Klaus Backhaus
Markus Voeth (Hrsg.)

Handbuch Business-to-Business-Marketing

2. Auflage

Springer Gabler

Handbuch Business-to-Business-Marketing

sven.reinecke@unisg.ch

Klaus Backhaus · Markus Voeth
Herausgeber

Handbuch Business-to-Business-Marketing

Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing

2., vollständig überarbeitete Auflage

Springer Gabler

sven.reinecke@unisg.ch

Herausgeber

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus
Institut für Anlagen u. Systemtechnologien
Universität Münster
Münster, Deutschland

Prof. Dr. Markus Voeth
Institut für Marketing und Management,
Lehrstuhl für Marketing und Business
Development
Universität Hohenheim
Stuttgart, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4680-5 ISBN 978-3-8349-4681-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-8349-4681-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Barbara Roscher | Birgit Borstelmann

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

sven.reinecke@unisg.ch

Marketing- und Verkaufscontrolling in Industriegüterunternehmen

Überblick, Engpässe und Implementierungsansätze

Sven Reinecke

Inhaltsverzeichnis

1 Marketingcontrolling: Sicherstellen von Effektivität und Effizienz des Marketing 583
2 Engpässe des Marketingcontrollings in Industriegütermärkten 586
2.1 Umsatzorientiertes Marketingcontrolling: Alles oder Nichts 586
2.2 Trennung von Marketing und Verkauf 588
2.3 Fehlendes Know-how und unklare Verantwortlichkeit für Controllership 589
2.4 Mangelndes Vertrauen in die Marktforschung 590
2.5 Unzureichend differenzierte Marketingplanung 591
3 Implementierung des Marketingcontrollings in Industrieunternehmen 591
3.1 Instrumenteller Ansatz: Optimierung der Marketinginstrumente 592
3.2 Holistischer Ansatz: Marketingaudit 593
3.3 Kennzahlengestützter Ansatz: Entwicklung eines Marketingcockpits 598
4 Fazit: Lernprozesse in Marketing & Verkauf sicherstellen 601
Literatur 602

1 Marketingcontrolling: Sicherstellen von Effektivität und Effizienz des Marketing

Beim Marketingcontrolling handelt es sich um ein klassisches Schnittstellenthema zweier betriebswirtschaftlicher Teilgebiete. Marketing und Controlling stehen in einem ambivalenten Verhältnis zueinander. Einerseits werden sie als Zwillingsschwestern charakterisiert, weil beide übergreifende Konzepte sind, die nicht das Privileg einzelner Experten sein sollten (Deyhle 1988). Andererseits kommt ein natürlicher Ziel- und Interessenskon-

Prof. Dr. Sven Reinecke ✉
Universität St. Gallen, IfM-HSG, St. Gallen, Schweiz
e-mail: sven.reinecke@unisg.ch

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

K. Backhaus und M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing*,
DOI 10.1007/978-3-8349-4681-2_28

sven.reinecke@unisg.ch

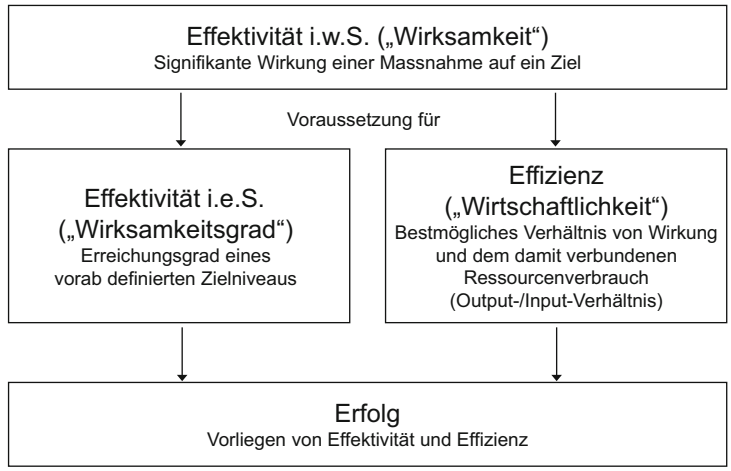


Abb. 1 Zusammenhang von Effektivität, Effizienz und Erfolg

flikt zum Ausdruck, wenn Marketing als „Führung vom Markt her“ und Controlling als „Führung vom Ergebnis her“ gesehen wird.

Horváth (1985) unterstreicht allerdings einen wesentlichen, allgemein akzeptierten Unterschied zwischen Marketing und Controlling: Marketing als unmittelbare Managementaufgabe schließt die Entscheidungsfindung ein, während Controlling „lediglich“ eine entscheidungsunterstützende Aufgabe wahrnimmt.

Marketingcontrolling sollte jedoch keineswegs mit Rechnungswesen im Marketing gleichgesetzt werden, auch wenn Letzteres eine wesentliche Informationsquelle ist. Die Funktion des Marketingcontrollings besteht vielmehr darin, die Effektivität (Wirksamkeit) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit) einer marktorientierten Unternehmensführung sicherzustellen (Reinecke und Janz 2007).

Ohne an dieser Stelle ausführlich auf Begriffsdiskussionen einzugehen (ausführlich Lasslop 2003 und Bonoma und Clark 1988), werden Effektivität und Effizienz nachfolgend wie folgt verstanden (Abb. 1): Effektivität bezeichnet im weiteren Sinne die Wirksamkeit und somit den Output der Leistungserstellung: Werden vorgegebene Ziele erreicht? Effektivität im engeren Sinne definiert den Wirksamkeitsgrad: Liegt die Zielerreichung über einem vorab formulierten Zielniveau? Effizienz bezeichnet den Grad der Wirtschaftlichkeit: Eine Maßnahme ist effizient, wenn es zu einem Output/Input-Verhältnis einer Maßnahme keine andere Maßnahme gibt, die ein besseres Verhältnis erzielt (wobei das Verhältnis mindestens 1 betragen muss).

Marketing wird nachfolgend als Oberbegriff verwendet, der den Verkauf als Subinstrument einschließt – insofern umfasst das Marketingcontrolling auch das Verkaufscontrolling.

Instrumente des Marketingcontrollings sind solche Methoden und Verfahren, die mit dem Ziel eingesetzt werden, die Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Un-

sven.reinecke@unisg.ch

Unterstützung der strategischen Marketingplanung & strategische Überwachung	Unterstützung der operativen Marketingplanung & operative Marketingkontrolle	Führungsübergreifende Koordinations-aufgaben
▪ Frühwarn-/-erkennungs-/ -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 Marketingkern-aufgaben (Kundenakquisition & -bindung, Leistungsinnovation & -pflege)	▪ Versorgung der Marketing- und Verkaufsorganisationseinheiten mit Informationen u.a. aus Markt-forschung, Außendienstberichten, Absatzstatistik und Rechnungs-wesen (z.B. Kundenzufriedenheits-studien, Deckungsbeitrags-rechnungen) ▪ 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 (z.B. Überarbeitung des Markenportfolios) ▪ Analyse, Planung und Überwachung von Marketing- und Verkaufskooperationen ▪ Wissensmanagement in Marketing und Verkauf (z.B. Moderation von Erfahrungsaustausch, Datenbank mit Lernerfahrungen)

Abb. 2 Ausgewählte Methoden und Instrumente des Marketingcontrollings

ternehmensführung sicherzustellen; Methoden und Verfahren sind daher aber nicht von Natur aus Controllinginstrumente, sondern aufgrund ihrer Nutzung (Schäffer und Weber 2004).

In Abb. 2 werden ausgewählte Beispiele des Marketingcontrollings präsentiert. Zahlreiche Instrumente können gleichzeitig für Informationsversorgung, Planung und Kontrolle des Marketing eingesetzt werden, weshalb diese in der Abbildung zusammengefasst wurden. So liefern bspw. Positionierungsstudien einerseits Marktinformationen zum Status Quo der eigenen Positionierung, zum anderen unterstützen sie deren Planung, indem sie bspw. helfen, folgende Frage zu beantworten: Welche relevanten Bedürfnisse werden derzeit noch nicht gezielt mit spezifischen Angeboten befriedigt? Des Weiteren können diese Studien auch als Kontroll- und Auditinstrument verwendet werden, um zu überprüfen, ob die Ist-Positionierung der angestrebten Soll-Positionierung entspricht.

Auch die Zuordnung der Instrumente zu strategischen und operativen Marketingaufgaben ist keineswegs deterministisch. So weisen bspw. Sortimentsanalysen in High-Tech-Business-to-Business-Märkten oder in der Pharmabranche in der Regel strategisch-langfristigen Charakter auf, während sie im Handelsbereich durchaus 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 bspw. die jährliche Budgetierung, werden der operativen Ebene zugeordnet.

sven.reinecke@unisg.ch

In der Marketingliteratur wird auch der Marketing-Mix schwergewichtig dieser Ebene zugeordnet, auch wenn jedes Marketinginstrument letztlich immer strategische und operative Elemente umfasst. So schließt bspw. ein umfassendes Preiscontrolling sowohl die strategische Überwachung des Preisimages als auch die operative Kontrolle der Preisdurchsetzung im Markt ein.

2 Engpässe des Marketingcontrollings in Industriegütermärkten

Während sich Marketingcontrolling bei schnelldrehenden Konsumgütern zunehmend etabliert, sind viele Industriegüterunternehmen diesbezüglich häufig noch deutlich zurückhaltender. Die Ursachen und Engpässe hierfür werden nachfolgend erläutert.

2.1 Umsatzorientiertes Marketingcontrolling: Alles oder Nichts

Jeder kennt das auf den berühmten amerikanischen Einzelhändler John Wanamaker zurückgehende Zitat: „Die Hälfte des Geldes, das ich für Werbung ausgebe, ist zum Fenster herausgeworfen. Leider weiß ich nicht, welche Hälfte es ist." Auch wenn die in Abb. 2 dargestellten Methoden und Instrumente des Marketing- und Verkaufscontrollings sicherlich sowohl die Effektivität als auch die Effizienz inzwischen deutlich erhöht haben, so bleibt doch selbst bei hochprofessionellen Unternehmen trotz aller Investitionen in Marketingcontrolling und Marktforschung noch ein großer Handlungsbedarf.

Gerade in Industriegüterunternehmen dominiert immer noch die *Messung der Marketingeffektivität und -effizienz* über Wachstumsgrößen, insbesondere Umsatz und Marktanteil (Reinecke und Eberharter 2010; Reinecke 2014). Umsatz ist zwar in der Regel sehr einfach messbar, aber als alleinige Größe zur Beurteilung von Marketingeffektivität und -effizienz denkbar ungeeignet, insbesondere weil Umsatz nur Wachstum, nicht aber die beiden anderen zentralen unternehmerischen Ziele Profitabilität und Risikominimierung (Diller 2001) misst. Doyle (2000) formulierte hierzu treffend: „Chasing profitless growth has been one of the most common sources of corporate failure." Außerdem ist Umsatz eine Globalgröße, die von allen Marketinginstrumenten beeinflusst wird und somit keinen Rückschluss auf die Wirkung einzelner Marketingmaßnahmen erlaubt.

Industrieunternehmen sind aber letztlich stark geprägt durch die Ingenieurs- und Naturwissenschaften, bei denen ein Denken in eindeutigen Ursache-Wirkungsbeziehungen dominiert. Dies führt auch zu „einfachen" Fragen nach dem genauen Wirkungsbeitrag einzelner Marketingmaßnahmen: „Welchen Zusatzumsatz bewirkt eine Kommunikationskampagne?" oder „Haben wir durch die Messeteilnahme mehr Geschäft gemacht?".

In Industriegüterunternehmen haben operative Marketing- und erst recht Werbemaßnahmen zwar sicherlich einen gewissen Einfluss auf Absatz und Umsatz, doch selten isoliert. Folgende Herausforderungen stellen sich dabei (Abb. 3; siehe Reinecke und Janz 2007 in Anlehnung an Berends 1996 und Janßen 1999):

sven.reinecke@unisg.ch

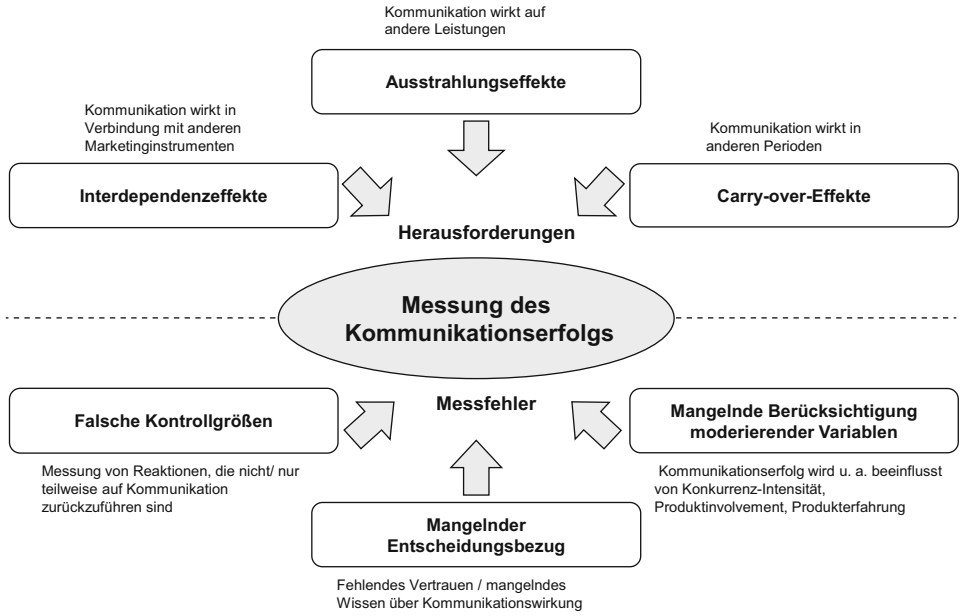


Abb. 3 Probleme und Messfehler bei der Kommunikationsmessung

- *Ausstrahlungseffekte:* Eine Marketingmaßnahme für ein Produkt hat sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf den Absatz von Komplementär- und Substitutionsgüter desselben Anbieters.
- *Interdependenzeffekte:* Die Wirkung einer einzelnen Kommunikationsmaßnahme (bspw. eines Messeauftritts) hängt von den anderen Marketinginstrumenten ab (bspw. dem Innovationsgrad der Produkte sowie der Preisgestaltung). Werbung allein verkauft nicht, auch eine Messe reicht dazu kaum aus.
- *Carry-over-Effekte:* Gerade markenbildende Kommunikation schlägt sich häufig erst in späteren Perioden in Absatz und Umsatz nieder. Aufgrund der Dauer des Kaufprozesses bei Industriegütern (bspw. im Anlagengeschäft) können zwischen der Initialphase mit Messekontakt und dem späteren Auftrag durchaus mehrere Jahre liegen.
- *Ungeeignete Kontrollgrößen:* Umsatz ist nur teilweise auf Marketing und Kommunikation zurückzuführen, andere Einflüsse wie die Konjunkturlage, Wetter oder die aktuellen Devisenkurse können sich zumindest kurzfristig deutlich stärker auswirken.
- *Mangelnde Berücksichtigung moderierender Variablen:* Die Konkurrenzintensität sowie bspw. Technologie-, Innovations- und Investitionszyklen sind Faktoren, die die Wirkung der Marketingmaßnahmen maßgeblich beeinflussen.

Da selbst das professionellste Marketingcontrolling nicht in der Lage ist, die genaue Ursache-Wirkungsbeziehung mathematisch präzise zu belegen, führt dies häufig zu einer gewissen Reaktanz: Für ein angemessenes Marketingcontrolling sind gewisse Investitio-

sven.reinecke@unisg.ch

nen erforderlich (Faustformel: 3 bis 5 % des zu kontrollierenden Budgets), ohne dass es absolut eindeutige Ergebnisse liefert – dann wird besser gleich ganz darauf verzichtet.

2.2 Trennung von Marketing und Verkauf

Marketing und Verkauf („Vertrieb“) sind in vielen Investitionsgüterunternehmen organisatorisch voneinander getrennt. Die Zusammenarbeit ist auch nicht konfliktfrei (Homburg und Jensen 2007): Ausbildung, Kundennähe, Internationalität der Ausrichtung, Zentralität der Tätigkeit, Zeithorizont der Maßnahmen, Karriereausrichtung und Verweildauer in der jeweiligen Position sind sehr unterschiedlich.

Marketing sollte weder eine reine Stabsabteilung des Verkaufs sein – noch sollte man den Verkauf ausschließlich als ausführende Instanz des Marketing ansehen. Eine gemeinsame Zielausrichtung ist erforderlich, um erste Ansätze eines Marketing- und Verkaufscontrollings umsetzen zu können. Aus einem Gegeneinander sollte möglichst ein Miteinander werden.

Doch Controlling wird noch häufig mit reiner Kontrolle gleichgesetzt, und insbesondere der Verkauf reagiert sehr kritisch auf ein aus der Zentrale angeordnetes Reporting, dessen Sinn sich dem einzelnen Mitarbeiter nicht erschließt. Ein Marketingcontrolling in Industriegüterunternehmen ist ohne Einbezug des Verkaufs zum Scheitern verurteilt. Beispielsweise werden bei vielen CRM-Systemen vom Verkauf die Daten nicht oder lediglich pro forma gepflegt, weil der einzelne Verkäufer keinen Mehrwert erkennt oder sogar Angst hat, sein implizites Kundenwissen zu teilen und somit die Kontrolle über die Kundenbeziehung zu verlieren.

Beispielsweise ist es nicht sinnvoll, in einem Unternehmen einerseits ein Verkaufskennzahlensystem zu erarbeiten – und andererseits eine separate Marketing-Scorecard einzuführen. Vielmehr ist es erforderlich, ein integriertes Marketing- und Verkaufskennzahlensystem zu implementieren, das unterschiedliche und benutzeradäquate Perspektiven ermöglicht (siehe Reinecke 2004).

Reines Verkaufscontrolling ohne Marketingbezug ist häufig sehr transaktional (z. B. Überprüfung der „Schlagfrequenz“, d. h. der Kundenkontaktzahl pro Zeiteinheit) und sehr limitiert, weil zentrale Aspekte nicht berücksichtigt werden (Stichworte: Segmentierung, langfristige Mehrwertausrichtung und Lösungsverkauf). Umgekehrt ist Marketingcontrolling ohne eine Verankerung im Vertrieb zum Scheitern verurteilt, weil dann weder die Informationsbasis ausreicht noch die Umsetzung von Controllingerkenntnissen funktioniert.

sven.reinecke@unisg.ch

2.3 Fehlendes Know-how und unklare Verantwortlichkeit für Controllership

Marketingcontrolling weist eine gewisse Gemeinsamkeit mit anderen Qualitätssicherungsmaßnahmen wie bspw. dem Beschwerdemanagement auf: Beides wird häufig als wichtig erachtet und zentraler Handlungsbedarf erkannt, aber in der unternehmerischen Realität dennoch häufig nicht professionell umgesetzt, weil es „zwischen die Verantwortungsbereiche" fällt. Für Beschwerdemanagement könnten bspw. theoretisch die Abteilungen Qualitätsmanagement, Kundendienst/Service, Innendienst, Außendienst, Marketing oder Unternehmensentwicklung zuständig sein, aber aus „innenpolitischen" Gründen übernimmt häufig keiner die Verantwortung (Angst vor Kompetenzstreitigkeiten, hoher Arbeitsaufwand bei geringem Profilierungspotenzial).

Ebenso verhält es sich häufig beim Marketingcontrolling: Dafür könnte einerseits der Bereich Finanzen & Controlling zuständig sein – und zunehmend regt er auch Projekte an (ausführlich Reinecke 2006). Leider sind diese finanzwirtschaftlichen Anstöße häufig mit unzureichenden Kenntnissen von Marketing- und Verkaufszusammenhängen verbunden. So fordern Finanzverantwortliche gerne die Erhebung der Kennzahl „Return on Marketing", ohne diese präzise zu definieren (Wofür steht Marketing? Für Werbung, für Kommunikation, für Verkauf oder für marktorientierte Unternehmensführung? Ist mit „Return" Absatz, Umsatz, Deckungsbeitrag oder Cash flow gemeint?). Auch werden häufig Kennzahlen gebildet, die ungeeignete Ursache-Wirkungszusammenhänge widergeben (bspw. lässt sich Return on Marketing maximieren, indem Marketing minimiert wird) oder die keinen ausreichenden Handlungsbezug haben: So ist es nicht zielführend, die Kundenzufriedenheit als Index in der Balanced Scorecard eines großen, diversifizierten Aktienkonzerns auszuweisen, weil sich diese Kenngröße aufgrund der vielfältigen Einflüsse niemals maßgeblich verändern wird und somit kaum Informationen vermittelt. (Auf Business-Unit-Ebene kann diese Kennzahl dagegen durchaus Handlungsrelevanz besitzen.)

Ebenso wie Finanzfachleuten häufig das Know-how im Marketing fehlt, verfügen Marketingführungskräfte nicht über ausreichende Sachkenntnisse im Bereich Finanzen & Controlling. Die fehlende „financial literacy" führt zu Berührungsängsten und Kommunikationsbarrieren mit dem zentralen Controlling.

Marketingcontrolling dient letztlich der Entscheidungsunterstützung des Marketing- bzw. Verkaufsmanagements – daher empfiehlt es sich in der Regel, ein Marketing- und Verkaufscontrolling disziplinarisch beim Marketing anzusiedeln, allerdings in enger fachlicher Abstimmung mit dem Bereich Controlling/Finance (siehe bspw. Köhler 2006, S. 55 ff.).

Auch im Bereich des Marketingaccounting ist eine enge Abstimmung erforderlich, bspw. bei der Definition gemeinsamer Kostenarten in der Kostenrechnung. Es ist nicht hilfreich, wenn das Controlling bspw. Kostenarten wie Druckkosten vorgibt, die Marketingabteilung aber Kampagnenkosten differenziert nach Kreation und Schaltung benötigt.

sven.reinecke@unisg.ch

Eine zusätzliche Herausforderung in vielen Marketingabteilungen ist der schnelle Stellen- bzw. Personalwechsel. Wenn eine Marketingfachkraft bspw. für einen Messeauftritt eines Industrieunternehmens verantwortlich ist, diese Messe aber lediglich alle zwei Jahre stattfindet, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Person lediglich ein- oder maximal zweimal die Gesamtverantwortung für die Messe innehaben wird, weil sie danach meist bereits eine neue Funktion im Unternehmen bekleidet. Ohne personelle Kontinuität ist es aber sehr schwierig, Lernprozesse umzusetzen. (Bei Messen wäre es daher in der Regel sinnvoll, den Verkauf stark in die Messeplanung und das -controlling zu integrieren, weil dort die personelle Kontinuität ausgeprägter ist.) Funktionale Marketinglernprozesse werden zusätzlich erschwert, wenn die Personen, die für das Marketing verantwortlich zeichnen, über keine primäre Ausbildung in den Bereichen Marketing, Kommunikation und Betriebswirtschaft verfügen – Know-how-Defizite schlagen sich dann insbesondere im Controlling nieder, weil dieses eher als Kür denn als Pflicht wahrgenommen wird (siehe auch Reinecke 2014).

2.4 Mangelndes Vertrauen in die Marktforschung

Marktforschung wird häufig mit „standardisierten Befragungen“ gleichgesetzt – und aufgrund von Vorurteilen gelten diese häufig als teuer, unzuverlässig und widersprüchlich. Ferner wird gerade in High-Tech-Branchen kritisiert, dass der Kunde gar nicht wisse, was er wolle – weshalb es besser sei, gleich ganz auf Marktforschung zu verzichten.

Viele Industrieunternehmen beklagen eine im Vergleich zu Konsumgüterunternehmen mangelhafte Daten- und Marktinformationsbasis – und belassen es bei dieser Feststellung. Des Weiteren ist Marktforschung häufig landesspezifisch mit hohen Fixkosten verbunden, weshalb die Effizienz dieser Ausgaben gerade für stark international ausgerichtete Industriegüterunternehmen mit kleiner Zielkundengruppe je Land stark hinterfragt wird.

Auch wenn die Kritik an traditionellen standardisierten Befragungen oft durchaus berechtigt ist, so sollte dies Marketingverantwortliche nicht dazu verleiten, ganz auf Marktforschung zu verzichten. Der Kunde vergleicht das eigene Angebot fast immer mit jenem der Konkurrenz. Somit ist Konkurrenzmarktforschung ein wesentlicher Teil der Informationsversorgung des Unternehmens, weil andernfalls der Kunde besser informiert ist als der Anbieter selbst. Unternehmen wie Dell investieren bspw. intensiv in die Preismarktforschung, um möglichst einen genauen Überblick über die regionalen Marktpreise zu haben – eine wichtige Voraussetzung für ein professionelles Preismanagement.

Informationen über Kunden, Konkurrenten, Absatzmittler und -helfer sowie Markt- und Technologietrends sind unverzichtbare Grundlage für professionelles Marketing. Marketingcontrolling ohne Marktforschung ist ebenso unmöglich wie ohne Rechnungswesen: Will man die Wirkung von Marketinginstrumenten wie Messen, Social Media, persönlichem Verkauf, Direct Marketing oder Werbung erfassen und verstehen, so ist Marktforschung erforderlich.

sven.reinecke@unisg.ch

Aber auch bei der Marktforschung gilt das klassische Pareto-Prinzip: Mit 20 % der Mittel lassen sich in der Regel 80 % der Ergebnisse erzielen. Diese 20 % müssen dann allerdings intelligent eingesetzt werden. Gerade bei klein- und mittelständischen Unternehmen sowie bei Industrieunternehmen mit kleinen Kundenzahlen sollten qualitative Marktforschung (bspw. Fokusgruppen oder halbstrukturierte persönliche Interviews), Beobachtungen und Experimente im Marktforschungsmix einen höheren Stellenwert erhalten.

2.5 Unzureichend differenzierte Marketingplanung

Peter Drucker wird das Zitat zugeschrieben „What you measure is what you get". Und Marketing scheint häufig nicht wirklich messbar zu sein. Diese Herausforderung hat ihre Ursache aber weniger im Marketingcontrolling, sondern vielmehr in einer ungenügenden Marketingplanung. Ein Hauptproblem des Marketing und somit der Beurteilung des Marketingerfolgs besteht darin, dass Ziele nicht klar festgelegt und erst recht nicht operationalisiert sind. Wenn eine klare Zielsetzung für das Gesamtmarketing sowie präzise Zielsysteme für einzelne Instrumente wie Messeauftritte oder Produktbroschüren fehlen, dann ist es auch mit einem hohen Ressourceneinsatz für Marktforschung und Marketingaccounting nicht möglich, den Erfolg zu messen. Wild (1974) fasste dies bereits im Jahr 1974 prägnant zusammen: „Planung ohne Kontrolle ist (. . .) sinnlos, Kontrolle ohne Planung dagegen unmöglich."

Daher ist es erforderlich, dass das Marketing nicht nur globale Umsatzziele verfolgt, sondern vielmehr differenziertere Ziele setzt, bspw.: Welche Marketingziele sollen mit einem bestimmten Großkunden im nächsten Jahr erreicht werden? Welche Kundenakquisitions-, Kundenbindungs- und ggf. sogar welche Marktforschungsziele werden mit dem nächsten Messeauftritt verfolgt? Welcher gestützte Bekanntheitsgrad soll in zwei Jahren bei der angestrebten Zielgruppe in China erreicht sein? Diese Ziele müssen vorgängig operationalisiert werden, so dass es später auch möglich ist, sie entsprechend zu messen.

Die entscheidende Herausforderung beim Marketingcontrolling ist somit nicht der Messvorgang an sich, sondern die differenzierte und operationalisierte Zielsetzung: Marketingcontrolling beginnt mit der Marketingplanung.

3 Implementierung des Marketingcontrollings in Industrieunternehmen

Die Umsetzung im Marketing ist eine der größten Herausforderungen (Backhaus und Voeth 2009); dies trifft erst recht auf das Marketingcontrolling zu. Gerade bei vielen Industriegüterunternehmen besteht aufgrund des relativ geringen Implementierungsstands die Möglichkeit eines „Grüne Wiese"-Ansatzes. Andererseits besteht durch die enorme

sven.reinecke@unisg.ch

Vielfalt an Instrumenten und Funktionen des Marketingcontrollings durchaus die Gefahr, den Überblick zu verlieren und sich zu verzetteln.

Aufgrund der Erfahrung des Autors bei der Begleitung zahlreicher Unternehmensprojekte im Bereich des Marketingcontrollings seien nachfolgend drei Ansätze empfohlen, wie sich ein Marketingcontrolling schrittweise implementieren lässt:

1. *Instrumenteller Ansatz:* Diese eher traditionelle Vorgehensweise orientiert sich am klassischen Marketing-Mix. Ausgehend von der Budgetverteilung fokussiert man auf die relevantesten Marketingausgaben und strebt eine Optimierung an.
2. *Holistischer Ansatz:* Hierbei geht es darum, ein ganzheitliches Marketingaudit durchzuführen, um Stärken und Schwächen in der marktorientierten Unternehmensführung systematisch zu ermitteln. Darauf aufbauend werden die wichtigsten Ansatzpunkte analysiert, um Schwachstellen zu beseitigen und ausgeprägte Stärken im Wettbewerbsvergleich auszubauen.
3. *Kennzahlengestützter Ansatz:* Bei diesem Ansatz fokussiert man auf die wichtigsten Aspekte der Marketingstrategie eines Unternehmens bzw. Geschäftsbereichs; diese werden dann mit Hilfe eines strukturierten Systems geeigneter Kenngrößen operationalisiert. Ein solcher Cockpitansatz hilft dabei, die Marketingplanung mit dem Marketingcontrolling zu verbinden.

3.1 Instrumenteller Ansatz: Optimierung der Marketinginstrumente

Diese eher traditionelle Vorgehensweise orientiert sich am klassischen Pareto- bzw. 80 : 20-Prinzip. Ausgehend von der Budgetverteilung fokussiert man auf jene wenigen Marketinginstrumente (ca. 20 %), die die höchsten Marketingausgaben (ca. 80 %) verursachen (bspw. Produktbroschüren, Kundenanlässe, Messeauftritte oder Corporate Hospitality-Aufwendungen). Diese werden zunächst einzeln mit Hilfe von instrumentenspezifischen Checklisten hinsichtlich Effektivität und Effizienz überprüft (siehe z. B. Reinecke und Janz (2007) für die klassischen Marketinginstrumente), die im Kern folgende Aspekte hinterfragen.

- Sind die Ziele des jeweiligen Marketinginstruments, bspw. eines Messeauftritts, klar definiert und messbar operationalisiert (Ziel- und Adressatengruppe, inhaltliche Ausrichtung/Botschaft und Tonalität, monetäre Ziele wie Umsatz/Deckungsbeitrag, nichtmonetäre Ziele wie Anzahl Kontakte, Imageziele und Marktforschungsziele)?
- Ist die Botschaft für die jeweilige Zielgruppe(n) einzigartig, relevant und verständlich?
- Ist die operative Ausführung des Instruments vorbildlich (Beurteilung der Konsistenz, des Innovationsgrads und der handwerklichen Ausführung)? Wurden die sozialtechnischen Grundlagen berücksichtigt?
- Wird die Zielerreichung detailliert gemessen und überprüft?

sven.reinecke@unisg.ch

1. **Macht es Sinn?** (Werbestrategie? Verständlichkeit?)
2. **Bewegt es Menschen und die Marke?** (Frische Idee? Talk of the Community?
3. **Ist es vorbildlich?** (Exzellente Ausführung? Neuer Standard? Ethik?)

Abb. 4 3-Fragen-Check für wirksame Werbung

- Wie hat sich die Instrumenteffizienz (Output/Input, z. B. Kosten pro qualifizierten Kontakt) entwickelt, und wie ist sie im Vergleich zu den anderen Marketinginstrumenten zu beurteilen?
- Werden mit Hilfe der Instrumentkontrolle Lernprozesse für die künftige Gestaltung des jeweiligen Marketinginstruments initiiert?

Abbildung 4 zeigt beispielhaft einen 3-Fragen-Check, wie ihn der Schweizer Werber Frank Bodin zur Überprüfung der Effektivität klassischer Werbung einsetzt.

Neben den Instrument-spezifischen Aspekten sind anschließend auch die Wirkungen bezüglich des gesamten Marketing-Mix zu hinterfragen, bspw.:

- Decken die Instrumentalziele die im Marketingkonzept definierten Ziele und Zielgruppen (Stichwort: Buying-Center) ab?
- Sind die angestrebten Instrumentalwirkungen zeitlich synchronisiert und inhaltlich harmonisiert?
- Können zwischen den Marketinginstrumenten Synergien genutzt werden?

Ein solcher instrumenteller Ansatz der Einführung eines Marketingcontrollings ist sicherlich ein erster Schritt, um Lernprozesse im Marketing anzustoßen. Allerdings wird damit primär eine Optimierung einzelner Instrumente angestrebt – die grundsätzliche Ausrichtung des Marketing wird weniger hinterfragt. Dazu bedarf es eines ganzheitlicheren Ansatzes, der nachfolgend geschildert wird.

3.2 Holistischer Ansatz: Marketingaudit

Vorsorgeuntersuchungen in der Medizin haben sich bewährt. Im Marketing sind solche vorsorglichen Überprüfungen dagegen kaum üblich. Dabei liegen die objektiven Vorteile ebenso wie bei medizinischen Vorsorgeuntersuchungen eigentlich auf der Hand: Gerade für einen so dynamischen Bereich wie das Marketing ist es von Zeit zu Zeit absolut sinnvoll, sich die grundlegende Frage zu stellen: Sind unsere Maßnahmen in den Bereichen Marketing und Verkauf tatsächlich sinnvoll und effektiv?

Der häufigste Anlass für ein Marketingaudit ist sicherlich ein personeller Wechsel beim Top-Management oder beim Marketing- bzw. Verkaufsmanagement. Aber auch andere externe Gründe wie Übernahmen, Fusionen und Kooperationen können dazu führen, dass

sven.reinecke@unisg.ch

Kundenorientierung
- Bedürfnisorientierung (Wichtigkeit)
- Marktsegmentierung (Einsatzintensität)
- Marketing-Systemperspektive bzgl. Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, Umfeld (gegeben - nicht gegeben)

Adäquate Marketinginformationen
- Einsatz von Marktforschung (Häufigkeit und Intensität)
- Kenntnis von Umsätzen, DB bzgl. Produkten Kunden(-gruppen), Gebieten, Absatzwege usw. (Qualität)
- Wirksamkeitskontrollen bzgl. der diversen Marketingaufwendungen (Häufigkeit und Intensität)

Strategische Orientierung
- Formale Verankerung der Marketingplanung (Umfang der Nutzung)
- Marketingstrategie (Qualität)
- Einsatz von Szenariotechnik und Eventualplanung (Ausmaß)

Operationale Effizienz
- Verankerung/Kommunikation/ Umsetzung der Marketingperspektive (Qualität)
- Wirksamkeit des Marketing-Mix (Grad)
- Reagibilität bzgl. plötzlicher Veränderungen (Schnelligkeit und Effizienz)

Integrierte Marketingorganisation
- Hierarchieebene/formale Bedeutung des Marketing in der Organisation (Möglichkeit der integrierten Steuerung wichtiger Marketingfunktionen gegeben - nicht gegeben)
- Kooperation zwischen Marketing und anderen Funktionsbereichen (Qualität)
- Produktentwicklungsprozess/Innovationsmanagement (Grad der Systematik)

Abb. 5 Prüfliste zur Bewertung der Marktorientierung der Unternehmensstrategie

man die Wirksamkeit der bisherigen Marketing- und Verkaufsanstrengungen kritisch hinterfragt. Ferner können von der Unternehmenszentrale initiierte Benchmarking-, Total Quality Management-, Zertifizierungs- oder Rationalisierungsprogramme in ein Marketingaudit münden.

In Anlehnung an Kotler/Keller (2012) kann ein Marketingaudit definiert werden als eine umfassende, systematische, nicht weisungsgebundene, regelmäßige Untersuchung von Marketingumwelt, -zielen, -strategien sowie von Marketingprozessen, -organisation und -maßnahmen einer strategischen Geschäftseinheit (Abb. 5; siehe ausführlich Reinecke und Janz 2007). Es dient dazu, Herausforderungen und Chancen aufzudecken sowie einen Maßnahmenplan zur Verbesserung der Marketingleistung aufzustellen (siehe Checkliste in Abb. 5). Die einzelnen Merkmale eines solchen Audits sollen nachfolgend kurz erläutert werden:

- *Ein Marketingaudit ist umfassend*: Ein „echtes“ Marketingaudit muss sich immer auf den Gesamtbereich Marketing & Verkauf beziehen. Im Gegensatz zum Marketingaccounting steht nicht primär die Wirtschaftlichkeit (Effizienz), sondern vielmehr die Wirksamkeit (Effektivität) des gesamten Marketingmix im Mittelpunkt. So ist bspw. ein isoliertes Preisaudit nicht zielführend, weil nur im Zusammenhang mit der Marktleistungsgestaltung bzw. Produktpolitik beurteilt werden kann, ob Preisstrategien, -systeme und -konditionen zweckmäßig sind.
- *Ein Marketingaudit ist systematisch:* Ein Audit dient der koordinierten Überwachung und bedarf somit einer gewissen Ordnung. Systematik bewirkt grundsätzlich dreierlei: Entlastung, Vollständigkeit und Vergleichbarkeit. Entlastung, weil man nicht alles neu erfinden muss und somit effizienter agieren kann. Vollständigkeit, weil Audit-

sven.reinecke@unisg.ch

Checklisten einem die Sicherheit geben, keinen zentralen Bereich des Marketing zu vernachlässigen oder gar zu vergessen. Vergleichbarkeit, so dass die Ergebnisse des Audits im Zeitverlauf oder mit den Resultaten des Audits anderer Geschäftsbereiche verglichen und somit für Lernprozesse genutzt werden können. Kotler (1977) hat Fragen zur Überprüfung der Marktorientierung der Unternehmensstrategie und somit der Marketingeffektivität entwickelt (Kotler und Bliemel 2006), welche sich ebenfalls als Auditinstrument eignen (Abb. 5).

- *Ein Marketingaudit ist nicht weisungsgebunden:* Während Marketingmanager gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen häufig viele Marketingcontrollingaufgaben selber übernehmen müssen und auch können, ist dies bei einem „echten" Audit kaum möglich. Nur die personelle Unabhängigkeit des Auditors gewährleistet die erforderliche kritische Distanz: Wer stellt sich oder seine Entscheidungen denn schon tatsächlich selber in Frage?
- *Ein Marketingaudit erfolgt regelmäßig:* Ein Marketingaudit sollte regelmäßig in größeren Zeitabständen (3 bis 5 Jahre) oder zumindest sporadisch durchgeführt werden. Die Häufigkeit hängt davon ab, wie dynamisch der Markt ist.
- *Ein Marketingaudit ist strategiebezogen:* Ein umfassendes Marketingaudit hinterfragt aufgrund einer Überprüfung der Umwelt sowohl das Zielsystem als auch die gewählte Marketingstrategie.
- *Ein Marketingaudit ist prozess- und organisationsbezogen:* Im Rahmen eines Audits wird auch geklärt, ob die Abläufe effizient gestaltet sind und ob die gewählte Marketingorganisation zweckmäßig ist. Beispielsweise müssen Marketing, Verkauf und F&E effizient zusammenarbeiten und sich nicht gegenseitig bekämpfen.
- *Ein Marketingaudit ist aktionsbezogen:* Ein Arzt bleibt nicht bei der Analyse stehen, sondern stellt eine Diagnose und empfiehlt eine Therapie. Marketingaudits dienen zwar zunächst der Überwachung, doch sollten auch sie zwingend eine kritische Beurteilung im Sinne einer Diagnose umfassen. Wünschenswert wäre sogar ein Ableiten unterschiedlicher Therapievorschläge, wobei die Auswahl der Therapiemaßnahmen keinesfalls mehr dem Auditor zukommen sollte, sondern ausschließlich dem Management vorbehalten bleibt. Grundsätzlich besteht jedoch ein wesentlicher Unterschied zur Medizin: Beim Marketingaudit geht es nicht nur darum, „gesundheitliche" Probleme herauszufinden, sondern gleichzeitig auch darum, Marktchancen aufzudecken.

Neben der Möglichkeit der Durchführung eines Marketingaudits via Checkliste (siehe Abb. 5) besteht auch die Möglichkeit, ein Markenaudit durchzuführen. Damit wird das Ziel verfolgt, möglichst umfassende Analysen sämtlicher Einflussgrößen des Markenwerts zu erstellen, um Hinweise für die strategische Markenführung zu erhalten (u. a. Keller 1998; Reinecke und Janz 2007).

Häufig wird der sogenannte Markentrichter (Brand Funnel; Braun et al. 2003 und Riesenbeck und Perrey 2004) als ein Instrument des Markenaudit eingesetzt. Der Markentrichter ist ein verhaltensorientierter Ansatz, um unterschiedliche Marken eines Unternehmens oder auch Konkurrenzmarken miteinander zu vergleichen. Er beruht letztlich auf

sven.reinecke@unisg.ch

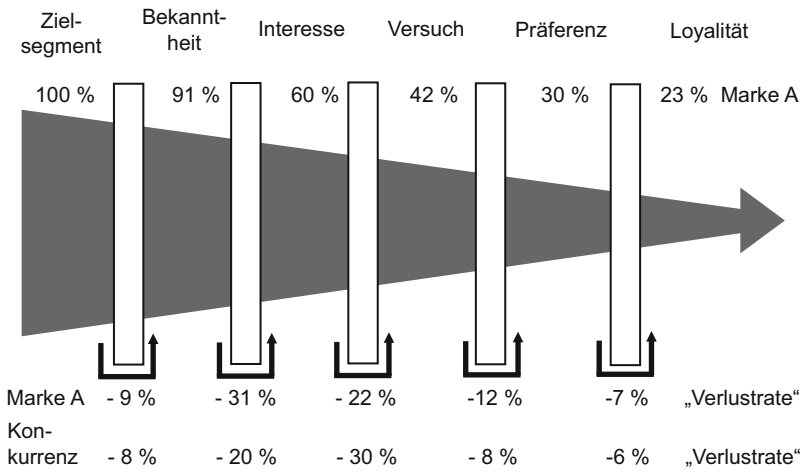


Abb. 6 Markentrichter

einem klassischen und dem in der Praxis (trotz berechtigter Kritik) aufgrund seiner Einprägsamkeit am weitesten verbreiteten Stufenmodell, dem AIDA-Modell (Ambler 2000). Diesem liegt die folgende von Lewis 1898 entwickelte Formel zugrunde (zit. nach Töpfer 2005): Kommunikation muss zunächst die Attention (Aufmerksamkeit) der Zielgruppe erregen, bevor sie Interest (Interesse) für die beworbene Leistung und schließlich Desire (Kaufwunsch) und Action (Kaufhandlung) auslösen kann. Der Markentrichter gliedert den Prozess von Kundenakquisition und -bindung analog für jedes Zielgruppensegment in die fünf Schritte Bekanntheit, Interesse, Versuch, Präferenz und Loyalität (Abb. 6).

Der Trichter visualisiert dabei Schwachstellen im Kundenprozess: An welcher Stelle gehen im Benchmarkingvergleich besonders viele (potenzielle) Käufer oder Kunden verloren?

Der Markentrichter ist ein einfaches, auf Effektivität ausgerichtetes Instrument, das danach strebt, dem Top-Management Hinweise für den wirkungsvollen Einsatz (knapper) Marketingressourcen zu geben. Häufig besteht das Ziel darin, ein reduziertes Marketingbudget effizienter einzusetzen. Der Einsatz des Markentrichters muss jedoch äußerst differenziert erfolgen; folgende Herausforderungen sind dabei zu berücksichtigen:

- *Ausbau von Stärken oder Abbau von Schwächen:* Häufig wird der Markentrichter als defensives Instrument interpretiert. In jene Bereiche, bei denen im Konkurrenzvergleich Schwächen vorhanden sind, sollte man investieren, um diese auszugleichen. Dagegen sollte man bei jenen Stufen, bei denen man relativ gut abschneidet, versuchen, Überinvestitionen zu vermeiden. Allerdings: Erfolgreiche Strategien beruhen häufig auf einem konsequenten Ausbau relativer Stärken; das würde bedeuten, dass gegebenenfalls insbesondere in Stufen, in denen man bereits sehr gut ist, noch zusätzliche Mittel investiert werden sollten.

sven.reinecke@unisg.ch

- *Kundensegmentierung:* Eine segmentspezifische Analyse und Interpretation ist zwingend, weil eine aggregierte Betrachtung bezogen auf alle Kundengruppen zu Fehlschlüssen führen kann. So können sich bspw. die Trichter der Segmente „Lokale Kundenunternehmen" und „International Global Accounts" dramatisch unterscheiden. Insbesondere beim Vergleich mit der Konkurrenz ist zu beachten, dass nur die gleichen Zielkunden miteinander verglichen werden sollten.
- *Undifferenziertes AIDA-Modell:* Das wesentliche Grundproblem des Markentrichters beruht auf der Basisannahme des zugrunde liegenden AIDA-Modells, dass die verschiedenen Wirkungsstufen nacheinander durchlaufen werden müssen. Diese Modellannahme wurde heftig kritisiert und wird heute nicht mehr aufrechterhalten (Aaker und Day 1974). Beispielsweise ist zu berücksichtigen, dass die Einstellung nicht nur einseitig das Kaufverhalten beeinflusst, sondern dass auch umgekehrt das Kaufverhalten die Einstellung beeinflusst – bspw. durch die Nutzung der gekauften Leistung oder einen Probekauf. Der ATR-Theorie des „reinforcement" (Ehrenberg 1974) zufolge, die vor allem für Low-Involvement-Situationen postuliert wird, wirkt Werbung folgendermaßen: Awareness followed by Trial the reafter Reinforced by advertising. Werbung dient dann nicht der Überzeugung, sondern „lediglich" der Verstärkung (siehe auch Vakratsas und Ambler 1999).
- *Unzureichende Differenzierung nach Grad des Involvements:* Das Involvement der Konsumenten als Grad der inneren Beteiligung beziehungsweise des persönlichen Engagements, mit dem sich die Konsumenten z. B. der Kommunikation oder einem Produkt zuwenden (u. a. Kroeber-Riel et al. 2009), wird in den Markentrichter unzureichend integriert. Beispielsweise hat sich gezeigt, dass die aktive Markenbekanntheit bei einem geringen Involvement (bezüglich der Leistung) die höchste Verhaltensrelevanz aufweist, während das Kaufverhalten bei hohem Involvement in erster Linie durch die Markeneinstellung des Konsumenten bestimmt wird (Janßen 1999). Bei Industriegütern dürften zumindest bei Erstkäufen in der Regel High-Involvement-Käufe dominieren, weshalb das Trichtermodell grundsätzlich anwendbar erscheint. Dennoch sollte der Markentrichter für ein umfassendes Markenaudit durch einstellungsorientierte Verfahren ergänzt werden, die das Markenwissen differenzierter messen.
- *Gefahr gleichförmiger Handlungsimplikationen:* Häufig steht das Ziel der Anwendung des Markentrichters bereits im Voraus fest: Es sollen finanzielle Mittel eingespart werden, und die verbleibenden Mitteln sollen hocheffizient investiert werden. Dies führt in der Praxis insbesondere bei reifen Marken dazu, dass häufig finanzielle Mittel im vorderen Teil des Trichters bei der Awareness-Generierung eingespart werden, weil hierzu in der Regel teure Massenkommunikation erforderlich ist. Es erscheint rational, hier in diesem Bereich einzusparen, um dann einen Teil der Mittel bspw. in die Kundenloyalität zu investieren, falls dort im Konkurrenzvergleich überdurchschnittliche Verluste zu verzeichnen sind. Dies kann jedoch dazu verleiten, dass man starke Marken kurzfristig melkt.
- *Anspruchsvolle Zuordnung der Marketingbudgets zu den Trichterstufen:* Häufig ist es nicht einfach, die eingesetzten Marketinginstrumente und die damit verbundenen

sven.reinecke@unisg.ch

Budgets den jeweiligen Trichterstufen zuzuordnen. Sponsoring kann bspw. sowohl auf Bekanntheit als auch auf Loyalität (durch Corporate Hospitality-Maßnahmen) ausgerichtet sein. Positiv ist allerdings, dass der Markentrichter dadurch die differenzierte Zielsetzung und -priorisierung von Marketinginstrumenten fördert.

- *Marktforschungsdaten:* Voraussetzung für die Anwendung des Markentrichters sind zuverlässige Marktforschungsdaten. Falls alle Budgetentscheidungen im Marketing auf Basis dieses Instruments getroffen werden, so müssen hohe Anforderung an Gültigkeit und Repräsentativität der Daten gestellt werden. Wie für die meisten Marktforschungsdaten gilt auch hier, dass sich ihr Informationspotenzial erst im Zeitverlauf durch Trackinganalysen voll entfaltet; einmalige Querschnittsdaten sind deutlich weniger ergiebig.

Insgesamt ist der Markentrichter bei differenziertem, segmentspezifischem Einsatz ein wertvolles Audit- und Controllinginstrument für Marketingführungskräfte, insbesondere weil er sehr konkurrenzorientiert ist und hilft, Marketingziele differenziert zu setzen, zu priorisieren und zu kontrollieren. Als undifferenziertes Globalinstrument zur (einmaligen) Identifikation von Einsparmaßnahmen ist er dagegen gefährlich; dies gilt insbesondere, wenn die Anwender sich der Grenzen des zugrunde liegenden AIDA-Modells nicht ausreichend bewusst sind.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Marketingaudits eine wichtige qualitative und auf Effektivität ausgerichtete Komponente eines integrierten Marketingcontrollings darstellen. Insbesondere für Unternehmen, die ein strukturiertes Marketingcontrolling einführen wollen, eignet sich ein Marketingaudit als grundlegende Basis und „Nullmessung". Ein checklistengestütztes Marketingaudit (Abb. 4) kann bereits bei einmaligem Einsatz wertvolle Erkenntnisse hervorbringen. Das Trichtermodell (Abb. 6) entfaltet sein volles Potenzial erst beim mehrmaligen Einsatz, das heißt bei der Beurteilung der Entwicklung im Zeitablauf.

3.3 Kennzahlengestützter Ansatz: Entwicklung eines Marketingcockpits

Häufig starten Projekte des Marketingcontrollings nicht in der Marketingabteilung, sondern im Finanzbereich. So fordert der Chief Financial Officer bspw. die Marketingleitung auf, eine begrenzte Anzahl an Kenngrößen zu definieren, mit denen der Erfolg (oder Misserfolg) sowie die Effizienz des Marketingmanagements belegt werden können (siehe hierzu ausführlich Reinecke 2006).

Grundsätzlich ist der Nutzen von Kennzahlen allgemein anerkannt: „Betriebswirtschaftliche Kennzahlen [...] sind Zahlen, die in konzentrierter Form über einen zahlenmäßig erfassbaren betriebswirtschaftlichen Tatbestand informieren" (Staehle 1967). Wesensimmanentes Merkmal von Kennzahlen ist somit die Verdichtung quantifizierter Informationen (Wolf 1977 und Gritzmann 1991). Dadurch reduzieren sie die Gefahr technischer und semantischer Kommunikationsstörungen auf dem Weg vom Sender zum

sven.reinecke@unisg.ch

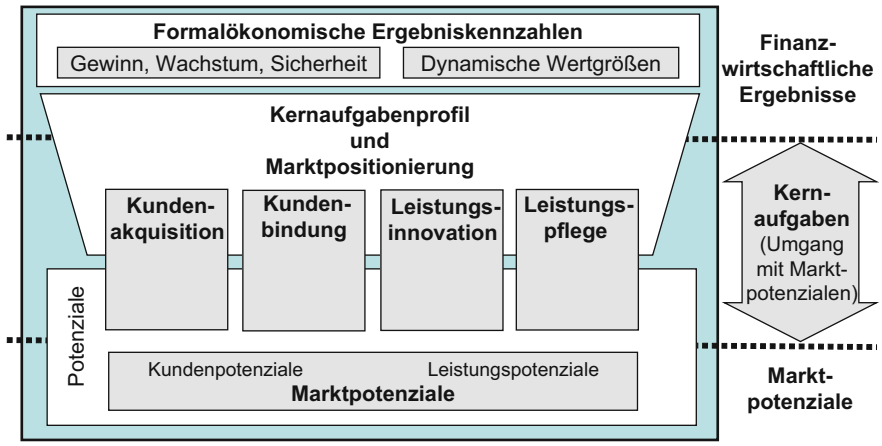


Abb. 7 Aufgabenorientiertes Kennzahlensystem für das Verkaufs- und Marketingmanagement – idealtypische Struktur

Empfänger der Information auf ein Minimum (Staehle 1973). Kennzahlen kommt somit auch im Rahmen des Verkaufs- und Marketingcontrollings eine hohe Bedeutung zu. Grundsätzlich erlangen sie allerdings nur durch Vergleiche Aussagekraft (Siegwart et al. 2010).

Wichtig ist es jedoch, im Marketing und Verkauf nicht nur isolierte Einzelkennzahlen zu messen, sondern vielmehr ein Kennzahlensystem aufzustellen: Es handelt sich um eine logische und/oder rechnerische Verknüpfung mehrerer Kennzahlen, die zueinander in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen und sich gegenseitig ergänzen.

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben eine mögliche idealtypische Grundstruktur (Abb. 7), auf deren Basis für ein Unternehmen bzw. einen Geschäftsbereich ein situationsgerechtes, integriertes Kennzahlensystem entworfen werden kann (ausführlich und für einen Überblick über weitere Kennzahlensysteme siehe Reinecke 2004).

Die *erste Ebene* des Gesamtkennzahlensystems umfasst die zentralen finanzwirtschaftlichen Ergebniskennzahlen. Diese messen, inwiefern die festgelegten Gewinn-, Wachstums- und Sicherheitsziele eines Unternehmens bzw. Geschäftsbereichs erreicht wurden; dabei erscheint eine Verbindung zu finanzwirtschaftlichen Werttreiberkonzepten erstrebenswert, um sowohl die Dynamik als auch eine bestmögliche Koppelung mit den gesamtunternehmerischen Zielen sicherzustellen.

Da finanzielle Kenngrößen allein weder inhaltliche Verkaufs- und 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 (siehe Abb. 8).

Die weiteren Kennzahlen messen den Umgang mit den Marktpotenzialen und somit die vier Kernaufgaben im Marketing: Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege (Tomczak und Reinecke 1996; Tomczak et al. 2009). Aufbauend

sven.reinecke@unisg.ch

Kennzahl		Operationalisierung
Marktanteile	Mengenmäßig	Anteil des eigenen Absatzes an der Gesamtabsatzmenge aller Anbieter im relevanten Markt
	Wertmäßig	Anteil des eigenen Umsatzes am Gesamtumsatz aller Anbieter im relevanten Markt
	Feldanteil	Anteil der Zahl der eigenen Kunden an der Gesamtzahl der Bedarfsträger (beziehungsweise der angestrebten Kunden)
Preisstellung	Erzielter relativer Preis bzw. Preispremium	Verhältnis des wertmäßigen zum mengenmäßigen Marktanteil
	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.
Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheitsindex	Anteil der Kunden, die mit dem Unternehmen bzw. der Marke oder Leistung (sehr) zufrieden sind
	Relative Kundenzufriedenheit	Eigener Kundenzufriedenheitsindex in Relation zum Kundenzufriedenheitsindex des Hauptkonkurrenten

Abb. 8 Auswahl zentraler Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung

auf der Marketingstrategie des jeweiligen Unternehmens ist zu prüfen, welche der vier Kernaufgaben für das jeweilige Unternehmen im Vordergrund stehen und somit sowohl bei Planung als auch bei Kontrolle besonders intensiv berücksichtigt werden sollten (siehe ausführlich Reinecke 2004). Abbildung 9 zeigt exemplarisch Kenngrößen, die sich bezüglich der jeweiligen Kernaufgaben bewährt haben. Allerdings sei davor gewarnt, diese Kennzahlen als Vorlage für ein Cockpit zu nehmen – vielmehr muss die Auswahl aufgrund von Ursache-Wirkungsbeziehungen sehr intensiv branchen- und unternehmensspezifisch begründet werden. Auch empfiehlt es sich in der Regel nicht, alle Kernaufgaben (in gleicher Intensität) zu messen.

Gerade bei Industriegüterunternehmen zeigt sich bei Implementierungsprojekten immer wieder, dass es vorteilhaft ist, wenige, aber dafür wohl überlegte und strategiegerechte Kenngrößen zu definieren. Die Datenverfügbarkeit ist in der Regel geringer als in

sven.reinecke@unisg.ch

Kundenakquisition	Kundenbindung
• Verkäuferqualifikation • Anzahl Erstkundenkontakte • Anzahl Neukunden • Durchschnittlicher Umsatz beim Erstkauf	• Kundenkontaktqualität • Weiterempfehlungsbereitschaft • Kundendurchdringung (= Share of Wallet) • Kundenintegrationsquote („Churn“)
Leistungsinnovation	**Leistungspflege**
• Anzahl Innovationen • Durchschnittliche Time to Market • Innovationsimage • Innovationserfolgsrate	• Ungestützter Bekanntheitsgrad • Markenimageindex • Verfügbarkeit/Distributionsgrad • Marktanteilsveränderungen

Abb. 9 Beispielhafte aufgabenorientierte Kennzahlen

Konsumgütermärkten, weshalb zu viele Kennzahlen mit hohen (Marktforschungs-)Kosten verbunden sein können. Vielmehr empfiehlt es sich, mit jenen Kennzahlen zu starten, die als Zielvorgaben für Marketing und Verkauf geeignet sind; diese wenigen Kenngrößen könnten später durch weitere, eher diagnostische Kennzahlen zur Erklärung von Ursache-Wirkungszusammenhängen ergänzt werden. Letztere können auch dazu dienen, die dritte Ebene des in Abb. 7 skizzierten Kennzahlensystems zu operationalisieren. So kann bspw. die Entwicklung der strategischen Kenngrößen „Kundenwert“ und „Markenwert“ als Indikator dafür genommen werden, wie sich die Marketingpotenziale eines Unternehmens im Zeitablauf entwickelt haben.

4 Fazit: Lernprozesse in Marketing & Verkauf sicherstellen

Marketing- und Verkaufscontrolling wird in Unternehmen immer wichtiger, um einen Erfolgsausweis des Marketing zu bieten. Der Stand der Umsetzung des Marketingcontrollings in der Praxis ist allerdings insgesamt noch auf bescheidenem Niveau (Reinecke 2014), wobei die Umsetzungsherausforderungen in Industriegüterunternehmen noch größer sind als bei Konsumgüterorganisationen.

Dennoch wurde im Rahmen dieses Beitrags gezeigt, dass es sehr wohl möglich ist, auch in Industriegütermärkten stufengerecht erste Ansätze eines Marketing- und Verkaufscontrollings umzusetzen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang insbesondere die Botschaft, dass weniger die (nachträgliche) Rechtfertigungs- als vielmehr die (proaktive) Steuerungsfunktion des Marketingcontrollings im Vordergrund stehen sollte. Marketingcontrolling dient dazu, Lernprozesse in Marketing und Verkauf anzustoßen. Nur wenn klare Marketingziele definiert und deren (Nicht-)Erreichen eindeutig gemessen werden, ist es möglich, die Ursachen für Erfolg und Misserfolg im Marketing konsequent zu analysieren. Sofern dieser Regelkreis für die wichtigsten Marketingbereiche und -instrumente immer wieder durchlaufen wird, sind gute Voraussetzung für eine höhere Marketing Performance geschaffen.

sven.reinecke@unisg.ch

Literatur

Aaker, D.A., und G.S. Day. 1974. A dynamic model of relationships among advertising, consumer awareness, attitudes, and behavior. *Journal of Applied Psychology* 59(3): 281–286.

Ambler, T. 2000. Persuasion, Pride and Prejudice: How Ads Work. *International Journal of Advertising* 19(3): 299–315.

Backhaus, K., und M. Voeth. 2009. *Industriegütermarketing*, 9. Aufl. München: Vahlen Verlag.

Becker, J. 2013. *Marketing-Konzeption*, 10. Aufl. München: Vahlen Verlag.

Berends, G. 1996. *Werbung: Entscheidung – Erklärung – Gestaltung*. München: Vahlen Verlag.

Bonoma, T.V., und B.H. Clark. 1988. *Marketing Performance Assessment*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.

Braun, M., U. Kopka, und T. Tochtermann. 2003. Promotions – ein Fass ohne Boden. *akzente* 27(4): 16–23.

Deyhle, A. 1988. Marketing-Controlling – Das Denken vom Kunden her. *Controller Magazin* 12(1): 15–20.

Diller, H. 2001. Programmstrukturanalyse, Programmanalyse. In *Vahlens Großes Marketinglexikon*, 2. Aufl., Hrsg. H. Diller, 1429. München: Vahlen Verlag.

Doyle, P. 2000. Value-Based Marketing. *Journal of Strategic Marketing* 8: 299–311.

Ehrenberg, A.S.C. 1974. Repetitive Advertising and the Consumer. *Journal of Advertising Research* 14(2): 25–34.

Gritzmann, K. 1991. *Kennzahlensysteme als entscheidungsorientierte Informationsinstrumente der Unternehmensführung in Handelsunternehmen*. Göttingen: G H S.

Homburg, C., und O. Jensen. 2007. The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference? *Journal of Marketing* 71(3): 124–142.

Horváth, P. 1985. Die Aufgaben des Marketing-Controllers. In *Marketing Controlling* Österreichischer Controllertag 198., Hrsg. R. Eschenbach, 7–29. Wien: Service Fachverlag der Wirtschaftuniversität Wien.

Janßen, V. 1999. *Einsatz des Werbecontrolling*. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag.

Keller, K.L. 1998. *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.

Kotler, P. 1977. From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review* 11(6): 67–75.

Kotler, P., und F. Bliemel. 2006. *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*, 10. Aufl. München: Addison-Wesley Verlag.

Kotler, P., und K.L. Keller. 2012. *Marketing Management*, 14. Aufl. Essex: Prentice Hall.

Kroeber-Riel, W., P. Weinberg, und A. Gröppel-Klein. 2009. *Konsumentenverhalten*, 9. Aufl. München: Vahlen Verlag.

Lasslop, I. 2003. *Effektivität und Effizienz von Marketing-Events*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Reinecke, S. 2004. *Marketing Performance Management, Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Reinecke, S. 2006. Return on Marketing? Möglichkeiten und Grenzen eines Erfolgsnachweises des Marketing. In *Handbuch Marketingcontrolling*, 2. Aufl., Hrsg. S. Reinecke, T. Tomczak, 3–37. Wiesbaden: Gabler Verlag.

sven.reinecke@unisg.ch

Reinecke, S. 2014. *Return on Marketing? Stand des Marketing- und Verkaufscontrollings – Empirische Ergebnisse*. St. Gallen: THEXIS. in Vorbereitung

Reinecke, S., und J. Eberharter. 2010. Marketingcontrolling 2010: Einsatz von Methoden und Verfahren des Marketingcontrollings in der Praxis. *Controlling* 22: 438–447.

Reinecke, S., und S. Janz. 2007. *Marketingcontrolling, Sicherstellen von Marketingeffektivität und –effizienz*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Riesenbeck, H., und J. Perrey. 2004. *Mega-Macht Marke*. Frankfurt a. M.: Redline Verlag.

Schäffer, U., und J. Weber. 2004. Thesen zum Controlling. In *Controlling – Theorien und Konzeptionen*, Hrsg. E. Scherm, G. Pietsch, 459–466. München: Vahlen Verlag.

Staehle, W.H. 1967. *Kennzahlen und Kennzahlensysteme – Ein Beitrag zur modernen Organisationstheorie*. München: NWB Verlag.

Staehle, W.H. 1973. Kennzahlensysteme als Instrumente der Unternehmungsführung. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 2(5): 222–228.

Siegwart, H., S. Reinecke, und S. Sander. 2010. *Kennzahlen für die Unternehmensführung*, 7. Aufl. Bern: Haupt Verlag.

Töpfer, A. 2005. *Betriebswirtschaftslehre – Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen*. Berlin/Heidelberg.: Springer Verlag.

Tomczak, T., und S. Reinecke. 1996. *Der aufgabenorientierte Ansatz – Eine neue Perspektive für das Marketing*. St. Gallen: THEXIS.

Tomczak, T., A. Kuß, und S. Reinecke. 2009. *Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung*, 6. Aufl.

Vakratsas, D., und T. Ambler. 1999. How Advertising Works: What do We Really Know? *Journal of Marketing* 63(1): 26–43.

Wild, J. 1974. *Grundlagen der Unternehmungsplanung*. Hamburg: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Wolf, J. 1977. *Kennzahlensysteme als betriebliche Führungsinstrumente*. München: Verlag Moderne Industrie.

sven.reinecke@unisg.ch