. Wiesbaden 2001.
- Deyhle, A. (1988): Marketing-Controlling – Das Denken vom Kunden her. In: Controller Magazin, 12. Jg., 1988, H. 1, S. 15–20.
- Diller, H. (2001): Probleme des Kundenwerts als Steuerungsgröße im Kundenmanagement. Arbeitspapier Nr. 91 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg. Nürnberg 2001.
- Dittrich, S. (2002): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing – Kundenpotenziale langfristig ausschöpfen. 2. Aufl., St. Gallen 2002.
- Ehrmann, H. (2004): Marketing-Controlling. 4. Aufl., Ludwigshafen 2004.
- Esch, F. J. (2001): Ansätze zur Messung des Markenwerts. In: Esch, F. J. (Hrsg.): Moderne Markenführung. 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 1025–1057.

- Esch, F.J./Andresen, T. (1994): Messung des Markenwerts. In: *Tomczak, T./Reinecke, S.* (Hrsg.): Marktforschung. St. Gallen 1994, S. 212–230.
- Esch, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung. 2. Aufl., München 2004.
- Franzen, O. (1995): Die praktische Nutzung der Markenbewertungssysteme. In: *Markenartikel*, 57. Jg., 1995, H. 12, S. 562–566.
- Geiss, W. (1986): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Theoretische Grundlagen einer problemorientierten Kennzahlenanalyse, Frankfurt am Main et al. 1986.
- Gleich, R. (2001): Das System des Performance Measurement: Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand. München 2001.
- Grizmann, K. (1991): Kennzahlensysteme als entscheidungsorientierte Informationsinstrumente der Unternehmensführung in Handelsunternehmen. Göttingen 1991.
- Grunert, K.G. (1990): Kognitive Strukturen in der Konsumforschung, Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge, Bd. 30, Heidelberg.
- Gülzdenberg, H.G./Franzen, O. (1992): Auditing auf der Basis von Markenwerten. In: *Thesis*, 9. Jg., 1992, H. 5, S. 37–43.
- Gutenberg, E. (1958): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1958.
- Haseborg, F.ter (1995): Marketing-Controlling. In: *Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J.* (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1542–1553.
- Hentschel, B. (1990): Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL – Eine kritische Auseinandersetzung. In: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 12. Jg., 1990, H. 4, S. 230–240.
- Högl, S./Hupp, O. (2001): Markenbewertung mit dem Brand Assessment System. In: *Markenartikel*, 63. Jg., 2001, H. 4, S. 22–27.
- Homburg, C./Rudolph, B. (1995): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: *Simon, H./Homburg, C.* (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Methoden, Konzepte, Erfahrungen. Wiesbaden 1995, S. 29–49.
- Homburg, C./Stock, R. (2003): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: *Homburg, C.* (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 17–51.
- Homburg, C./Werner, H. (1998): Messung und Management von Kundenzufriedenheit. In: *Marktforschung und Management*, 42. Jg., 1998, H. 4, S. 131–135.
- Horváth, P. (1985): Die Aufgaben des Marketing-Controllers. In: *Eschenbach, R.* (Hrsg.): Marketing Controlling. Österreichischer Controllertag 1985. Wien 1985, S. 7–29.
- Horváth, P. (2003): Controlling. 9. Aufl., München 2003.
- Jenner, T. (2001): Markenführung in Zeiten des Shareholder-Value. In: *Harvard Business Manager*, 23. Jg., 2001, H. 3, S. 54–63.
- Kaetzke, P. (2003): Marketing für Nachfolgeprodukte und neue Produktgenerationen. Eine Analyse aus Kundensicht. St. Gallen 2003.
- Keller, K.L. (1993): Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. In: *Journal of Marketing*, Vol. 57, 1993, No. 1, pp. 1–22.
- Keller, K.L. (1998): Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Upper Saddle River (New Jersey) 1998.
- Keller, K.L. (2001): Kundenorientierte Messung des Markenwerts. In: *Esch, F.J.* (Hrsg.): Moderne Markenführung. 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 1059–1079.
- Kiener, J. (1980): Marketing-Controlling. Darmstadt 1980.
- Kleinaltenkamp, M. (2000): Blueprinting – Grundlage des Managements von Dienstleistungsunternehmen. In: *Woratschek, H.* (Hrsg.): Neue Aspekte des Dienstleistungsmarketing – Konzepte für Forschung und Praxis. Wiesbaden 2000, S. 3–28.
- Klingebiel, N. (2000): Integriertes Performance Measurement. Wiesbaden 2000.
- Köhler, R. (1981): Grundprobleme der strategischen Marketingplanung. In: *Geist, M./Köhler, R.* (Hrsg.): Die Führung des Betriebs. Stuttgart 1981, S. 261–291.
- Köhler, R. (1993): Beiträge zum Marketing-Management – Planung, Organisation, Controlling. 3. Aufl., Stuttgart 1993.
- Köhler, R. (1996): Marketing-Controlling. In: *Schlute, C.* (Hrsg.): Lexikon des Controlling, München/Wien, S. 520–524.
- Köhler, R. (2001): Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden. In: *Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G.* (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling. St. Gallen/Wien 2001, S. 12–31.
- Kotler, P./Bliemel, F. (2001): Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 10. Aufl., Stuttgart 2001.
- Krafft, M. (2001): Vertriebscontrolling. In: *Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G.* (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling. St. Gallen/Wien 2001, S. 500–519.
- Kriegbaum, C. (2001): Markencontrolling: Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controlling. München 2001.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten. 8. Aufl., München 2003.
- Kuß, A. (2004): Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und -analyse. Wiesbaden 2004.
- Kuß, A./Tomczak, T. (2004a): Käuferverhalten. 3. Aufl., Stuttgart 2004.
- Kuß, A./Tomczak, T. (2004b): Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung. 4. Aufl., Wiesbaden 2004.
- Küting, K. (1983): Grundsatzfragen von Kennzahlen als Instrument der Unternehmensführung. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 12. Jg., 1983, H. 5, S. 237–241.
- Lenskold, J.D. (2003): Marketing ROI. New York 2003.
- Liebl, W.F. (1989): Marketing-Controlling. Theorie – Praxis – Möglichkeiten. Wiesbaden 1989.
- Link, J./Gerth, N./Vossbeck, E. (2000): Marketing-Controlling. Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg. München 2000.
- Marketing Leadership Council (2001): Measuring Marketing Performance – Results of Council Survey. London/Washington 2001.
- Maul, D.-H. (2000): Das »Intellectual Property Statement« – eine notwendige Ergänzung des Jahresabschlusses? In: *Der Betrieb*, 53. Jg., 2000, H. 11, S. 529–533.
- Meffert, H. (1982): 16 Meffert-Thesen zu Marketing und Controlling. In: *Absatzwirtschaft*, 25. Jg., 1982, H. 9, S. 100–107.
- Meffert, H. (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 9. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Meffert, H./Bruhn, M. (2000): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 3. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Meffert, H./Koers, M. (2005): Identitätsorientiertes Markencontrolling – Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung. In: *Meffert, H./Burmann, C./Koers, M.* (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 273–296.
- Moorman, C./Lehmann, D. (Ed.) (2004): Assessing Marketing Performance. Cambridge (Massachusetts) 2004.
- Müller-Stewens, G. (1998): Performance Measurement im Lichte des Stakeholderansatzes. In: *Reinecke, S./Tomczak, T./Dittrich, S.* (Hrsg.): Marketingcontrolling. St. Gallen 1998, S. 34–43.
- Palloks, M. (1991): Marketing-Controlling. Konzeption zur entscheidungsbezogenen Informationsversorgung des operativen und strategischen Marketing-Management. Frankfurt am Main et al. 1991.
- Palloks-Kahlen, M. (2001): Kennzahlengestütztes Controlling im kundenorientierten Vertriebsmanagement. In: *Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G.* (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling. St. Gallen/Wien 2001, S. 520–543.
- Reichmann, T. (1997): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption. 5. Aufl., München 1997.
- Reichmann, T./Palloks, M. (1997): Modernes Vertriebs-Controlling. In: *Link, J./Brändli, D./Schleuning, C./Kehl, R.E.* (Hrsg.): Handbuch Database Marketing. Ettlingen 1997, S. 449–473.
- Reinecke, S. (2004): Marketing Performance Management – Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem. Wiesbaden 2004.
- Reinecke, S./Fuchs, D. (2003): Marketingbudgetierung – State of the Art, Herausforderungen und Lösungsansätze. In: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 47. Jg., 2003, Sonderheft 1, S. 22–31.
- Reinecke, S./Herzog, W. (2005): Effizienz allein genügt nicht. In: *io new management*, 74. Jg., H. 7/8, S. 35–37.
- Reinecke, S./Rosset, R. (2005): Marketing-Effizienz und -Effektivität. Wo steht die Schweiz? Studie der IHA-GfK. Hergiswil 2005.
- Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.) (2001): Handbuch Marketingcontrolling. Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg. St. Gallen/Wien 2001.
- Ruge, H.-D. (1988): Die Messung bildhafter Konsumerlebnisse, Reihe Konsum und Verhalten. Bd. 16. Heidelberg 1988.

- Sattler, H. (1995): Markenbewertung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg., 1995, H. 6, S. 663–682.
- Schäffer, U. (2001): Kontrolle als Lernprozess. Wiesbaden 2001.
- Schiele, T.P. (1997): Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen. Mannheim 1997.
- Schüller, S. (1984): Organisation von Controllingsystemen in der Kreditwirtschaft. Münster 1984.
- Schütze, R. (1992): Kundenzufriedenheit. After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten. Wiesbaden 1992.
- Shaw, R./Merrick, D. (2005): Marketing Payback. Glasgow 2005.
- Siegiwart, H. (1998): Kennzahlen für die Unternehmensführung. 5. Aufl., Bern et al. 1998.
- Sinus Sociovision (2000): Kurzinformation zu den Sinus-Milieus 2000. Heidelberg 2000.
- Spiggle, S./Sevall, M.A. (1987): A Choice Sets Model of Retail Selection. In: Journal of Marketing, Vol. 51, 1987, No. 4, S. 97–111.
- Srivastava, R./Reibstein, D.J. (2005): Metrics for Linking Marketing to Financial Performance. MSI Special Report No. 05–2000. Cambridge (Massachusetts) 2005.
- Srivastava, R.K./Shervani, T.A./Fahey, L. (1998): Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. In: Journal of Marketing, Vol. 62, 1998, No. 1, pp. 2–18.
- Srivastava, R.K./Shocker, A.D. (1991): Brand Equity: A Perspective on Its Meaning and Measurement. MSI Report No. 91–124, Cambridge (Massachusetts) 1991.
- Stahle, W.H. (1967): Kennzahlen und Kennzahlensysteme. Ein Beitrag zur modernen Organisationstheorie. München 1967.
- Stahle, W.H. (1973): Kennzahlensysteme als Instrumente der Unternehmensführung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2. Jg., 1973, H. 5, S. 222–228.
- Stauss, B. (1999): Kundenzufriedenheit. In: Marketing ZFP, Jg. 21, 1999, H. 1, S. 5–24.
- Stauss, B. (2000): »Augenblicke der Wahrheit« in der Dienstleistungserstellung. Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse. In: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 321–359.
- Stauss, B./Hentschel, B. (1990): Verfahren der Problementdeckung und -analyse in Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 36. Jg., 1990, H. 3, S. 232–259.
- Strong, E.K. (1925): The Psychology of Selling. New York 1925.
- Tomczak, T./Reinecke, S./Kietzke, P. (2004): Markencontrolling: Sicherstellen der Effektivität und Effizienz der Markenführung. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenmanagement. 2. Aufl., Stuttgart 2004, S. 1822–1852.
- Töpfer, A. (1986): Marketing-Audit als strategische Bilanz marktorientierter Unternehmensführung. In: Belz, C. (Hrsg.): Realisierung des Marketing, Band 2. Savosa/St. Gallen 1986, S. 253–274.
- Töpfer, A. (1995): Marketing-Audit. In: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1533–1541.
- Töpfer, A. (1998): Audit von Business Excellence in der marktorientierten Unternehmensführung. In: Reinecke, S./Tomczak, T./Dittrich, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling. St. Gallen 1998, S. 44–59.
- Trommsdorff, V./Paulssen, M. (2001): Messung und Gestaltung der Markenpositionierung. In: Esch, F.J. (Hrsg.): Moderne Markenführung. 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 1139–1170.
- Weber, J. (1999): Einführung in das Controlling. 8. Aufl., Stuttgart 1999.
- Weber, J. (2002): Einführung in das Controlling. 9. Aufl., Stuttgart 2002.
- Weber, J./Schäffer, U. (1999): Sicherstellung der Rationalität von Führung als Funktion des Controlling. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 59, 1999, H. 6, S. 731–746.
- Weber, J./Schäffer, U. (2001a): Controlling als Rationalitätssicherung der Führung. In: Die Unternehmung, 55 Jg., 2001, H. 1, S. 75–79.
- Weber, J./Schäffer, U. (2001b): Marketingcontrolling: Sicherstellung der Rationalität in einer marktorientierten Unternehmensführung. In: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling. St. Gallen/Wien 2001, S. 32–49.
- Wiedmann, K.-P. (1994): Strategisches Markencontrolling. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel. Band II. Stuttgart 2004, S. 1305–1336.
- Wöhe, C. (2000): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 20. Aufl., München 2000.
- Wolf, J. (1977): Kennzahlensysteme als betriebliche Führungsinstrumente. München 1977.
- Young & Rubicam (2000): Brand Asset Valuator. New York 2000.

Marketingcontrolling bei der Allianz Group

Oliver Kraft*

1 Vorstellung der Allianz Group

Die Allianz ist ein Unternehmen mit langer Geschichte und Tradition, das seine Geschäftstätigkeit in Deutschland bereits im Jahr 1890 aufgenommen hat. Heute bietet die Allianz als multilokales Unternehmen, gestützt auf ihr internationales Netz von Tochtergesellschaften, ihren weltweit über 67 Millionen Kunden einen umfassenden Service im Bereich der Finanzdienstleistung.

Die drei Kerngeschäftsfelder sind Versicherung, Vorsorge und Vermögen.

Versicherung:

Mit über 100 Jahren Erfahrung im Sachversicherungsbereich und Bruttobeitragseinnahmen aus den Bereichen Lebens- und Sachversicherung von über 85 Mrd. Euro ist die Allianz einer der führenden Versicherer weltweit. Als einer der bedeutensten Industrieversicherer betreut sie eine Großzahl der Fortune 500 Unternehmen.

Vorsorge:

Der Bereich Vorsorge gewinnt seit Jahren an Bedeutung, der Trend zu mehr kapitalgedeckter Eigenvorsorge wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen. In der Lebens- und Krankenversicherung gehört die Allianz zu den Top-Unternehmen Europas.

Vermögen:

Vermögen ist das dritte Geschäftsfeld, mit dem Bereich Asset-Management und dem Bankgeschäft in verschiedenen Ländern. Die Allianz gehört mit über 1.000 Mrd. Euro zu den Top 5 Asset-Managern weltweit.

Bereits im Jahr 1893 war die Allianz international aktiv. Mittlerweile bietet sie in über 70 Ländern ihren Kunden aktiv ihr Know-how an. Rund 70 % der Versicherungsbeiträge werden im Ausland erwirtschaftet. An der Spitze der Internationalen Gruppe steht die Allianz AG als Holdinggesellschaft mit Sitz in München. Mit weltweit über 170.000 Mitarbeitern steht sie ihren Kunden mit professionellen Lösungen zur Seite und engagiert sich ebenfalls z. B. über die Allianz Umweltstiftung, die Allianz Kulturstiftung, aber auch mit dem Allianz Zentrum für Technik in den unterschiedlichsten Bereichen der Gesellschaft.

Die Allianz führt unter ihrem Dach viele Marken mit erstklassigem Ruf wie zum Beispiel die Dresdner Bank mit ihren Marken dit und PIMCO. Dabei bedient sie sich einer klaren Markenstruktur (s. Abb. 1), die von der Kernmarke ausgehend unterschiedliche, klar definierte Markendimensionen erlaubt. Die Allianz in Deutschland hat einen ungestützten Bekanntheitsgrad von weit über 90 % und gehört damit zu den bekanntesten und stärksten nationalen Marken.

* Oliver Kraft, Leiter Brand Investment-/Marketingcontrolling bei der Allianz Group, München.

Marketing- und Verkaufscontrolling bei der Hilti Gruppe*

Sven Reinecke**

1 Fallbeschreibung

Hilti beliefert weltweit die Bauindustrie mit technologisch führenden Produkten und Systemen. Diese bieten dem Profi am Bau innovative Lösungen mit überlegenem Mehrwert. Die weltweit rund 15.000 Mitarbeitenden in über 120 Ländern begeistern ihre Kunden und bauen eine bessere Zukunft. Hilti erwirtschaftet einen Umsatz von über CHF 3 Mrd. Mit zur Veränderung, Teamarbeit und hohes Engagement bilden das Fundament der Unternehmenskultur. Der Hauptsitz des Hilti Konzerns befindet sich in Schaan (Fürstentum Liechtenstein).

Hilti hat sich zum Ziel gesetzt, weltweit das führende Unternehmen für Profis am Bau und in der Gebäudeinstallation zu sein. Um dies zu erreichen, verfolgt Hilti die so genannte »Champion 3C«-Strategie. Die drei C's stehen für *Customer*, *Competence* und *Concentration*. Bei Hilti stehen die Kunden mit ihren Bedürfnissen im Vordergrund. Sie werden als der Schlüssel für Wachstum und Profitabilität gesehen. Dazu notwendig ist die entsprechende Kompetenz, diese Bedürfnisse mit hochwertigen Produkten und Dienstleistungen zu befriedigen, die den Kunden einen Mehrwert bieten. Bei beschränkten Ressourcen kann dies nur gelingen, wenn sich das Unternehmen auf jene Bereiche konzentriert, in denen es auch eine Führerschaft erreichen kann.

Hilti unterteilt seine Kunden nach Branchen (z. B. Hochbau), da die Anwendungen und Bedürfnisse stark von den jeweiligen Aufgaben abhängen. Ebenso spielen länderspezifische Begebenheiten eine entscheidende Rolle, da Bauvorschriften und Bauweisen von Land zu Land unterschiedlich sind und damit auch die Ausführung und die Materialien beeinflussen.

Um den Markt noch besser zu durchdringen und abzudecken, setzt Hilti sowohl auf die traditionellen direkten Vertriebskanäle mit Verkaufsberatern, Hilti Centers und telefonischem Kundendienst als auch auf die neuen Absatzkanäle Hilti Online und Hilti ProShop. Ab Mitte 2005 werden mehr als 80 % aller Hilti-Kunden weltweit online Hilti-Produkte bestellen können. Um kleinere Kunden zu bedienen, kommt Hilti zu ihnen und richtet in ausgewählten Baufachmärkten Hilti ProShops ein. 2004 sind jede Woche weltweit drei neue Hilti ProShops eröffnet worden. Handwerker erhalten in mittlerweile mehr als 350 Hilti ProShops umfassende Beratung.

* Die vorliegende Fallstudie basiert auf der realen Situation des liechtensteinischen Unternehmens Hilti, wobei zum einen Anpassungen und Vereinfachungen vorgenommen, zum anderen Aspekte hinzugefügt wurden. Die Fallstudie kann und will aus Gründen der Vertraulichkeit in keinem Fall die tatsächliche Strategie der Firma Hilti wiedergeben. Der Sinn und Zweck der Fallstudie besteht vielmehr darin, möglichst wirklichkeitsnah und prägnant sowohl Herausforderungen als auch Wirkungsweisen einer marktorientierten Unternehmensführung zu verdeutlichen.

** Prof. Dr. Sven Reinecke, Institut für Marketing und Handel, Kompetenzzentrum Marketingplanung und -controlling, Universität St. Gallen (HSG).

Von besonderer Bedeutung ist die Zielgruppe »Fassade«. Bei deren detaillierten Betrachtung ergeben sich weitere Segmente, die jeweils über unterschiedliche Bedürfnisse verfügen: Planer und Architekten, Wohnbaugesellschaften, Systemanbieter von Wärmeverbundsystemen, ausführende Firmen. Um die Marketing- und Verkaufsmaßnahmen auf diese Zielgruppe abzustimmen, hat Hilti in einer telefonischen Befragung verschiedene Personen der Branche Fassade nach ihren Anwendungen und Bedürfnissen gefragt. Sie wurden ebenso zur Markenwahrnehmung von Hilti und ihrem Kaufverhalten interviewt. Hierbei kam heraus, dass von den 354 befragten Personen 99 % Hilti kennen. Damit ist die Marke bekannter als die Konkurrenzmarke »Fischer« (91 %). 89 Personen ziehen Hilti der Wettbewerbermarke vor. Des Weiteren bezeichnen sich 60 befragte Personen als Stammkunden der Marke, d. h. sie kaufen seit mehr als drei Jahren regelmäßig Direktbefestigungen, Dübeltechnik und Positionierungssysteme bei Hilti. Sie sind absolut begeistert von der Marke.

2 Problemstellung

Aufgabe 1:

Bislang hat Hilti ihre Kunden primär nach Größe, Branchen und Regionen segmentiert. Das Unternehmen hat jedoch festgestellt, dass die Kosten für die Distribution über die Verkaufsberater in den letzten Jahren deutlich gestiegen sind. Daher überlegt Hilti, in Zukunft diesen Distributionskanal auf die wichtigsten Kunden des Unternehmens zu fokussieren. Um diese Kunden herauszufiltern, möchte Hilti Kundenbewertungsmethoden einsetzen. Damit können Kunden nach weiteren Kriterien segmentiert werden. Sie lassen sich einerseits in ein- bzw. mehrdimensionale Verfahren, andererseits in gegenwartsbezogene bzw. zukunftsbezogene Verfahren einteilen (siehe Abb. 1). Finden Sie für jedes Feld eine geeignete Methode, charakterisieren und beurteilen Sie sie! Wie könnten diese Kundenbewertungsverfahren an das Unternehmen Hilti angepasst werden?

	eindimensional	mehrdimensional
gegenwartsbezogen	Feld 1	Feld 2
zukunftsbezogen	Feld 3	Feld 4

Abb. 1: Matrix zu Verfahren der Kundenbewertung

Aufgabe 2:

Das Unternehmen möchte im Rahmen des Marketingaudits die Marke Hilti analysieren und messen. Dies basiert auf dem McKinsey Brand-Funnel

- Skizzieren Sie kurz den McKinsey Brand-Funnel und beurteilen Sie dessen Aussagekraft zur Messung von Marken!
- Erstellen Sie soweit wie möglich einen Brand Funnel für die Marke Hilti. Nutzen Sie das Zielsegment »Fassade«. Welche Daten müsste Hilti in weiteren Marktforschungsaktivitäten zusätzlich erheben, um eine ausgewogene Markenmessung zu erreichen?

3 Problemlösung

Lösung zu Aufgabe 1:

Feld 1 (gegenwartsbezogene, eindimensionale Methoden): ABC-Analyse

Bei der ABC-Analyse werden die Kunden des Unternehmens nach ihrem Umsatz bzw. Deckungsbeitrag strukturiert. Hierbei misst sich die Bedeutung der Kunden danach, wie hoch ihr Anteil am Gesamtumsatz bzw. Deckungsbeitrag ist. Oftmals ist in der Praxis zu beobachten, dass 20 % der Kunden (A-Kunden) 80 % am Umsatz bzw. Deckungsbeitrag erwirtschaften, womit ihnen die höchste Bedeutung zukommt. Auf weitere 30 % der Kunden (B-Kunden) entfallen etwa 15 % des Umsatzes/Deckungsbeitrages, so dass mit den restlichen 50 % der Kunden (C-Kunden) lediglich 5 % des Gesamtumsatzes bzw. -deckungsbeitrages erzielt werden (Homburg/Daum 1997, S. 214). Auf Basis der Ergebnisse können Maßnahmen zur Förderung bedeutsamer Kunden eingeleitet werden, bei unrentablen Kunden lässt sich die Aufgabe der Geschäftsbeziehung in Erwägung ziehen.

Vorteile der ABC-Analyse sind die einfache Handhabbarkeit und die schnelle Durchführung. Problematisch hingegen erscheinen die Vergangenheitsorientierung und die Eindimensionalität. So bleiben beispielsweise die Attraktivität der Kunden durch zusätzliches zukünftiges Potenzial und Aspekte der eigenen Position im Vergleich zur Konkurrenz unberücksichtigt (Homburg/Beutin 2001, S. 216).

Feld 2 (gegenwartsbezogene, mehrdimensionale Methoden): Scoring-Modell

Das Scoring-Modell ermöglicht eine mehrdimensionale Kundenbewertung durch die Berücksichtigung verschiedener Beurteilungskriterien. Diese müssen zunächst ermittelt und hinsichtlich ihrer Bedeutung gewichtet werden. Für Hilti bieten sich als Kriterien beispielsweise Zufriedenheit des Kunden mit den Hilti-Leistungen, Deckungsbeitrag des Kunden oder zukünftiges Umsatzvolumen an. Anschließend erfolgt die Bewertung der Kunden hinsichtlich dieser Aspekte auf einer Punkte-Skala. Diese Punktwerte werden mit der jeweiligen Gewichtung multipliziert und zu einem Gesamtscore addiert (Fließ 2001, S. 491). Je höher dieser Punktwert ist, desto wertvoller ist der Kunde für das Unternehmen. Konkrete Marketing-Maßnahmen werden schließlich in Abhängigkeit von einer vorher definierten Mindestpunktzahl durchgeführt (Link et al. 2000, S. 129).

Aufgrund der Multidimensionalität erweist sich dieses Verfahren als sehr aussagekräftig und flexibel. Problematisch hingegen sind die Subjektivität bei der Auswahl und Gewichtung der Kriterien sowie die relativ hohe Komplexität. Des Weiteren führt die Addition der gewichteten Punktwerte in der Regel zu Kompensationsmöglichkeiten zwischen den Kriterien, so dass unterschiedliche Kriterienausprägungen zu gleichen Werten führen. Schließlich setzt die Methode voraus, dass die Beurteilungsmerkmale überschneidungsfrei und unabhängig voneinander sind (Fließ 2001, S. 492 f.).

Feld 3 (zukunftsbezogene, eindimensionale Methoden): Customer Lifetime Value

Der Customer Lifetime Value betrachtet den Wert des Kunden über die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung und gibt die Vermögensmehrung an, die durch die Existenz des Kunden für das Unternehmen erzielt wird. Die Berechnung des Customer Lifetime Value basiert auf dem Prinzip der Kapitalwertmethode, wonach alle kundenspezifischen Ein- und Auszahlungen für

jede Periode der Kundenbeziehung erfasst und mit einem Kalkulationszinssatz diskontiert werden (Link et al. 2000, S. 146 ff.).

Dieser Ansatz zeichnet sich durch seine strategische Ausrichtung aus und kann als fundierte Argumentations- und Entscheidungsgrundlage für das Management dienen. Allerdings ist in der Regel mit Schätz- und Prognoseungenauigkeiten verbunden. Deshalb ist der Customer-Lifetime-Value-Ansatz nur für eine maximal dreijährige Geschäftsbeziehung praktikabel. Zudem muss er branchenspezifisch ausgestaltet werden (Fischer/von der Decken 2001, S. 320 f.; Homburg/Beutin 2001, S. 229 f.).

Feld 4 (zukunftsbezogene mehrdimensionale Methoden): Kundenportfolio

Das Kundenportfolio erlaubt als zweidimensionale Methode eine differenzierte Analyse und Bewertung der Kunden. Hierbei bestimmt sich das Portfolio aus den Achsen Kundenattraktivität mit den Ausprägungen *hoch* und *niedrig* sowie der Position beim Kunden, die *stark* und *schwach* sein kann (siehe Abb. 2). Für jede einzelne Dimension lassen sich weitere Beurteilungskriterien wählen, die – analog zum Scoring-Modell – hinsichtlich ihrer Bedeutung gewichtet werden. Für die *Kundenattraktivität* kann Hilti als Unterkriterien beispielsweise Umsatz, Marktanteil, strategische Bedeutung des Kunden wählen; für die *Position beim Kunden* räumliche Nähe zum Kunden oder der eigene Lieferanteil (»Share of wallet«). Aus der Bewertung der Kunden hinsichtlich dieser Aspekte ergibt sich für beide Dimensionen ein Gesamtwert. Die Gesamtscores bestimmen die Position des Kunden innerhalb des Portfolios.

Dieses Verfahren ermöglicht eine Kundentypologisierung hinsichtlich vier Kategorien, die die Basis für spezifische Bearbeitungsstrategien bilden: Bei *Starkkunden* sind beide Dimensionen positiv ausgeprägt. Sie müssen gehalten und gefördert werden, womit sie den Schwerpunkt der Marketing- und Verkaufsaktivitäten darstellen. *Fragezeichenkunden* sind ebenfalls attraktiv, jedoch ist bei ihnen die eigene Position eher schwach ausgeprägt. Hier besteht einerseits die Möglichkeit, die Position bei den Kunden zu stärken oder andererseits die Geschäftsbeziehung aufzugeben. In *Ertragskunden* mit einer starken Kundenposition und geringer Attrakti-

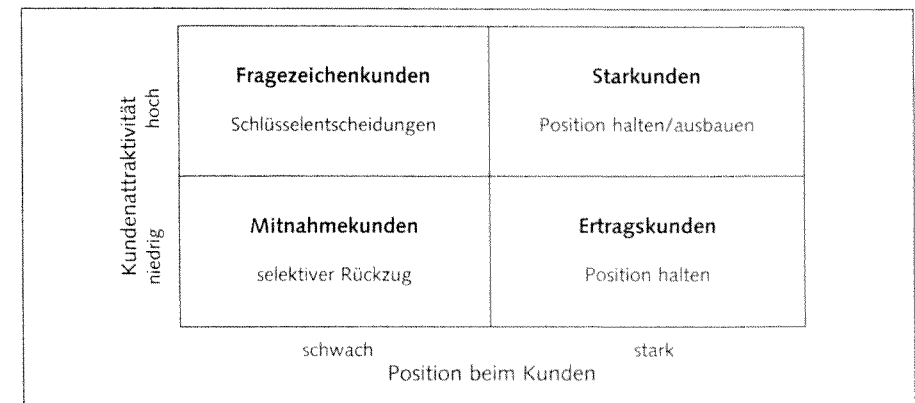


Abb. 2: Kundenportfolio mit den Dimensionen Kundenattraktivität und Position beim Kunden (in Anlehnung an Homburg/Daum 1997, S. 396)

vität sollte nur so viel investiert werden, dass die Geschäftsbeziehung auf dem derzeitigen Niveau gehalten wird. Schließlich ist bei *Mitnahmekunden*, bei denen beide Portfolio-Dimensionen schwach ausgeprägt sind, die Strategie des »selektiven Rückzugs« anzuwenden (Homburg/Daum 1997, S. 395 ff.; Preißner 1996, S. 261 ff.).

Die Kundenportfolio-Methode kennzeichnet Einfachheit, hohe Transparenz und Flexibilität. Als problematisch hingegen kann sich die relativ hohe Komplexität, der statische Ansatz, der Informationsverlust durch Kompensationsmöglichkeiten zwischen den Kriterien und die Subjektivität bei der Auswahl der Kriterien erweisen. Zudem erscheinen die Normstrategien sehr global und müssen situativ angepasst werden.

Lösung zu Aufgabe 2a):

Der Markentrichter von McKinsey dient zur Analyse und Messung von Marken. Hierbei werden für einzelne vordefinierte Zielsegmente die Markendimensionen Bekanntheit, Interesse, Kaufversuch, Präferenz und Loyalität über Prozent-Werte erfasst und mit denen der Konkurrenz verglichen (siehe Abb. 3) (Braun et al. 2003, S. 19 ff.). Im Mittelpunkt der Analyse stehen die Übergänge zwischen den einzelnen Stufen: Wertverluste zwischen den einzelnen Stufen des Brand-Funnels zeigen Defizite der Marke auf, die durch geeignete Marketing-Maßnahmen behoben werden müssen. Die Bekanntheit ließe sich beispielsweise durch den verstärkten Einsatz von Werbung in Fachzeitschriften verbessern. Bei einem Wertrückgang zwischen den Stufen Interesse und Kaufversuch erscheint die effektivere Vermittlung des Markenwertversprechens sinnvoll.

Durch die Abstufungen und die verschiedenen Markendimensionen ermöglicht der Brand-Funnel eine ausgewogene und mehrdimensionale Messung von Marken. Es können spezifi-

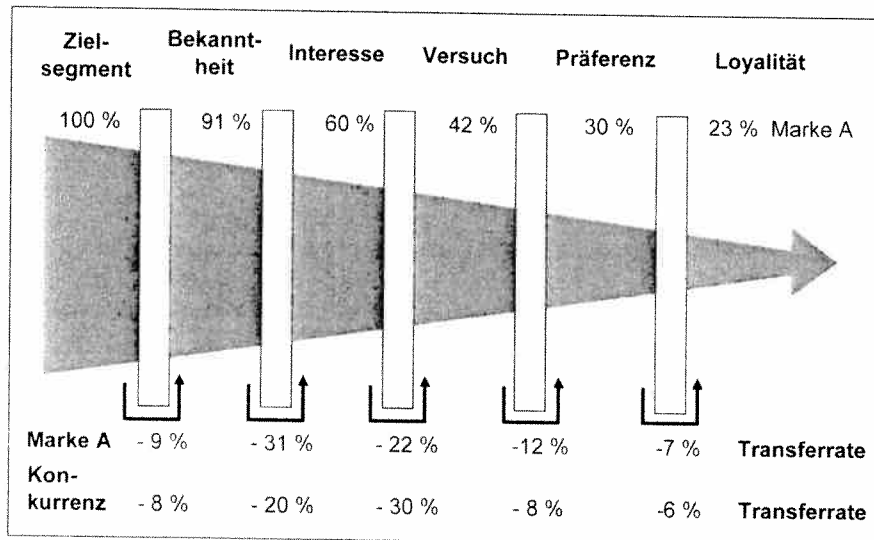


Abb. 3: McKinsey Brand-Funnel

sche Problemfelder identifiziert und darauf aufbauend gezielte Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden. Die Eignung des Brand-Funnel zur Markenmessung ist jedoch durch einige Kritikpunkte eingeschränkt. Der Ansatz fußt auf den Gedanken des AIDA-Modells der Werbung, das eine Wirkungsbeziehung zwischen den Größen Attention, Interest, Desire und Action unterstellt (Kotler/Bliemel 2001, S. 891 f.). Das AIDA-Prinzip lässt sich jedoch nicht pauschal für alle Produkte bzw. Dienstleistungen übernehmen. Insbesondere trifft es häufig nicht für Low-Involvement-Güter wie beispielsweise Versicherungen zu. Des Weiteren ist fraglich, ob die definierten Zielsegmente zwischen den Konkurrenzunternehmen vergleichbar sind. Probleme ergeben sich auch dann, wenn Marken unterschiedlicher Branchen miteinander verglichen werden sollen. Ferner muss das Trichter-Modell auf sehr soliden Marktforschungszahlen basieren, da alle weiterführenden Entscheidungen darauf beruhen (Tomczak et al. 2004, S. 1844).

Lösung zu Aufgabe 2b):

Der Brand-Funnel von Hilti ist in Abbildung 4 dargestellt. Hierbei wird Hilti einer Konkurrenzmarke gegenübergestellt. Es zeigt sich, dass bislang sehr wenige Größen ermittelt wurden. Neben dem Bekanntheitsgrad von 99 % ergibt sich bei Hilti für die Präferenz ein Wert von 25 % und für die Markenloyalität ein Wert von 17 %. Für die Konkurrenzmarke ist nur bekannt, dass sie über einen Bekanntheitsgrad von 91 % verfügt. Um eine ausgewogene und mehrdimensionale Messung der Marke zu gewährleisten, sind für Hilti zusätzlich die Markendimensionen Kaufinteresse und -versuch zu ermitteln, für die Konkurrenzmarke Fischer die Größen Interesse, Kaufversuch, Präferenz und Loyalität.

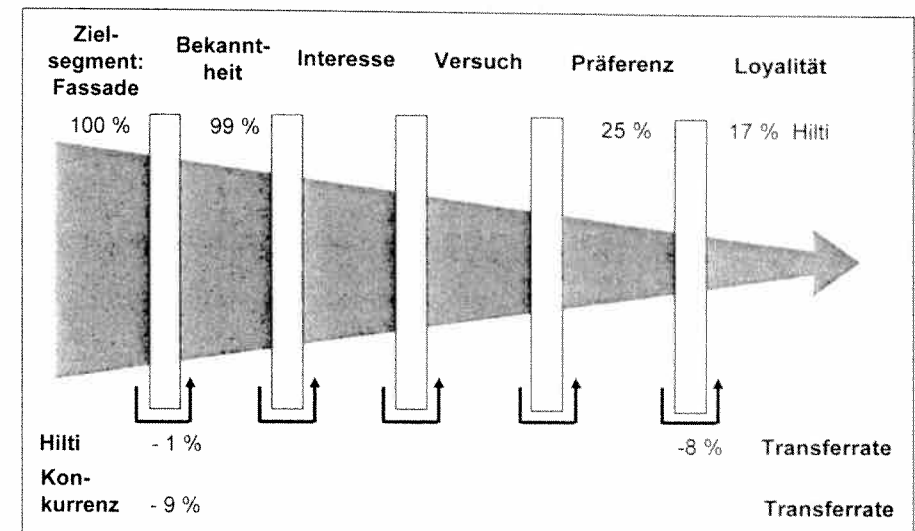


Abb. 4: McKinsey Brand-Funnel für Hilti

Literatur

- Braun, M./Kopka, U./Töchtermann, T. (2003): Promotions – ein Faß ohne Boden? In: *Akzente*, 27. Jg., 2003, H. 4, S. 16–23.
- Fischer, T.M./von der Decken, T. (2001): Kundenprofitabilitätsrechnung. In: *zibf*, 53. Jg., 2001, H. 5, S. 294–323.
- Fließ, S. (2001): Key Account Management. In: *Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg*, Frankfurt/Wien 2001, S. 474–462.
- Homburg, C./Beutin, N. (2001): Kundenstrukturmanagement als Controlling-Herausforderung. In: *Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg*, Frankfurt/Wien 2001, S. 212–233.
- Homburg, C./Damm, D. (1997): Die Kundenstruktur als Controlling-Herausforderung. In: *Controlling*, 9. Jg., 1997, H. 6, S. 394–405.
- Kotler, P./Blimetel, F. (2001): *Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. 10. Aufl., Stuttgart 2001.
- Link, J./Gerth, N./Vossbeck, E. (2000): *Marketing-Controlling*. München 2000.
- Preißner, A. (1996): *Marketing-Controlling*. München/Wien 1996.
- Tomczak, T./Reinecke, S./Kaetzke, P. (2004): Markencontrolling – Sicherstellung der Effektivität und Effizienz der Markenführung. In: *Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung*, Band 2, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1821–1852.