

Sven Reinecke

Return on Marketing?

**Möglichkeiten und Grenzen eines Erfolgsnachweises
des Marketing**

1	Notwendigkeit eines Erfolgsnachweises des Marketing	5
2	Möglichkeiten von Marketingführungskräften	8
2.1	Reaktives Marketingcontrolling: Ablehnen und Verdrängen von Marketingcontrolling	8
2.2	Opportunistisches „Marketingcontrolling“: Das Spiel mitspielen	15
2.3	Proaktives Marketingcontrolling: Die Regeln mitgestalten	17
2.3.1	„Metrics that matter“: Auswahl relevanter Marketingkennzahlen	18
2.3.2	Evaluation von Marketingstrategien: Den Shareholder Value- Gedanken konsequent aufgreifen	21
3	Plädoyer für ein ausgewogenes Verhältnis von Intuition und Reflexion im Marketing	27
3.1	Grenzen von Marketing Metrics	28
3.2	Grenzen des Shareholder Value-Ansatzes	30
3.3	Marketingcontrolling muss ein Gleichgewicht von Intuition und Reflexion gewährleisten	32

*Prof. Dr. Sven Reinecke, Dozent für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung
des Marketing an der Universität St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums „Marketing-
planung & -controlling“ am dortigen Institut für Marketing und Handel, CH-St. Gallen.*

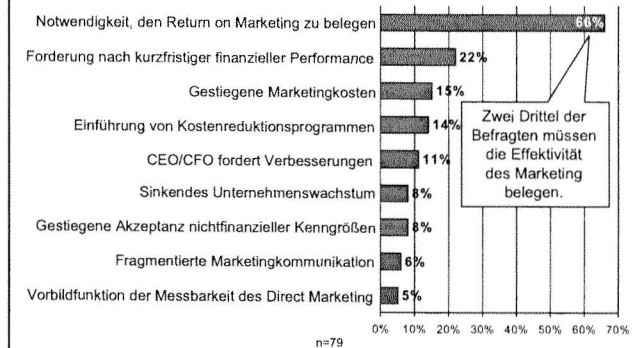
Marketingführungskräfte beklagen in vielen Unternehmen einen Bedeutungsverlust. Dieser ist unter anderem auch darauf zurückzuführen, dass das Marketingmanagement nicht in der Lage ist, einen Erfolgsausweis der bisherigen Marketingmaßnahmen zu erbringen. Auch die Evaluation und der Nachweis von Wertgenerierung zukünftiger Marketingstrategien fallen vielen Marketeers schwer. Nachfolgend werden unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten analysiert, wie das Marketingmanagement mit der Herausforderung des Nachweises eines „Return on Marketing“ umgehen kann. Dabei wird herausgearbeitet, welche Gefahren und Dysfunktionalitäten drohen, wenn das Marketingmanagement dieses Thema gar nicht oder nur halbherzig aufgreift. Vielmehr wird belegt, dass es im Eigeninteresse des Marketingmanagements ist, die Regeln des Marketingcontrolling proaktiv zu beeinflussen. Der konsequente Einsatz ausgewogener, bewusst selektierter und priorisierter Kennzahlen hilft, den Erfolg bisheriger Marketingstrategien zu belegen. Ferner kann das Marketing sich den Shareholder Value-Ansatz zu nutze machen, um den unternehmerischen Mehrwert künftiger Marketingstrategie in der Sprache des Top- und Finanzmanagements auszudrücken. Letztlich ist es Voraussetzung für einen glaubhaften „Return on Marketing“, dass die „financial literacy“ von Marketingführungskräften ebenso wie die Marketingkompetenz von Top- und Finanzmanagement verbessert wird.

1 Notwendigkeit eines Erfolgsnachweises des Marketing

Marketingführungskräfte beklagen zunehmend einen Bedeutungsverlust. Doyle (2000, S. 299) spricht von einer „marginalization of marketing professionals“ mit Bezug auf eine Studie der britischen Marketing Society, die belegt, dass nur 12 von 100 CEOs vorgängig eine Marketingposition innehatten und nur bei 57 Prozent der Unternehmen ein Marketingvorstand existiert. Gerade in börsennotierten Unternehmen ist die Sprache der „Macht“ und somit des Top-Managements schon lange nicht mehr jene eines kundenorientierten Marketing, sondern eindeutig die Finanzsprache der Börse.

Dieser Bedeutungsverlust des Marketing schlägt sich zunehmend auch auf den Wettbewerb um finanzielle Ressourcen nieder. Marketingbudgets werden nicht mehr gewährt, wenn nicht zumindest ein Einfluss auf das Geschäftsergebnis glaubhaft nachgewiesen werden kann (Ambler 2004, S. 57). Zwei Drittel der Marketingführungskräfte in Großbritannien müssen den „Return on Marketing“ belegen (Marketing Leadership Council 2001; siehe Abbildung 1-1). Bei einer Studie der Universität St. Gallen und der IHA-GfK (Rosset/Reinecke 2005) bei 198 Führungskräften aus der Schweiz gaben immerhin 42 Prozent der Befragten an, dass die Nachweispflicht eines Return on Marketing in den letzten drei Jahren deutlich gestiegen sei. Marketingführungskräfte verfügen somit lediglich über zwei Optionen: „start proving their worth or be gradually starved of resources.“ (Weber 2002, S. 705)

Abbildung 1-1: Gründe für ein hohes Interesse an Marketingcontrolling
(Quelle: Marketing Leadership Council 2001)

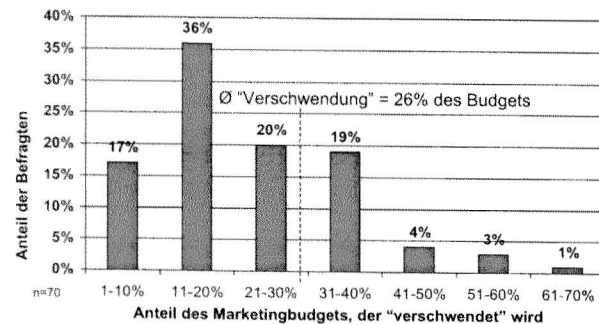


In der deutschsprachigen Marketingwissenschaft erlebt das Thema Marketingcontrolling nach intensiven Forschungstätigkeiten zu Beginn der achtziger Jahre einen neuen Höhepunkt (Link/Gerth/Vossbeck 2000; Reinecke/Tomczak/Geis 2001; Daum 2001, Ehrmann 2004; Reinecke 2004; Baur/Stokburger/Hammerschmidt 2006). Seitdem das amerikanische Marketing Science Institute das Thema „Marketing Metrics“ mehrfach hintereinander zum Thema mit der höchsten Forschungsrelevanz erhoben hat, ist auch in der internationalen Marketingwissenschaft eine deutlich verstärkte Auseinandersetzung mit diesem Thema zu spüren (Clark 1999; Ambler 2003; Lenskold 2003, Moorman/Lehmann 2004; Rust et al. 2004; Rust/Lemon/Zeithaml 2004; Shaw/Merrick 2005).

Der amerikanische Einzelhändler John Wannaker beklagte noch Werbewirkungsverluste von 50 Prozent: „I know half of the money I spend on advertising is wasted, I just do not know what half it is.“ Dieses Ausmaß an verfehlter Wirtschaftlichkeit dürfte nicht zuletzt aufgrund der Entwicklungen der Marketingpraxis und -wissenschaft der letzten Jahrzehnte nicht mehr zutreffend sein, doch scheint der Handlungsbedarf nach

wie vor groß. Das *Marketing Leadership Council* berichtet davon, dass Marketingführungskräfte in Großbritannien selber noch an Effizienzreserven von durchschnittlich 26 Prozent (siehe Abbildung 1-2) angeben. In der Schweiz sind es im Jahr 2005 immerhin noch zirka 10 Prozent; gleichzeitig sind 32 Prozent der Führungskräfte mit dem Stand des Marketingcontrolling unzufrieden (Rosset/Reinecke 2005).

Abbildung 1-2: Unwirtschaftlicher Einsatz von Marketingbudgets
(Quelle: Marketing Leadership Council 2001)



Grundsätzlich bestehen für das Marketingmanagement zwei sehr unterschiedliche Herausforderungen (siehe auch Ambler 2004; Rust et al. 2004): Einerseits geht es darum, den in der Vergangenheit erzielten Marketingernfolg zu bewerten. Zum anderen besteht die Herausforderung zu zeigen, welche künftigen Marketingstrategieoptionen aus betriebswirtschaftlichen Gründen sinnvoll und somit zu bevorzugen sind.

2 Möglichkeiten von Marketingführungskräften

Welche Möglichkeiten haben Marketingführungskräfte, sich den Herausforderungen eines Erfolgsnachweises des Marketing zu stellen? Nachfolgend werden drei Strategien sowie die damit verbundenen Vor- und Nachteile dargestellt:

1. Marketingmanager können das Thema ablehnen und verdrängen.
2. Sie können der Notwendigkeit eines Erfolgsnachweises opportunistisch begegnen und „das Spiel“ des Top-Managements mitspielen.
3. Sie können die Gelegenheit nutzen, um Marketing ins Zentrum zu stellen und gestalten die Regeln des Marketingcontrolling aktiv mit.

2.1 Reaktives Marketingcontrolling: Ablehnen und Verdrängen von Marketingcontrolling

Für viele Marketingmanager bleibt die Welt der Unternehmensfinanzen und somit Controlling- und Shareholder Value-Gedanken eine periphere Angelegenheit (Lukas et al. 2005). Marketingcontrolling oder *Marketing Performance Measurement* führen somit zu einem Reaktanzverhalten. Dieses ist letztlich drei Hauptursachen zuzuschreiben (siehe ähnlich auch Ambler 1998, S. 25):

- ☞ Marketingkontrollen widersprechen der Auffassung eines „Primats des Absatzes“ und seien damit mit dem Selbstverständnis von Marketingführungskräften nicht vereinbar; außerdem sei Marketing zukunfts-, Kontrollen seien dagegen vergangenheitsorientiert.
- ☞ Marketingcontrolling wird als Bedrohung empfunden. Negative Kontrollergebnisse könnten die Budgethöhe und somit den Einfluss des Marketing gefährden. Klar definierte Kennzahlen im Rahmen der Marketingplanung schaffen eine Verbindlichkeit und Überprüfbarkeit, die nicht erwünscht ist.
- ☞ Ein echtes Marketingcontrolling sei nicht realistisch und könne nicht funktionieren: Zum einen führe die *Umweltdynamik* dazu, dass Planungsannahmen meist überholt seien. Zum anderen erscheinen Kontrollen ineffizient und sinnlos, weil bisher zwischen Marketingausgaben und Gewinnen kaum ein Zusammenhang habe festgestellt werden können. Des Weiteren würde der Aufbau differenzierter Mess- und Kennzahlensysteme nicht nur zu lange dauern, sondern sei aufgrund der Komplexität des Marketing nicht zu bewältigen: Die *Timelags*, die gegenseitigen Abhängigkeiten von Einflussfaktoren sowie *Carry-over-Effekte* (Depotwirkung)

gen) von Marketingmaßnahmen der Vergangenheit seien zu groß. Das Kosten-/Nutzenverhältnis von Marketingcontrollinginvestitionen wird daher in Frage gestellt: „Vom Messen wird es auch nicht mehr.“ Somit bevorzugt man es beispielsweise, auf Werbecontrolling zu verzichten, um stattdessen eine Werbekampagne etwas häufiger schalten zu können.

Die Notwendigkeit eines Marketingcontrolling wird insbesondere im Hinblick auf die vermuteten tatsächlichen Motive des Top-Managements in Frage gestellt. Es gehe dem Top-Management nicht um Effektivität und somit um einen Erfolgsnachweis, sondern ausschließlich um Effizienzaspekte und somit Kosteneinsparungen „The real goal may be to control costs and achieve efficiency savings (i.e. less marketing), as distinct from improving effectiveness (i.e. more effective marketing).“ (Uncles 2005, S. 414) Auch wenn diese Vermutung im Einzelfall durchaus berechtigt sein kann, so lässt sich dem jedoch entgegen, dass sicherlich auch einige Marketingführungskräfte Marketingcontrolling primär betreiben, bei der Budgetverteilung intensiver berücksichtigt zu werden – und nicht, um die Wirksamkeit des Marketing zu optimieren.

Wenn Marketingführungskräfte diese passive Strategie wählen, besteht allerdings die Gefahr, dass andere Personen oder Stellen im Unternehmen „einspringen“ und diese Aufgabe erledigen werden (insbesondere die Finanz- bzw. die Controllingabteilung). Eine solche Ersatzvornahme ist für das Marketingmanagement mit zahlreichen Gefahren verbunden: Es werden unsinnige und kontraproduktive Kennzahlen gebildet, die Kenngrößen verfügen über keinen sinnvollen Handlungsbezug oder die gewählten Marketingcontrollingmodelle basieren auf einer stark vereinfachten Triviallogik, die ungenügend reflektiert wird.

☒ Unsinnige und kontraproduktive Kennzahlen

Wenn nicht das Marketingmanagement, sondern das Top-Management oder die Finanzabteilung die zentralen Kennzahlen des Marketing definiert, dann ist damit zu rechnen, dass es sich überwiegend um finanzwirtschaftliche Kenngrößen handeln wird. Eine solche Dominanz finanzwirtschaftlicher Kennzahlen als Spitzenkennzahl kommentiert Ambler (2003, S. 1) kritisch: „[...] boards devote nine times more attention to spending and counting cash flow than to wondering where it comes from and how it could be increased“.

Schwerwiegender als eine solche Finanzlastigkeit von Kennzahlen ist allerdings die Tatsache, dass zum Teil Kennzahlen als Spitzenkennzahl gewählt werden, die sich kontraproduktiv auswirken. So wird beispielsweise die finanzwirtschaftliche Kenngröße „Return on Investment“ gerne als Vorbild für eine Kennzahl wie „Return on Marketing“ gewählt.

Return on Investment ist die Spitzenkennzahl des „DuPont System of Financial Control“ (Treasurer's Department of E. I. DuPont de Nemours and Company 1959), dass 1919 vom amerikanischen Chemiekonzern DuPont unter der Leitung von Do-

naldson Brown entwickelt wurde. Das mathematische Rechensystem kann als Mutter aller betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme angesehen werden. Es zerlegt den ROI in die Größen Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag. Die Spitzenkennzahl informiert komprimiert über den relevanten Sachverhalt. Diese Stärke bewirkt allerdings gleichzeitig zwei Schwächen: Erstens führt die Monozielausrichtung dazu, dass andere relevante finanzwirtschaftliche Aspekte ausgeklammert werden (Reichmann/Lachnit 1976, S. 710; siehe umfassend Rappaport 1998, S. 21 ff.). Zweitens verleitet sie zu Manipulationen. So kann der Return on Investment beispielsweise auch dadurch (kurzfristig) erhöht werden, dass notwendige Investitionen für Produktneuentwicklungen nicht getätigt werden. Dies hatte man bei DuPont allerdings sehr wohl erkannt – ganz im Gegensatz zu den zahlreichen Unternehmen, die das System später kopiert haben. Deshalb wurden bei DuPont Produktentwicklungskosten solange nicht berücksichtigt, bis ein Produkt tatsächlich auch im Markt eingeführt wurde (Drucker 1974, S. 341).

Eine analoge Produktivitätskennzahl „Return on Marketing“ weist somit die gleichen Schwächen auf – langfristig sinnvolle Investitionen ins Marketing, beispielsweise in Kundenbindung, Innovationen und Markenpflege, werden aus opportunistischen Gründen nicht getätigt, um die Kennzahl kurzfristig zu „optimieren“. Doyle (2000, S. 299) weist auf die Gefahr solcher Profitabilitätskennzahlen für das Marketing hin: „Cutting rather than increasing marketing expenditures will almost always boost short-term profitability. Because of the lagged effects of most marketing investments, encouraging theses expenditures to be treated as accounting costs is a dead end for marketers.“ Die Kennzahl ROI wurde ursprünglich für Situationen geschaffen, in denen eine einmalige Investition getätigt wird und der Return auf mehrere Jahre verteilt wird. Marketingausgaben sind dagegen kontinuierlich und nicht vollumfänglich Investitionen, sondern natürlich zum Teil auch erforderlich, um das operative Geschäft aufrechtzuerhalten (Ambler 2004, S. 58). Somit erscheint eine Übertragung durchaus fragwürdig.

Ein weiteres Problem der Kennzahl ist die Tatsache, dass es sich dabei um eine relative Zahl (Bruch) handelt. Bereits 1958 wies Gutenberg (1958, S. 28) darauf hin, dass solche Produktivitätskennzahlen problematisch sind, weil dabei letztlich Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsvorstellungen miteinander vermengt werden. Auch Kiener (1980, S. 171) betont, dass derartige Relativkennzahlen grundsätzlich keine Aussagen über tatsächliche Ursache-Wirkungs-Relationen vermitteln (zur umfassenden Kritik siehe Reinecke 2004, S. 249 ff.). Die Verwendung von Produktivitätskennzahlen ist insbesondere, aber nicht nur im Marketing mit einem Grundproblem behaftet: Hinter jeder Produktivitätskennzahl steckt immer 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 Au-

Sendienstmitarbeiter“ zwischen zwei Regionen nur dann vergleichen, wenn auch die Potenziale der Gebiete vergleichbar sind (Krafft/Frenzen 2006). Ein „Return on Marketing“ würde somit nur dann vernünftige Vergleiche zwischen unterschiedlichen Regionen oder Geschäftsbereichen zulassen, wenn alle moderierenden Variablen (Konkurrenzintensität, Kaufkraft usw.) kontrolliert würde.

Des Weiteren entstehen bei der Operationalisierung einer Kenngröße „Return on Marketing“ schwer zu lösende Probleme: Was ist unter „Marketing“ zu verstehen: Nur die Abteilung Marketing oder Marketingservices? Marketing und Verkauf? Zentrales und/oder dezentrales Marketing? Qualitätsmanagement? Konzernkommunikation? Wie kann der „Return“ der gewählten Basis eindeutig zugerechnet werden?

Auch der in der Wissenschaft diskutierte Ansatz „Return on Marketing“ (Rust/Lemon/Zeithaml 2004) bietet keine Basis zur Erfolgsbeurteilung. Es handelt sich vielmehr um ein Modell zum Vergleichen zukünftiger, nicht aber vergangener Strategien (Ambler 2004); ferner weist der Ansatz eine Reihe von Defiziten auf (Reinecke 2004, S. 336 ff.), so dass die Kennzahl als alleinige Basis zur Beurteilung des Marketing Erfolgs kaum sinnvoll ist.

Neben der Kennzahl „Return on Marketing“ gibt es jedoch weitere, die häufig gerade von Nichtmarketern befürwortet werden. So wird beispielsweise die „Anzahl Kundenbeschwerden“ gerne als Hilfsindikator für die Kundenzufriedenheit gewählt; dadurch meint man insbesondere auf aufwändige und somit teure Primärmarktforschung verzichten zu können. Sofern es sich bei den Kundenbeschwerden nicht lediglich um technische Beschwerden (als Indikator zur Beurteilung der Produktqualität) handelt, ist diese Kennzahl als Steuerungsgröße allerdings ungeeignet. Unternehmen sollten nicht die Anzahl an Beschwerden, sondern vielmehr die Anzahl Beschwerdegründe minimieren. Der Beschwerdeprozess ist daher möglichst zu vereinfachen und zu fördern, weil jede Beschwerde gleichzeitig auch ein wertvolles Feedback ist. Daher kommt der so genannten „Beschwerdestimulierung“ im Rahmen des Beschwerdemanagements sogar eine zentrale Rolle zu (Stauss/Seidel 2002).

☛ Kennzahlen ohne Handlungsbezug

Ein Spezialfall kontraproduktiver Kennzahlen sind Kennzahlen, die für die Marketingadressaten keinen Handlungsbezug aufweisen.

Kennzahlen und Kennzahlensysteme erfüllen letztlich immer Informationsaufgaben. Aus anwendungsorientierter Sicht stellt sich damit die Frage, ob und wann eine Person eine Informationsquelle wie beispielsweise eine bestimmte Kennzahl tatsächlich verwendet. Dies hängt einerseits von der Glaubwürdigkeit, andererseits von der wahrgenommenen (!) Nützlichkeit von Informationen ab: letztere ist umso höher (Shrivastava 1987).

☛ je höher der subjektive Sinngehalt (= „meaningfulness“) für den Anwender (Forson 1997, S. 24);

☛ je höher die Zielrelevanz für den Anwender (= Betroffenheit);

☛ je besser der Anwender die Informationen anwenden kann, das heißt, je stärker er konkret auf die bereitgestellten Informationen reagieren kann, um bestimmte Sachverhalte zu beeinflussen;

☛ je höher der Innovationsgehalt der Informationen, das heißt der Grad nicht offenkundiger Informationen ist.

Je spezifischer ein Kennzahlensystem somit auf die Anforderungen der Benutzer eingehen kann, desto höher wird sein Nutzen eingeschätzt und desto intensiver wird das System eingesetzt (Day 1976, S. 47).

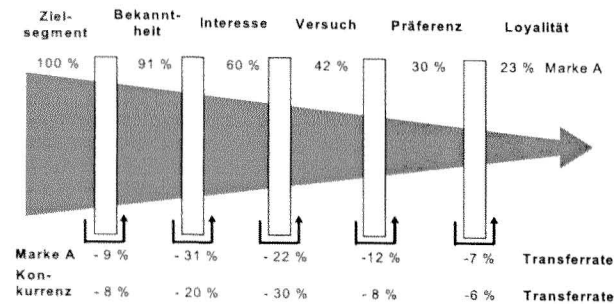
In der generischen *Balanced Scorecard* von Kaplan/Norton (1996, S. 44) wird beispielsweise die Kundenzufriedenheit als eine Top-Kennzahl der Kundenperspektive genannt. Auch aus Marketingsicht ist diese Größe auf der Ebene des genau zu spezifizierenden relevanten Marktes (Kunden/Wettbewerber) eine Schlüsselkennzahl. Wird die *Balanced Scorecard* allerdings – wie in der Realität häufig – auf Konzernebene eingesetzt, so verliert diese Größe ihre Aussagekraft. Beispielsweise wäre ein aggregierter Kundenzufriedenheitsindex auf der Ebene „Volkswagen-Konzern“ nicht nur rechen-technisch fraglich (Sind Bentley-Käufer genauso wichtig wie Skoda-Käufer, chinesische Kunden ebenso wie amerikanische Kunden?), er hätte auch kaum Handlungsbezug. Zum einen würde sich die Kennzahl im Zeitverlauf vermutlich kaum verändern, weil der Index die meisten Variationen der Teilmärkte und Marken nivellieren wird, zum anderen gibt es auf Konzernebene kaum einen Bezug zu einer klar abgegrenzten Kundengruppe und zu eindeutigen Wettbewerbern. Dagegen würde die Größe auf Geschäftsbereichsebene (z. B. „Zufriedenheit der Kunden der Marke Volkswagen in Deutschland“) ihre Informationsfunktion erfüllen und hätte auch einen eindeutigen Handlungsbezug, weil Wettbewerber und Kunden für das Management eindeutig abgrenzbar sind.

Ein weiteres Problem von Kennzahlen ohne Handlungsbezug sind aus Anwendersicht unstrukturierte, willkürliche Kennzahlenwüsten. Kennzahlen bestechen durch Operationalität und quantitative Exaktheit und verleiten daher zu Überinterpretationen oder zum „Überkontrollieren“; sie führen zu einer „Paralyse durch Analyse“ oder dazu, dass man Kennzahlen als getreue Abbildung der Wahrheit sieht – ohne die notwendige kritische Distanz (Quelch 1992, S. 4). Dabei wird vernachlässigt, dass Kennzahlen definitionsgemäß einen relevanten Sachverhalt verengen und niemals die Realität vollständig wiedergeben. Der Anwender von Kennzahlen muss daher umfassende Kenntnisse über Wirkungszusammenhänge, -intensitäten, -schwellen und -verzögerungen haben. Selbst strukturierte Kennzahlensysteme bleiben interpretationsbedürftig – unstrukturierte Kennzahlenwüsten verwirren eher. „To require salespersons, for example, to record the amount of time they spend traveling, making sales calls, and performing office work on, say, a daily basis, will not work

calls, and performing office work on, say, a daily basis, will not work unless the can see how such an activity may enhance their sales productivity." (Agarwal 1996, S. 417).

Die Wahrscheinlichkeit, von Nicht-Marketingstellen strukturierte, für das Marketing geeignete Kenngrößen zu erhalten, dürfte in der Regel gering sein, wenn sich das Marketing nicht aktiv in den Prozess der Kennzahlselektion, -priorisierung und -operationalisierung einbringt.

Abbildung 2-1: McKinsey-Markentrichter (Quelle: basierend auf Riesbeck/Perry 2005)



Trivialisierende Anwendung von Marketingwirkungsmodellen

Wenn Marketingführungskräfte sich aus dem Prozess des Marketingcontrolling heraushehalten, besteht die Gefahr, dass differenzierte Marketinginstrumente in undifferenzierter Form eingesetzt werden. Dies geschieht beispielsweise häufig mit dem so genannten Markentrichter von McKinsey (Riesbeck/Perry 2005). Dieser gliedert den Prozess von Kundenakquisition und -bindung für jedes Zielgruppensegment in die fünf Schritte Bekanntheit, Interesse, Versuch, Präferenz und Loyalität (siehe Abbildung 2-1). Der Trichter visualisiert dabei konkurrenzorientiert Schwachstellen im Kundenprozess: An welcher Stelle gehen im Benchmarkingvergleich besonders viele (potentielle) Käufer oder Kunden verloren? Der Markentrichter ist ein einfaches, auf Effektivität ausgerichtetes Instrument, das danach strebt, dem Top-Management Hin-

weise für den wirkungsvollen Einsatz (knapper) Marketingressourcen zu geben. Es beruht letztlich auf der klassischen AIDA-Formel (Attention, Interest, Desire, Action) von Strong (1925, S. 9).

Das Modell überzeugt durch seine Einfachheit und suggeriert die Möglichkeit schnell wirksamer Maßnahmen zur Steigerung der Marketingeffizienz, beispielsweise: „Bei Bekanntheit haben wir kein Problem; wir können also die kostspielige Massenkommunikation reduzieren und sollten besser selektiv in Kundenbindungsmaßnahmen investieren, weil wir dort Nachholbedarf haben.“ Bevor Instrumente wie der Markentrichter eingesetzt werden, sollten jedoch vorgängig die Anwendungsvoraussetzungen überprüft werden, beispielsweise:

1. Sind die Zielsegmente eindeutig definiert und klar abgegrenzt? (Ein Trichtermodell für alle Kunden wird es in Zeiten heterogener Märkte selten geben. Leider erhöht dies die Komplexität des Instruments.)
2. Lässt sich das Kaufprozessmodell sinnvoll auf den Markt anwenden? (Bei Versicherungsgesellschaften müssten beispielsweise zusätzliche Aspekte wie die Person des Verkäufers integriert werden, um den Kaufprozess des Kunden zu modellieren. Grundsätzlich erscheint bei der Anwendung des Trichtermodells bei „defensiver“ Werbung zur Stabilisierung des Marktanteils in Low-Involvement-Situationen (Vakratsas/Ambler 1999) Vorsicht geboten.)
3. Ist die gewählte Konkurrenzmarke tatsächlich hinsichtlich Zielsegment und Kaufverhalten vergleichbar? (Gerade branchenübergreifende Vergleiche, auch zwischen Banken und Versicherungsgesellschaften, erscheinen hier durchaus kritisch und können zu Fehlschlüssen verleiten.)
4. Sind die zugrunde liegenden Marktforschungsdaten tatsächlich zuverlässig und valide? Wenn letztlich alle Marketinginvestitionsentscheidungen auf dem Trichtermodell beruhen, dann müssen die Marktforschungsdaten als langfristige Zeitreihen zur Verfügung stehen.

Für ein umfassendes Markenaudit muss der Markentrichter ferner durch einstellungsorientierte Verfahren ergänzt werden, die das Markenwissen differenzierter messen.

Modelle wie der Markentrichter von McKinsey sind somit nicht grundsätzlich als ungeeignet abzulehnen. Jedes Modell ist eine vereinfachte Darstellung der komplexen Realität. Der Markentrichter kann bei differenzierter Anwendung durch Marketingexperten ein sehr hilfreiches Instrument sein. Die trügerische „Einfachheit“ dieses Modells kann jedoch dazu verleiten, dass es vom Top-Management zu stark simplifizierend und unreflektiert eingesetzt wird, beispielsweise, indem in Low-Involvement-Situationen „defensive“, kontinuierliche Marketingmaßnahmen vorschnell gestrichen werden.

2.2 Opportunistisches „Marketingcontrolling“: Das Spiel mitspielen

Manche Marketingführungskräfte fügen sich ohne jegliche innere Überzeugung der Anforderung, messbare Resultate zu liefern. Vielmehr „spielen sie das Spiel mit“, weil es so gefordert wird. Auch ein solches Verhalten birgt Gefahren, weil es zu *schwerwiegenden Dysfunktionalitäten* führen kann.

Dabei lassen sich insbesondere drei gefahrenträchtige Strategien unterscheiden: ein ausschließlicher Fokus des Marketing auf (scheinbar) Messbares, die arithmetische Kalkulation um der Kalkulation willen und die Manipulation.

■ Fokus auf (scheinbar) Messbares

Eine Reaktion auf die Forderung nach einem Erfolgsnachweis des Marketing besteht darin, den Schwerpunkt der Marketingtätigkeiten auf jene Instrumente zu verlegen, die scheinbar besonders gut zu messen sind. So kann beispielsweise der Erfolg eines Direct Mails anhand von Response- und/oder Bestellerquote gemessen werden. Aufgrund von Benchmarking oder Zeitreihenanalysen weiß man, welche Rücklaufquote als überdurchschnittlich anzusehen ist. Rücklaufquoten erscheinen auch aus Top-Management-Sicht als hochrelevant, weil sie relativ nahe am tatsächlichen Bestellverhalten und somit am Umsatz liegen.

Leider vernachlässigt diese Sichtweise, dass auch solche scheinbar objektiven, weil auch monetär bewertbaren Kennzahlen nicht den vollständigen Sachverhalt messen. Wenn beispielsweise eine Rücklaufquote von 5 Prozent erreicht wird, lässt sich damit noch keine Aussage darüber treffen, welche (negativen?) Imagewirkungen das Mailing bei jenen 95 Prozent erreicht hat, die nicht geantwortet haben. Des Weiteren ist die Rücklaufquote als alleinige Kennzahl ungenügend, da sie natürlich auch stark von der Attraktivität des im Mailing dargestellten Angebots abhängt. So lässt sich die Rücklaufquote beispielsweise mit Hilfe der Preisgestaltung massiv beeinflussen.

Ein ausschließlicher Fokus auf Marketingmaßnahmen, die leicht messbar sind, führt dazu, dass insbesondere Imagewerbung, Sponsoring und viele Below-the-Line-Maßnahmen zurückhaltend eingesetzt werden. Dabei sind diese Instrumente nicht grundsätzlich weniger wirksam und eigentlich auch nicht unbedingt schwieriger zu messen, sondern die Planung muss einfach deutlich präziser sein; mit anderen Worten: Die Ziele müssen spezifischer definiert werden (beispielsweise welche Einstellungsänderungen bei welchen Zielgruppen erreicht werden sollen).

■ Kalkulation um der Kalkulation willen

Bei dieser Strategie werden Marketingkennzahlen ausschließlich gebildet, um Respekt in der Geschäftsführung zu bekommen oder einfach als Teil eines *standardisierten Marketingplanungsprozesses* („making the numbers“): „metrics are presented merely for the sake of appearances“ (Uncles 2005, S. 414).

Ein zentrales Thema aus Top-Management-Sicht ist derzeit die finanzwirtschaftliche Berechnung des Markenwerts, da dieser in Zukunft bei Unternehmensakquisitionen als Goodwill bilanziert und gegebenenfalls auch abgeschrieben werden muss. Der Markenwert (Brand Equity) kann als finanzwirtschaftlich bewertetes Ergebnis einer vom Management aktiv gestalteten Markenstärke angesehen werden (siehe ausführlich Reinecke 2004, S. 349 ff. in Anlehnung an Srivastava/Shocker 1991, S. 7).

Bei Unternehmensübernahmen oder -zusammenschlüssen, aber auch bei Lizenzverhandlungen erscheint eine finanzwirtschaftliche Bewertung einer Marke durchaus sinnvoll und gerechtfertigt. Für das Marketingmanagement stiften solche Berechnungen im täglichen Geschäft dagegen kaum Nutzen; der Fokus sollte vielmehr darauf liegen, die (verhaltenswissenschaftlich zu messende) Markenstärke zu messen, beispielsweise Markenkenntnis (Wiedererkennung, Erinnerung) und -image (Arten, Vorteilhaftigkeit, Stärke, Einzigartigkeit der Assoziationen) (Keller 1993, S. 7). Das aus finanzwirtschaftlicher Sicht derzeit dominierende Verfahren nach Interbrand erfüllt – trotz aller Schwächen – die Voraussetzungen für eine börsenorientierte finanzielle Markenwertberechnung aus Sicht des Verfassers zwar am besten; doch hilft es nicht, wenn sich das Marketingmanagement ausschließlich damit beschäftigt, wie dieser finanzielle Markenwert beeinflusst werden kann. Je nach Marktabgrenzung, Konkurrenzeinschätzung und anderen scheinobjektivierten, aber dennoch subjektiven Bewertungen ergibt sich eine andere Markenstärke und somit ein anderer Risikozinssatz für die Kalkulationen. Die Hauptkritik richtet sich somit weniger an das Verfahren (das selbstverständlich Stärken und Schwächen aufweist), als vielmehr daran, dass Managementkapazität vergeudet wird, um herauszufinden, wie man die Berechnung „optimieren“ könne, anstatt das versucht wird, die dahinter stehende Markenstärke zu gestalten. Dabei erfolgt unter Umständen eine Konzentration auf die Kennzahl „Markenwert“ als Selbstzweck und nicht auf die damit zu erfassenden Aspekte. Jaworski (1988, S. 34) bezeichnet ein solches Verhalten als Gaming: „Rigid bureaucratic behavior refers to situations in which employees behave in ways that look good in terms of the control system measures but are dysfunctional for the firm ...“.

Werden Kennzahlen ausschließlich erhoben, um das Top-Management zu beeindrucken, dann hat dieses Verhalten auch einen ungewollten Beigeschmack eines ungesunden Minderwertigkeitskomplexes des Marketing (Uncles 2005, S. 414).

Manipulation

Werden Kennzahlen nur um der Kennzahlen willen erhoben oder in den Marketingplanungsprozess aus Routine integriert, dann steigt die *Wahrscheinlichkeit dysfunktionaler Seiteneffekte und Manipulationen* (Simons 1995, S. 81 ff.; siehe auch Jaworski 1988, S. 34 sowie Reinecke 2004, S. 435 ff.), beispielsweise:

- ☛ Berichte werden manipuliert, indem Ereignisse nicht mitgeteilt (beispielsweise Unterdrücken von Kundenbeschwerden) oder „einseitig beeinflusst“ werden (beispielsweise einseitiges Melden positiver, nicht aber negativer Kundenreaktionen oder interessengestützter, selektiver Einsatz von Marktforschungsinformationen) („focussing“).
- ☛ Im Rahmen der Planung werden „Spielräume“ in die Kennzahlen eingesetzt, so dass Ziele auf jeden Fall erreicht werden können („invalid reporting“).
- ☛ Kennzahlenabweichungen werden „geglättet“, das heißt, Berichte werden bezüglich Zeitpunkt und -raum angepasst, ohne dass sich die Beobachtung verändert („smoothing“).

Die Gefahr von Manipulationen steigt, wenn solche Kenngrößen mit den Anreizsystemen in den Bereichen Marketing und Verkauf gekoppelt werden. Die Komplexitätsreduktionsfunktion wird bewusst opportunistisch ausgenutzt (Weber 2004, S. 276): Beispielsweise führte bei einer Bank die Einführung der Kennzahl „Prozentsatz von Kundenanfragen, die innerhalb von 59 Sekunden erledigt werden konnten“ dazu, dass nicht die Leistung verbessert wurde, sondern dass Kunden nach 59 Sekunden nicht mehr bedient wurden, wenn man ihr Problem nicht lösen konnte (Neely 1998, S. 31.).

Ein solches opportunistisches oder gar manipulierendes Verhalten ist langfristig weder im Sinne des Marketingmanagements noch des Gesamtunternehmens.

2.3 Proaktives Marketingcontrolling: Die Regeln mitgestalten

Einführend wurden die beiden Hauptherausforderungen für das Marketingcontrolling dargelegt (Ambler 2004; Rust et al. 2004): Zum einen geht es darum, den in der Vergangenheit erzielten Marketingerfolg zu bewerten. Zum anderen soll gezeigt werden, welche künftigen Marketingstrategieoptionen (auch finanzwirtschaftlich) besonders attraktiv und somit zu bevorzugen sind.

Wenn das Marketingmanagement daher Marketingcontrolling zielorientiert aufgreifen möchte, so sollte es an diesen beiden zentralen Herausforderungen ansetzen. Um den bisherigen Marketingerfolg zu beurteilen, sollte man sich besonders auf jene Kennzahlen fokussieren, die aus strategischer Sicht tatsächlich relevant sind. Für die Beurteilung

lung künftiger Marketingstrategien bietet dagegen das Shareholder Value-Konzept eine sehr geeignete Basis, um den finanzwirtschaftlichen Nutzen von Marketingmaßnahmen zu simulieren und zu optimieren. Wenn Marketingmanager das Konzept der Unternehmenswertsteigerung vollumfänglich und proaktiv aufgreifen, dann kann es Ihnen gelingen, eine gemeinsame Sprache zur Kommunikation mit dem Top- und Finanzmanagement zu finden.

2.3.1 „Metrics that matter“: Auswahl relevanter Marketingkennzahlen

Ein *Hauptproblem* des Marketing und somit der *Beurteilung des Marketing Erfolgs* besteht darin, dass Ziele nicht klar festgelegt und erst recht nicht operationalisiert sind. Dominierend ist immer noch die *Messung der Marketingeffektivität und -effizienz* über Wachstumsgrößen, insbesondere Umsatz und Marktanteil (Reinecke 2004, S. 153) Umsatz ist zwar in der Regel sehr einfach messbar, aber als alleinige Größe zur Beurteilung von Marketingeffektivität und -effizienz denkbar ungeeignet, insbesondere weil

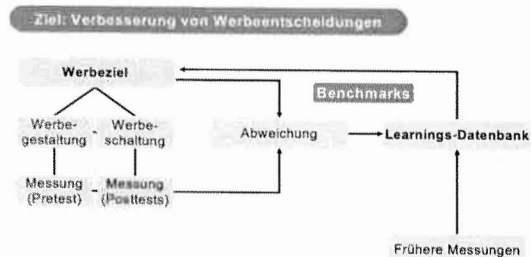
1. Umsatz nur Wachstum, nicht aber die beiden anderen zentralen unternehmerischen Ziele Profitabilität und Risikominimierung (Haedrich/Gussek/Tomczak 1989, S. 13 ff.; Diller 2001, S. 6) misst („Chasing profitless growth has been one of the most common sources of corporate failure.“ (Doyle 2000, S. 300);
2. es eine Globalgröße ist, die von allen Marketinginstrumenten beeinflusst wird und somit keinen Rückschluss auf die Wirkung einzelner Marketingmaßnahmen erlaubt,
3. der Umsatz auch von vielen externen Effekten beeinflusst wird (Maßnahmen der Konkurrenz, saisonale Effekte, Wettereinfluss).

Daher ist es erforderlich, dass das Marketing differenziertere Ziele als Umsatzziele setzt, beispielsweise: Welche Marketingziele sollen mit einem bestimmten Großkunden im nächsten Jahr erreicht werden? Dann ist es erforderlich, die Kundenbedürfnisse und das bisherige Kaufverhalten detailliert zu analysieren, monetäre (Umsätze, Deckungsbeiträge) und nichtmonetäre Ziele (Kooperations- und Weiterempfehlungsverhalten, Kundenzufriedenheit) zu definieren und aufgrund der Bedeutung des Kunden auch das entsprechende Marketingbudget für die Kundengruppe festzulegen. Die Ziele müssen dann vorgängig operationalisiert, festgehalten und später auch gemessen werden. Controlling setzt Planung voraus (Weber 2004, S. 311 ff.).

Entscheidend ist dabei, dass unterschiedliche Sachverhalte auch mit anderen Kennzahlen gemessen werden (ausführlich Rust et al 2004):

- ☞ Für eine umfassende Beurteilung der „Marketing Assets“ (Rust et al. 2004, S. 77) empfiehlt es sich, Kunden- und Markenwert im Sinne eines langfristigen Trackings zu beobachten (siehe Reinecke S. 2004, S. 333 ff.)
- ☞ Soll dagegen der Erfolg der Umsetzung einer Customer Relationship Management-Marketingstrategie gemessen werden, so empfiehlt es sich, ausgehend von den Erfolgsfaktoren der eigenen Strategie Kennzahlen der Kundenakquisition (Angebots- bzw. Offertenerfolgsquote, Anzahl Neukunden) und Kundenbindung (Qualität der Kundenprozesse, Weiterempfehlungsbereitschaft, Migrationsquote, Share of Wallet) zu definieren und zu messen (siehe dazu ausführlich Reinecke 2004, S. 255 ff.).
- ☞ Falls einzelne Marketinginstrumente gemessen werden sollen, so sind auch hier differenzierte Ziele zu setzen. Kinowerbung lässt sich beispielsweise kaum hinsichtlich ihrer Umsatzwirkung beurteilen. Dagegen ist es möglich, detaillierte Ziele wie eine Verbesserung der Markenaktualität sowie eine gerichtete Beeinflussung von Markenassoziationen bei der Zielgruppe „Jugendliche von 13 bis 19 Jahre“ zu überprüfen. Auch ein Messestand lässt sich nur beurteilen, wenn vorgängig definiert wurde, welche Ziele der Stand erfüllen soll (Bekanntheit, Besucherfrequenz, qualifizierte Beratungszeit mit Key Accounts, Auftragsgenerierung usw.).

Abbildung 2-2: Werbeerfolgsmessung/-kontrolle als „Benchlearning“
(Quelle: In Anlehnung an Lachmann 2006, S. 511)

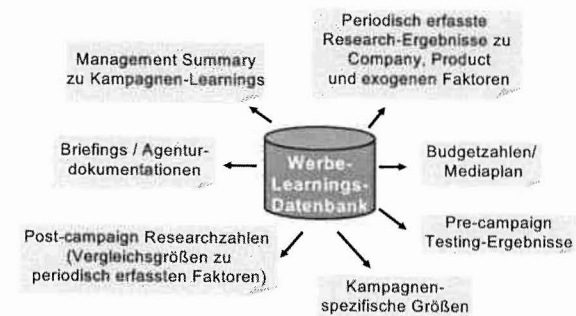


Grundsätzlich ist jedes Marketingziel auch messbar. Die entscheidende Frage lautet daher nicht: „Kann man dieses Ziel auch messen?“, sondern „Lohnt es sich, diese Marketingmaßnahme in dem angestrebten Detaillierungsgrad zu messen?“ Mit anderen Worten: Übersteigen die Controlling- und insbesondere die damit verbundenen Marktforschungskosten nicht den angestrebten Nutzen? Daher sollte eindeutig priorisiert werden, welche Ziele und Maßnahmen man tatsächlich überprüfen möchte. Auch bei den Kennzahlen wie dem „Share of wallet“ lohnt sich ein Rückgriff auf Wirtschaftlichkeitsregeln wie die 20:80-Regel: Bei Kleinkunden im Industriegeschäft kann es zu aufwändig und zu kostspielig sein, diese Größe zu erheben, bei Großkunden allerdings erscheint es sinnvoll und erforderlich.

Ein häufig zu beobachtendes Problem bei Kennzahlenselektion und -priorisierung ist die Vorgehensweise, dass zunächst Kennzahlenlisten erstellt werden, und dann versucht wird, sich auf die wichtigsten Kennzahlen zu einigen. Da die Planung dem Controlling vorausgehen sollte, sollte auch der Prozess der Kennzahlendefinition in umgekehrter Reihenfolge erfolgen: Zunächst sind die Ziele und Erfolgstreiber zu definieren, um dann in zweiter Linie festzulegen, welche Indikatoren aussagekräftig sind und mit vertretbarem Aufwand in hinreichender Genauigkeit gemessen werden können.

Abbildung 2-3: Inhalt einer Werbe-Learnings-Datenbank (Quelle: Eigene Darstellung)

Werbe-Learnings-Datenbank: Massenkommunikation



Wenn Marketingführungskräfte das Marketingcontrolling langfristig optimieren wollen, so empfiehlt sich in der Regel das Prinzip der kleinen Schritte. Marketingcontrolling ist letztlich immer ein Optimierungs- und Lernprozess: Die Ziele von Marketingmaßnahmen sind präzise festzuhalten, die Maßnahmen müssen kontinuierlich überprüft werden (beispielsweise bewusste gewählte Pre- und/oder Posttests im Bereich der Werbekommunikation), Zielabweichungen sind festzustellen und detailliert zu analysieren (sowohl von besonders erfolgreichen als auch weniger erfolgreichen Maßnahmen), die Ergebnisse müssen strukturiert festgehalten werden, so dass sich Benchmarks für die künftige Planung herauskristallisieren lassen. Abbildung 2-3 und Tabelle 2-1 stellen den Prozess sowie den möglichen Inhalt einer solchen „Learnings“-Datenbank für den Bereich klassischer Kommunikation dar. Selbstverständlich handelt es sich dabei nicht um ein Expertensystem; dennoch wäre die Einführung und Nutzung einer solchen Learnings-Datenbank ein wertvoller Schritt zur Verbesserung des Marketingcontrolling.

Der Erfolg solcher internen Lerndatenbanken zeigt sich am Beispiel der Firma Dell. Dieses Unternehmen geht sogar soweit, dass jede Direct Marketing-Maßnahme (Kataloge, Inserate, Beilagen, Plakate und Fernsehspots) mit einer eigenen Telefonnummer versehen wird, um so auch den Erfolg jeder einzelnen Maßnahme messen zu können (Freyer 2006). Auch im Verkauf setzt Dell sehr erfolgreich auf Kennzahlen, die den Input (zum Beispiel Anzahl Verkäuferbesuche oder Telefonkontakte pro Zeiteinheit) oder den Prozessablauf (beispielsweise Konversionsrate und -zeit, Bestellabbruchquote, Kosten pro Anfrage) festlegen (Freyer 2006). Solche Kennzahlen sind jedoch nur dann sinnvoll, wenn das Prozess-Know-how sehr hoch und die Prozesse sehr standardisiert sind. Bei Dell ist dies der Fall, weil dieses Unternehmen durch internes Benchmarking eine absolute internationale Optimierung und Standardisierung des Prozesses „Verkauf und Distribution standardisierter Computer- und Elektronikgeräte“ durchgeführt hat.

2.3.2 Evaluation von Marketingstrategien: Den Shareholder Value-Gedanken konsequent aufgreifen

Im Sinne einer stärkeren Betonung der Reflexion sind im Rahmen des Marketingcontrolling die Aspekte Zeitwert des Geldes und Risiko stärker zu gewichten. Der Shareholder Value-Ansatz bietet dem Marketingmanagement zahlreiche Möglichkeiten, um künftige Marketingstrategien zu bewerten (nicht jedoch, um vergangene Performance zu beurteilen; Ambler 2004, S. 58). Dabei geht es darum, transparent zu machen, wie sich Marketingmaßnahmen auf die zentralen Werttreiber auswirken (Rappaport 1986; Srivastava/Shervani/Fahey 1998, S. 9): Erhöhung des Cashflows, Senkung von Risiken bezüglich des Erzielens von Cashflows, Beschleunigung von Cashflows sowie der Erhöhung des Restwerts einer Investition.

Profitables Umsatzwachstum ist eines der Hauptziele des Marketing. Kostensenkungen und Downsizing führen zwar kurzfristig zu einer Erhöhung des Cashflows, nachhaltig wirkt sich jedoch nur profitables Umsatzwachstum auf den Unternehmenswert aus. Ein 10-prozentiges Umsatzwachstum (bei konstanter Marge) schlägt sich bei Annahme eines 5-Jahreszeitraums in einer Steigerung des Unternehmenswerts von 32 Prozent nieder (siehe Tabelle 2-1), bei einem 20-prozentigem Wachstum sogar um 78 Prozent. Kurzfristig sinken aber die Cashflows, weil ein Teil des Geldes zur Wachstumsstimulierung investiert wird.

Tabelle 2-1: Shareholder Value-Berechnung der Muster AG (in Millionen CHF)
(Quelle: In Anlehnung an Doyle 2000, S. 301)

	Basis	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Umsatz	100,0	110,0	121,0	133,1	146,4	161,1
Umsatzrendite	10,0	11,0	12,1	13,3	14,6	16,1
Steuer (30 %)	3,0	3,3	3,6	4,0	4,4	4,8
Geschäftsergebnis nach Steuern (NOPAT)	7,0	7,7	8,5	9,3	10,2	11,3
Neuinvestitionen		4,0	4,4	4,8	5,3	5,9
Cash flow		3,7	4,1	4,5	4,9	5,4
Zinssatz ($r = 10\%$)		0,909	0,826	0,751	0,683	0,621
Diskontierter Cash flow (Barwert)		3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
Kumulierter diskontierter Cash flow	16,8	Shareholder Value (Ausgang)				52,0
Diskontierter Restwert	70,0	Δ Shareholder Value (68,8 – 52,0)				16,8
Andere Investitionen	7,0	Implizierter Aktienpreis (bei 3 Mio. Aktien)				CHF 22,93
Wert der Schulden	-25,0	Aktienpreis (Ausgang)				CHF 17,33
Shareholder value	68,8	Δ Shareholder Value				32 %

Auch der positive Einfluss starker Marken auf den Unternehmenswert lässt sich mit Hilfe dieses Ansatzes belegen. Marktführende starke Marken erzielen häufig ein deutliches Preispremium von bis zu 40 Prozent; starke Marken weisen eine höhere Werbelastizität und somit -wirksamkeit auf und sind durch erleichterte Marken- und Produktausweitungen gekennzeichnet (Doyle 2000 sowie die dort zitierte Literatur). Somit beeinflussen starke Marken alle vier Kernaufgaben des Marketing positiv (Reinecke/Tomczak 1996, Tomczak/Reinecke/Mühlmeier 2002): die Kundenakquisition und -bindung sowie die Leistungsinnovation und -pflege. Dies schlägt sich wiederum in höherem Cashflow nieder (Reinecke 2004, S. 232 f.).

Das Beispiel in Tabelle 2-2 zeigt, dass sich der Unternehmenswert mehr als verdoppeln kann, wenn es gelingt, einen 10 Prozent höheren Preis durchzusetzen. „There is no more dramatic proof of the power of brands than simulation the effects of brand premiums on shareholder value on spreadsheet.“ (Doyle 2000, S. 303)

Kostensenkungen um 10 Prozent (beispielsweise aufgrund geringerer Listungsgebühren beim Handel) wirken sich zwar auch noch mit 35 Prozent sehr positiv, aber deutlich weniger intensiv auf den Unternehmenswert aus (siehe Tabelle 2-2). Gelingt es, die Investitionen um 10 Prozent zu senken (beispielsweise durch eine Optimierung von Partnerschaften in der Distribution), dann schlägt sich dies noch mit 7 Prozent auf den Shareholder Value nieder.

Tabelle 2-2: Effektsimulation von Marketingstrategien auf den Wert der Muster AG (in Millionen CHF) (Quelle: In Anlehnung an Doyle 2000, S. 304)

	Diskon- tierter Cash-flow	Diskon- tierter Restwert	Share- holder Value	ΔShare- holder Value	Aktien- preis (in CHF)	ΔShare- holder Value in %
Kein Umsatz- wachstum	26,5	43,5	52,0	0,0	17,33	0 %
Umsatzwachstum (+ 10 % p.a.)	16,8	70,0	68,8	16,8	22,93	32 %
Umsatzwachstum (+ 20 % p.a.)	2,2	108,2	92,3	40,3	30,76	78 %
Preiserhöhung (+ 10 %)	51,3	86,9	120,2	68,9	40,07	131 %
Senkung Geschäfts- kosten (- 10 %)	33,4	54,8	70,2	33,6	23,40	35 %
Senkung Investitions- tionsrate (- 10 %)	30,2	43,5	55,6	3,6	18,53	7 %
Beschleunigung Cash- flow (um 1 Jahr)	18,2	70,0	70,2	18,2	23,40	2 % ¹
Senkung Kapital- kosten (- 10 %)	27,2	45,5	54,7	2,7	18,23	5 %
Ausdehnung Wachs- tumsperiode (+ 1 Jahr)	20,5	70,0	72,5	20,5	24,17	5 % ¹

¹ Verglichen mit der Basisstrategie (10 %-Umsatzwachstum)

Wie gelingt es dem Marketing, Risiken bezüglich des Erzielens von Cashflows zu reduzieren? Eine niedrige Volatilität und geringe Verletzbarkeit von Geldflüssen reduzieren Kapitalkosten. Möglichkeiten bestehen im Angebot eines möglichst antizyklischen, wenig saisonanfälligen Produktportfolios sowie in der auch von Procter & Gamble verfolgten Strategie von Dauerniedrigpreisen: Dadurch werden hohe Preis- und Absatzschwankungen aufgrund einer unsteten Rabattgewährung vermieden und somit

Cashflow-Schwankungen und Kapitalkosten reduziert (Srivastava/Shervani/Fahey 1999, S. 176). Letztlich zeigt sich auch bei diesem Werttreiber der Einfluss der Markenführung: Starke Marken werden mit niedrigem Risiko assoziiert. So beruht beispielsweise der Wirkungsmechanismus des Interbrand-Markenbewertungsverfahrens darauf, dass bei einer hohen Markenstärke ein niedrigerer Zinssatz für die Diskontierung angesetzt wird.

Ein wichtiges Marketingziel kann es sein, Zahlungsströme vorzuverlegen (Köhler 1993, S. 289) und somit Cashflows zu beschleunigen. Gelingt es beispielsweise, durch geschicktes „Pre-Marketing“ bei Innovationen den Zeitpunkt der Kaufentscheidung vorzuverlegen (Doyle 2000, S. 305), dann wird dadurch die Adaption neuer Produktgenerationen und auch deren Diffusion im Markt beschleunigt. Dies wirkt sich positiv auf den Unternehmenswert aus (siehe Tabelle 2-2).

Der Restwert einer Investition übertrifft in der Regel deutlich den Wert des Cashflows, der in der Planungsperiode (beispielsweise 5 Jahre) erwirtschaftet wird. Er wird stark beeinflusst durch die Annahmen, ob die erwirtschafteten Cashflows nach Ende des Planungshorizontes die Kapitalkosten übersteigen können, ob sie diesen gleichgesetzt werden oder diese sogar nicht mehr decken (zum Beispiel aufgrund der Annahme intensivierte Wettbewerbs). Letztlich hängt dies von zwei Faktoren ab: der Nachhaltigkeit des eigenen Wettbewerbsvorteils (und somit auch der Markenstärke) sowie den generierten Realoptionen für Wachstum (Copeland et al. 2000). Spezifisches Know-how bezüglich der vier Kernaufgaben wie beispielsweise einzigartige Produktentwicklungs-kompetenz, starke Kundenbeziehungen, exklusive Distributionssysteme und starke Marken (siehe Reinecke 2004, S. 232 f.) beeinflussen den Cashflow maßgeblich (simuliert durch eine Verlängerung der Wachstumsperiode in Tabelle 2-2).

Mit Hilfe von Shareholder Value-Berechnungen sind Marketingmanager nicht nur in der Lage, den positiven Effekt von marketinginduzierten profitablen Wachstumsstrategien zu belegen; vielmehr lässt sich ebenfalls zeigen, dass das Senken von Werbekosten zwar unmittelbar das Geschäftsergebnis erhöht, langfristig den Unternehmenswert aber reduziert.

Der direkte Einfluss der Werbung auf den Umsatz ist grundsätzlich gering; die größte festgestellte Werbeelastizität liegt bei 0,2, das heißt, eine Intensivierung der Werbung um 10 % führt zu einer Umsatzsteigerung von 2 % (Doyle 2000, S. 308). Vkratsas und Ambler (1999) zeigen in einem umfassenden Überblick zur Werbewirkungsforschung, dass sich grundsätzlich zwei unterschiedliche Werbewirkungstheorien unterscheiden lassen. Die „aggressive Werbetheorie“, die auch dem in vorgängig geschilderten McKinsey-Markentrichter zugrunde liegt, geht davon aus, dass Werbung danach strebt, Kunden zunächst zu informieren und dann zum Kaufen anzuregen. Die „defensive“ Low-Involvement-Theorie sieht Werbung dagegen eher defensiv, um den Marktanteil und das Preispremium einer Marke durch Bestätigen des Kundenkaufverhaltens zu erhalten (Beispiele: Marlboro, Coca-Cola, Ariel).

Tabelle 2-3: Simulation der Streichung von Werbemaßnahmen auf den Shareholder Value (in Millionen CHF)
(Quelle: In Anlehnung an Doyle 2000, S. 309 und eigene Berechnungen)

	Basis	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Absatz	100,0	90,0	85,5	83,4	82,3	82,3
Preis	1,00	0,99	0,98	0,97	0,96	0,95
Umsatz	100,0	89,1	83,8	80,9	79,0	78,1
Variable Kosten	66,7	60,0	57,0	55,6	54,9	54,8
Fixkosten	23,3	18,3	18,3	18,3	18,3	18,3
Geschäftsergebnis	10,0	10,8	8,5	7,0	5,8	5,0
Steuer (30 %)	3,0	3,2	2,6	2,1	1,7	1,5
Geschäftsergebnis nach Steuern (NOPAT)	7,0	7,5	5,9	4,9	4,1	3,5
Neuinvestitionen		-4,0	-1,8	-0,9	-0,4	0
Cash flow		11,5	7,7	5,7	4,5	3,5
Zinssatz ($r = 10\%$)		0,909	0,826	0,751	0,683	0,621
Diskontierter Cash flow (Barwert)		10,5	6,4	4,3	3,1	2,2
Kumulierter diskontierter Cash flow	26,4	Shareholder Value (Ausgang)				
Diskontierter Restwert	21,6	Δ Shareholder Value (70,0 – 48,0)				
Shareholder value	48,0	Δ Shareholder Value				

In *Low-Involvement-Situationen* kann der Druck auf Marketing- und insbesondere Werbebudgets durch das Top-Management besonders hoch sein, insbesondere wenn eine Zeitpunktanalyse zeigt, dass Kennzahlen der Markenstärke wie Bekanntheit und Imagewerte im grünen Bereich liegen. Der Anreiz, hier durch Einsparungen kurzfristig zu „melken“, ist in solchen Fällen besonders groß, zumal zwei Drittel der Kosten variabel sind. Aufgrund der Berechnungen in Tabelle 2-3 wird jedoch offensichtlich, welchen deutlich negativen Einfluss es auf den langfristigen Unternehmenswert hat, wenn aus kurzfristigen Kostenüberlegungen in einer solchen Situation die Werbeausgaben gestrichen werden (CHF 5 Millionen) – auch wenn es das operative Geschäftsergebnis zunächst positiv beeinflusst. (Der Berechnung liegen folgende Annahmen zugrunde: 1. Die Werbebelastbarkeit liegt lediglich bei 0,1; das heißt, dass ein vollständiger Verzicht auf Werbung den Umsatz lediglich um 10 Prozent reduziert. Dieser Effekt verlangsamt (halbiert) sich jedes Jahr. 2. Die geringere Absatzmenge führt dazu, dass das Preispremium sinkt, weil der Handel größere Rabatte durchsetzen kann.) Insgesamt reduziert sich der Unternehmenswert durch das Streichen der Werbeinvestitionen um fast ein Drittel. (Auch eine geringere Senkung der Werbeinvestitionen hätte

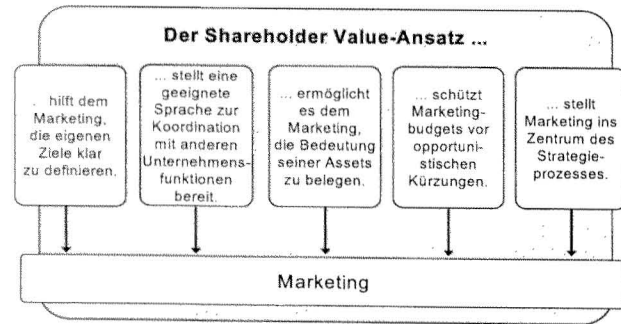
einen negativen, jedoch abgemilderten Effekt auf den Unternehmenswert gehabt. Entscheidend bei der Berechnung ist insbesondere der mittelfristige Effekt auf das Preispremium.)

Insgesamt lassen sich *fünf zentrale Gründe* nennen, warum *Shareholder Value-Analysen* als Instrumente des Marketingcontrolling dem Marketingmanagement Nutzen stiften (Doyle 2000, S. 310; Lukas et al. 2005, S. 416 ff.):

1. Der Shareholder Value-Ansatz hilft dem Marketingmanagement, die Ziele eindeutig zu definieren und zu operationalisieren. Marketing strebt somit nicht nach nichtprofitablem Wachstum und Marktanteilssteigerungen, sondern danach, den Unternehmenswert zu steigern.
2. Unternehmenswertanalysen bieten dem Marketing eine starke theoretische Argumentationsbasis, die mit der Sprache des Top-Managements und der Börse absolut kongruent ist. Dadurch ist eine Koordination von Marketing mit den anderen Unternehmensfunktionen besser gewährleistet.
3. Der Shareholder Value-Ansatz ermöglicht es dem Marketingmanagement, den Wert von „Marketing-Assets“ wie überlegenes Wissen und Fähigkeiten sowie Marken und Kundenbeziehungen besser zu dokumentieren.
4. Bei richtiger Anwendung belegen Shareholder Value-Analysen den Nutzen profitabler Marketinginvestitionen, weil Marketing nicht mehr wie im traditionellen Rechnungswesen als Kosten, sondern als Investition darstellbar und kalkulierbar ist. Gleichzeitig kann damit gezeigt werden, dass sich kurzfristige, opportunistische Budgetkürzungen langfristig sehr negativ auf den Unternehmenswert auswirken.
5. „Shareholder value analysis is tautological without a creative marketing strategy.“ (Doyle 2000, S. 309) Ohne ein strategisches Fundament, das zeigt, wie Wettbewerbsvorteile zu erzielen sind, sind wertorientierte Berechnungen bedeutungslos (Day/Fahey 1990, S. 162). Marketing steht somit im Zentrum der Strategiediskussion: Warum sollten Kunden es nachhaltig bevorzugen, beim eigenen Unternehmen und nicht bei der Konkurrenz zu kaufen?

Das Marketingmanagement kann somit mehrfach davon profitieren, wenn es den Ansatz des Shareholder Value-Konzepts als betriebswirtschaftliches Kommunikationsmittel akzeptiert (siehe Abbildung 2-4). Insbesondere gelingt es Marketingführungskräften durch eine solche „Umarmungsstrategie“, einen rein rhetorischen Einsatz des Shareholder Value-Konzepts zu entlarven. Der Ansatz verlangt eine echte langfristige Perspektive – andernfalls führt er ausschließlich zu Rationalisierung und Downsizing (Lukas et al. 2005, 439), nicht jedoch zu einer Steigerung des Unternehmenswerts. Und wer, wenn nicht Marketingmanager, sind in der Lage, die Nachhaltigkeit von Strategien im Wettbewerbsvergleich zu beurteilen?

Abbildung 2-4: Nutzen des Shareholder Value-Ansatzes für das Marketing
(Quelle: in enger Anlehnung an Lukas et al. 2005, S. 416)



3 Plädoyer für ein ausgewogenes Verhältnis von Intuition und Reflexion im Marketing

In den vorangegangenen Abschnitten wurde dargelegt, dass das Marketingmanagement zunehmend einen Erfolgsausweis erbringen muss. Ferner wurden unterschiedliche Strategien gezeigt, die dem Marketingmanagement zur Verfügung stehen, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Dabei wurde insbesondere deutlich, welche Gefahren drohen, wenn das Marketingmanagement nicht selber versucht, die Regeln des Marketingcontrolling aktiv zu beeinflussen.

Für den Erfolgsnachweis des Marketing wurde der Einsatz ausgewogener Kennzahlen vorgeschlagen, für die Bewertung zukünftiger Marketingstrategien der Rückgriff auf den Shareholder Value-Ansatz. Diese beiden Lösungsvorschläge sind bei ungeeigneter Anwendung allerdings durchaus mit Gefahren verbunden. Nachfolgend werden die

Grenzen dieser Ansätze aufgezeigt und gezeigt, dass Effektivität und Effizienz des Marketingmanagements am besten gewährleistet werden, wenn Intuition und Reflexion in einem Gleichgewicht zueinander stehen.

3.1 Grenzen von Marketing Metrics

Eine umfassende Kritik an Kennzahlen im Marketing liefert Belz (2004) (siehe Abbildung 3-1). Im Mittelpunkt der Kritik steht einerseits der Glaube an die kennzahlengestützte Beherrschbarkeit des Marketing, andererseits an einer einseitigen Orientierung an Kennzahlen als Selbstzweck: Nicht mehr die kundenorientierte Marketinglösung stehe im Vordergrund, sondern nur noch die Argumentation mittels Kennzahlen.

Blickt man auf die Unternehmensrealität, so lässt sich unschwer erkennen, dass einige der genannten Kritikpunkte durchaus zu beobachten sind und zu maßgeblichen Dysfunktionalitäten führen.

Entscheidend ist daher, dass die Funktion von Kennzahlen richtig erkannt wird: Kennzahlen wurden vorgängig „lediglich“ als ein hilfreiches Instrument der Erfolgsbeurteilung des Marketing dargestellt. Daraus sollte allerdings nicht abgeleitet werden, dass Kennzahlen das gesamte Marketingcontrolling ersetzen. Auch erscheint es notwendig, den Einsatz von Kennzahlen als Hilfsmittel zu betonen.

☛ Marketingkennzahlen sind kein Ersatz für ein umfassendes Marketingcontrolling

Auch wenn Kennzahlensysteme einen wesentlichen Teil zur Befriedigung eines Informationsbedarfs beitragen, so führt dies nicht dazu, dass andere Controllinginstrumente überflüssig werden. Kennzahlensysteme sind lediglich ein Baustein eines umfassenden Controllingystems; gerade im Marketing gibt es zahlreiche Bereiche, die mit Kennzahlen nur unzureichend abgedeckt werden können. Kennzahlen ergänzen, ersetzen aber keinesfalls Instrumente wie Stärken-/Schwächen- und Gap-Analysen, eine ungerichtete strategische Kontrolle sowie Portfolios.

Kennzahlen berücksichtigen primär den rationalen Teil des Marketing, während Kunden beim Kaufverhalten sich rational, emotional, spirituell und politisch verhalten. (Peter Wells, zitiert nach Uncles 2005, S. 417). Daher sind auch „weiche“, qualitative und somit nicht durch Kennzahlen quantifizierte Informationen nach wie vor relevant: Der Außendienstbericht eines Verkäufers, der sich gerade mit einem Großkunden getroffen hat, enthält unter Umständen sehr viele wichtige Informationen, die in einem späteren Kennzahlenbericht untergehen (McKinnon/Bruns 1992, S. 204). Ein interaktiver Dialog wird durch Kennzahlen somit lediglich unterstützt, nicht aber ersetzt werden. Somit hat der ALBERT EINSTEIN zugesprochene Satz durchaus auch für das

Marketing Bedeutung: „Sometimes what counts can't be counted, and what can be counted doesn't count.“

Abbildung 3-1: Gefahren von „Marketing-Metrics“ (Quelle: gekürzt nach Belz 2004)

1. Ergebnisse sind immer die Folge und nicht die Ursache.
2. Zahlen verdrängen Inhalte; sie ebenen Unterschiede ein.
3. Messungen dominieren und zersplittern: Ergebnisvorgaben und Budgetallokationen statt integrierte Marketinglösungen.
4. Messungen verkürzen den Zeithorizont und verunmöglichen eine Investitionsperspektive.
5. Messungen motivieren äusserlich/äußerlich und extrinsisch.
6. Messungen fördern den Innenfokus.
7. Messungen fördern quantitative Eingriffe sowie die Illusion, die Lage zu beherrschen.

Des Weiteren sollte man sich im Zusammenhang mit Kennzahlen(systemen) immer der Tatsache bewusst sein, dass diese bewusst reduktionistisch sind, um sich nur auf wenige Messgrößen fokussieren zu können: Unschärfen und Unwägbarkeiten sind nicht zu vermeiden; auch haben die meisten der unterstellten Kausalitäten zwischen Zielen, Treibern und Messgrößen hypothetischen Charakter.

Kenngrößen sind somit lediglich ein Baustein eines umfassenden Informationssystems im Rahmen des Marketingcontrolling – wenn auch ein zentraler. Die vorgängigen Ausführungen haben jedoch gezeigt, wie wichtig eine sorgfältige und differenzierte Auswahl der relevanten Kenngrößen ist. Aufgrund der unbestreitbaren Notwendigkeit eines Marketingerfolgsausweises stellt sich somit nicht die Frage, „ob“ Marketingkennzahlen eingesetzt werden, sondern vielmehr, „wie“ und „welche“ Kennzahlen im Führungsprozess verwendet werden.

☒ Kennzahlen treffen keine Entscheidungen

Kennzahlen sind ein Controllinginstrument und somit immer lediglich ein Hilfsmittel; sie liefern Informationen für Entscheidungen, können und sollen Entscheidungen aber nicht ersetzen. Ob Ziele in zufrieden stellendem Ausmaß erreicht wurden, ist ebenfalls keine Frage der Kennzahlen, sondern eine Frage der Kennzahleninterpretation (Gritzmann 1991, S. 42.).

Kennzahlen sollten daher in keinem Fall zum Selbstzweck mutieren – dies würde zu den dysfunktionalen Effekten führen, die vorgängig ausführlich kritisiert wurden. Vielmehr erscheint eine kritische Grunddistanz erforderlich, die den Hilfscharakter von Kennzahlen in den Mittelpunkt stellt: „Metrics, however important they might appear, do not make sales or negotiate deals.“ (Uncles 2005, S. 417).

Dennoch: Erfolgsbeurteilung ist letztlich keine Frage der Kreativität, sondern vielmehr einer fundierten Analyse. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind Größen, die in konzentrierter Form über einen zahlenmäßig erfassbaren betriebswirtschaftlichen Tatbestand prägnant informieren (Staehele 1967, S. 62). Sie sind somit unerlässlich, wenn es darum geht, einen Erfolgsnachweis des Marketing zu erbringen.

Kennzahlen sind somit aufgrund von Kompromissen bezüglich Aktualität, Geltungsbereich, Operationalität und Wirtschaftlichkeit (Galler 1969, S. 274) inhaltliche Grenzen gesetzt. Dies ist jedoch kein Grund, auf ihren Einsatz zu verzichten; vielmehr müssen die Kenngrößen permanent überprüft und optimiert werden. Rechnungsweisenstandards werden auch nicht deshalb aufgegeben, weil man unterschiedliche Auffassung darüber hat, wie Kosten zuzurechnen sind, wie Inflation zu berücksichtigen ist oder wie der „wahre“ Wert ermittelt werden kann; stattdessen einigt man sich auf Standards und Konventionen, bis bessere Standards gefunden sind (Uncles 2005, S. 417).

3.2 Grenzen des Shareholder Value-Ansatzes

Auch der für die Beurteilung künftiger Marketingstrategien vorgeschlagene Shareholder Value-Ansatz ist selbstverständlich kein Allheilmittel. Er ist nur so gut wie die Annahmen, auf denen er beruht (Lukas et al. 2005, S. 419). Die Anwendung solcher Werttreiberhierarchien in der Praxis ist wie jede zukunftsorientierte Bewertung manipulationsanfällig und scheinobjektiv (siehe auch Day/Fahey 1990, S. 156). Unterschiedliche subjektive Einschätzungen können zu maßgeblichen Unterschieden bei der Bewertung von Strategieoptionen führen (Gitman/Mercurio 1982). Letztlich lässt sich jedes strategische Projekt opportunistisch berechnen, so dass es prinzipiell die jeweils definierten Genehmigungsgrundsätze erfüllt. Diese Probleme lassen sich durch folgende Maßnahmen mildern (siehe hierzu insbesondere Weber/Knorren 1998, S. 16):

- ☞ Vorschalten einer ausführlichen *qualitativen Analyse*,
- ☞ Betonen der *Bedeutung der Prämissen* für das Ergebnis der wertorientierten Planung,
- ☞ Sicherstellen einer *Dokumentation aller Prämissen* und verwendeten Methoden sowie
- ☞ Durchführen von *Sensitivitätsanalysen*.

Problematischer für das Marketing sind allerdings systematische Fehlbeurteilungen strategischer Optionen, die sich dadurch ergeben, dass Shareholder Value-Analysen zeitpunktbezogen erfolgen, und sie die Dynamik durch Abzinsung berücksichtigen (Day/Fahey 1990 und 1988, S. 52 ff.).

- ☞ Investitionen in Zukunftsoptionen und Kundenbindung werden systematisch *unterbewertet*, weil aufgrund der Unsicherheit ein hoher Zuschlag auf die Kapitalkosten kalkuliert wird. Dem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass Entscheidungen einer Periode in späteren Perioden rückgängig gemacht werden können, beziehungsweise, dass es möglich ist, Investitionen zu verschieben. Diese Prämisse widerspricht aber einigen Grundannahmen des strategischen Marketing: Häufig müssen strategische Fenster (beispielsweise temporäre Schwächen der Konkurrenz) genutzt werden, um das Unternehmen mit Optionen beziehungsweise Wahlmöglichkeiten auszustatten. Solche Realloptionen müssen somit berücksichtigt werden (Luehrman 1998).
- ☞ Andere Strategien werden dagegen systematisch *überbewertet*, weil das vorhandene Absatzniveau als gegeben angenommen wird. Dieses muss aber in der Regel mit einer Vielzahl von Maßnahmen zunächst einmal gehalten werden. Ferner erscheinen Gewinnmöglichkeiten meist in jenen Bereichen höher, in denen das Management weniger Erfahrungen hat und somit die Risiken (und damit den entscheidenden Risikozuschlag) nicht richtig einschätzen kann.

Day und Fahey (1988, S. 55 f.) sehen das Hauptproblem wertorientierter Ansätze darin, dass sie unter Umständen strategisches Denken unterdrücken können oder dazu führen, andere attraktive Strategien zu übersehen („Tunnelblick“).

Das vorgängige Plädoyer für einen verstärkten Rückgriff auf den Shareholder Value-Ansatz sollte daher nicht in dem Sinne missverstanden werden, dass sich das Marketing ausschließlich darauf fokussieren sollte (siehe auch Ambler 2003, S. 79 ff.). Wie jedes Controllinginstrument sind auch solche Werttreiberhierarchien lediglich Hilfsmittel, keine Allheilmittel. So dürfte die Entscheidung der Volkswagen AG für den Bau der Autostadt in Wolfsburg beispielsweise kaum allein auf Shareholder Value-Berechnung beruht haben: Die Imponderabilien waren und sind hier so groß, so dass zahlreiche unterschiedliche Szenarien (veränderte Distributionsstrukturen in der Automobilindustrie, Akzeptanz der Leitidee der Autostadt sowie des Standorts Wolfsburg, Qualität der Umsetzung, Markenentwicklung des Konzerns usw.) durchzurechnen wären. Das Marketingcontrolling kann in einem solchen Fall „nur“ wichtige rati-

onalitätsunterstützende Hinweise liefern und Szenarien transparent machen, dem Top-Management aber die eigentliche Entscheidung nicht abnehmen. Dies schließt auch die normative Fragestellung ein, ob „Unternehmenswert“ vom Management überhaupt als das übergeordnete Ziel angesehen werden sollte, oder ob vielmehr die langfristige Überlebensfähigkeit des Systems Unternehmen (Ulrich 1968) zur Nutzenstiftung gemäß dem gesetzten Unternehmenszweck als oberste Leitpläne angesehen wird. (Dies ist für das Marketingmanagement börsennotierter Unternehmen allerdings in der Regel keine beeinflussbare Variable.)

3.3 Marketingcontrolling muss ein Gleichgewicht von Intuition und Reflexion gewährleisten

Versteht man Marketingcontrolling als Sicherstellung von Rationalität bzw. von Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung (Reinecke 2005; Weber/Schäffer 1999, 2001), so besteht eine zentrale Aufgabe darin, sicherzustellen, dass in der Phase der Willensbildung Reflexion (Business Pläne, Investitionsrechnungen, Shareholder Value-Analysen usw.) und Intuition (beispielsweise Gespür für den Markt, Kreativität) in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.

Zwischen reflexiver Planung und Kreativität besteht somit ein fruchtbares Spannungsfeld. In vielen Unternehmen liegt der Rationalitätsgengpass im Marketing eher bei einer Vernachlässigung der reflexiven Komponente: Hier können geeignete Marketingkennzahlen sowie *Discounted Cashflow-Analysen* helfen, unausgewogene oder einseitig wachstums-, aber nicht profitabilitäts-orientierte Marketingentscheidungen sicherzustellen. Dies darf aber nicht dazu führen, dass dadurch die Intuitionskomponente vernachlässigt wird (Stichworte: Paralyse durch Analyse, Fokus auf Kennzahlen statt auf die gemessenen Sachverhalte, „Tunnelblick“ im Rahmen der Planung). Kreative, auf Gefühl und Gespür basierende Marketinglösungen und strategisches Denken sind die Basis für Marketing Erfolg.

Um im Marketing zu einem echten Gleichgewicht von Intuition und Reflexion zu kommen und einen Erfolgsausweis zu ermöglichen, ist es einerseits erforderlich, die analytischen Fähigkeiten und die „financial literacy“ von Marketingführern (Uncles 2005, S. 415) zu erhöhen. Ebenso wichtig ist es aber, die strategische Marketingkompetenz von Top- und Finanzmanagement zu erhöhen, damit diese einen „Return on Marketing“ im Sinne eines echten Marketingerfolgsbeitrags auch glaubhaft wahrnehmen können.

Zusammenfassend lässt sich somit feststellen: Zahlen und Kennzahlen sind im Marketing wichtig – noch wichtiger ist aber das Nachdenken über Zahlen und Kennzahlen sowie über die inhaltlichen Ursachen ihrer Veränderung.

Literaturverzeichnis

- AGARVAL, S. (1996): Consequences of Marketing Controls Among Sales and Nonsales Marketing Personnel, in: *Industrial Marketing Management*, 25, S. 411-420.
- AMBLER, T. (1998): Why is marketing not measuring up?, in: *Marketing* (London), 24. September, H. 29, S. 24-25.
- AMBEK, T. (2003): *Marketing and the Bottom Line*, 2. Auflage, London et al.
- AMBLER, T. (2004): Marketing and Finance: Do They Face Two Ways, in: *Thesis*, 21, H. 3, S. 57-59.
- BAUER, H. H./STOKBURGER, G./HAMMERSCHMIDT, M. (2006): *Marketing Performance, Messen – Analysieren – Optimieren*, Wiesbaden.
- BELZ, C. (2004): Gefahren der „Marketing-Metrics“, in: *Thesis*, 21, H. 3, S. 60-63.
- CLARK, B. H. (1999): Marketing Performance Measures: History and Interrelationships, in: *Journal of Marketing Management*, 15, S. 711-732.
- COPELAND, T./KOLLER, T./MURRIN, J. (2000): *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 3rd Edition, New York.
- DAUM, D. (2001): *Marketingproduktivität – Konzeption, Messung und empirische Analyse*, Wiesbaden 2001.
- DAY, G. S. (1976): Assessing the Effects of Information Disclosure Requirements, in: *Journal of Marketing*, 40, H. 4, S. 42-52.
- DAY, G. S./FAHEY, L. (1988): Valuing Market Strategies, in: *Journal of Marketing*, 52, July, S. 45-57.
- DAY, G. S./FAHEY, L. (1990): Putting Strategy into Shareholder Value Analysis, in: *Harvard Business Review*, 68, H. 2, S. 156-162.
- DILLER, H. (2001): Probleme des Kundenwerts als Steuerungsgröße im Kundenmanagement, Arbeitspapier Nr. 91 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.
- DOYLE, P. (2000): Value-Based Marketing, in: *Journal of Strategic Marketing*, 8, 299-311.
- DRUCKER, P. (1974): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York (Neuaufgabe 1999).
- EHRMANN, H. (2004): *Marketingcontrolling*, 4. Aufl., Ludwigshafen 2004.
- FORSON, A. (1997): Performance Measurement 2000: The Growth of Real-Time Reporting, in: *Journal of Strategic Performance Measurement*, 1, H. 6, S. 22-29.

- FREYER, A. (2006): *Dell – Metrics in Marketing & Sales*, Vortrag am 30. Januar 2006 an der Universität St. Gallen, St. Gallen.
- GALLER, E. (1969): *Die Kennzahlenrechnung als internes Instrument der Unternehmung – Elemente einer betriebswirtschaftlichen Theorie der Kennzahlenrechnung*, Diss., München.
- GITMAN, L. J./MERCURIO, V. A. (1982): Cost of capital techniques used by major U.S. firms: survey and analysis of fortune's 1000. *Financial Management*, Winter 1982, Vol.11, Iss. 4, S. 21-29.
- GRITZMANN, K. (1991): *Kennzahlensysteme als entscheidungsorientierte Informationsinstrumente der Unternehmensführung in Handelsunternehmen*, Diss., Göttingen.
- GUTENBERG, E. (1958): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden.
- HAEDRICH, G./GUSSEK, F./TOMCZAK, T. (1989): Differenzierte Marktbearbeitung und Markterfolg im Reiseveranstaltermarkt der Bundesrepublik Deutschland, in: *Marketing-ZFP*, 11, H. 1, S. 11-18.
- JAWORSKI, B. J. (1988): Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences, in: *Journal of Marketing*, 52, H. 7, S. 23-39.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1996): *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, Boston (Mass.).
- KELLER, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: *Journal of Marketing*, 57, H. 1, S. 1-22.
- KIENER, J. (1980): *Marketingcontrolling*, Darmstadt: Toeche-Mittler.
- KÖHLER, R. (1993): *Beiträge zum Marketing-Management – Planung, Organisation, Controlling*, 3. Auflage, Stuttgart.
- KRAFFT, M./FRENZEN, H. (2006): *Vertriebscontrolling*, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T. (Hrsg.): *Handbuch Marketingcontrolling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung*, 2. vollst. überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden, S. 613 - 639.
- LACHMANN, U. (2006): *Erfolgskontrolle der Werbung*, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T. (Hrsg.): *Handbuch Marketingcontrolling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung*, 2. vollst. überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden, S. 509 - 520.
- LENSKOLD, J. D. (2003): *Marketing ROI*. New York 2003.
- LINK, J./GERTH, N./VOSSBECK, E. (2000): *Marketingcontrolling. Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg*. München 2000.

- LUERMAN, T. (1998): Strategy as a Portfolio of Real Options, in: Harvard Business Review, 76, September/October, pp. 89-101.
- LUKAS, B. A./WHITWELL, G. J./DOYLE, P. (2005): How Can a Shareholder Value Approach Improve Marketing's Strategic Influence, in: Journal of Business Research, 58, S. 414-422.
- MARKETING LEADERSHIP COUNCIL (2001): Measuring Marketing Performance – Results of Council Survey, London/Washington.
- McKINNON, S. M./BRUNS, W. J. JR. (1992): The Information Mosaic, Boston.
- MOORMAN, C./LEHMANN, D. (Ed.) (2004): Assessing Marketing Performance. Cambridge (Massachusetts) 2004.
- NEELY, A. (1998): Measuring Business Performance – Why, What and How, London.
- QUELCH, J. A. (1992): Marketing Implementation, Teaching Note der Harvard Business School Nr. 9-585-024, Boston (Mass.).
- RAPPAPORT, A. (1986): Creating Shareholder Value, The New Standard for Business Performance, New York.
- RAPPAPORT, A. (1998): Creating Shareholder Value, A Guide for Managers and Investors, New York.
- REICHMANN, T./LACHNIT, L. (1976): Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28, S. 705-723.
- REINECKE, S. (2004): Marketing Performance Management, Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Wiesbaden.
- REINECKE, S. (2005): Überblick über das Marketing- und Verkaufscontrolling, in: SCHÄFFER, U./WEBER, J. (Hrsg.): Bereichscontrolling, Stuttgart, S. 129-160.
- REINECKE, S./TOMCZAK, T./GEIS, G. (Hrsg.) (2001): Handbuch Marketingcontrolling, Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg, Frankfurt/Wien/St. Gallen.
- RIESENBECK, H./PERRY, J. (2005): Mega-Macht Marke – Erfolg messen, machen, managen, 2. Auflage, Frankfurt am Main.
- ROSSET, R./REINECKE, S. (2005): Marketing-Effizienz und -Effektivität. Wo steht die Schweiz? Studie der IHA-GfK, Hergiswil 2005.
- RUST, R. T./AMBLER, T./CARPENTER, G. S./KUMAR, V./SRIVASTAVA, R. K. (2004): Measuring marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions, in: Journal of Marketing, 68, October, S. 76-89.
- RUST, R. T./LEMON, K. N./ZEITHAML, V. A. (2004): Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, in: Journal of Marketing, 68, January, 109-127.

- SHAW, R./MERRICK, D. (2005): Marketing Payback. Glasgow 2005.
- SHRIVASTAVA, P. (1987): Rigor and Practical Usefulness of Research in Strategic Management, in: Strategic Management Journal, 8, Januar/Februar, S. 77-92.
- SIMONS, R. (1995): Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Boston.
- SRIVASTAVA, R. K./SHERVANI, T. A./FAHEY, L. (1998): Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, in: Journal of Marketing, 62, H. 1, S. 2-18.
- SRIVASTAVA, R. K./SHERVANI, T. A./FAHEY, L. (1999): MARKETING, BUSINESS PROCESSES, AND SHAREHOLDER VALUE: AN ORGANIZATIONALLY EMBEDDED VIEW OF MARKETING ACTIVITIES AND THE DISCIPLINE OF MARKETING, in: JOURNAL OF MARKETING, 63, SPECIAL ISSUE, S. 168-179.
- SRIVASTAVA, R. K./SHOCKER, A. D. (1991): Brand Equity: A Perspective on Its Meaning and Measurement, Technical Working Paper, Marketing Science Institute, Report No. 91-124, Cambridge (Massachusetts).
- STAEHLE, W. H. (1967): Kennzahlen und Kennzahlensysteme – Ein Beitrag zur modernen Organisationstheorie, Diss., München.
- STAUSS, B./SEIDEL, W. (2002): Beschwerdemanagement, 3. Auflage, München/Wien.
- Strong, E. K. (1925): The Psychology of Selling, New York.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S. (1996): Der aufgabenorientierte Ansatz – Eine neue Perspektive für das Marketing-Management, Fachbericht für Marketing, H. 5, St. Gallen.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S./MÜHLMEIER, S. (2002): Der aufgabenorientierte Ansatz – Ein Beitrag der Marketingtheorie zu einer Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes, Arbeitspapier des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, St. Gallen.
- TREASURER'S DEPARTMENT OF E. I. DUPONT DE NEMOURS AND COMPANY (1959): Executive Committee Control Charts, 4. Auflage (1. Auflage: 1919), Wilmington (Delaware).
- ULRICH, H. (1968): Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Auflage, Bern/Stuttgart.
- UNCLES, M. (2005): Marketing Metrics: A Can of Worms or the Path to Enlightenment?, in: Brand Management, 12, No. 6, pp. 412-418.
- VAKRATSAS, D./AMBLER, T. (1999): How Advertising Works: What Do We Really Know, in: Journal of Marketing, 63, 1, S. 26-43.
- WEBER, J. (2002): Managing the Marketing Budget in a Cost-Constrained Environment, in: Industrial Marketing Management, 31, S. 705-717.
- WEBER, J. (2004): Einführung in das Controlling. 10. Auflage, Stuttgart.

Weber, J./Knorren, N. (1998): Sicherung der Rationalität durch wertorientierte Planung, WHU-Forschungsbericht Nr. 59, November, Vallendar.

WEBER, J./SCHÄFFER, U. (2006): Marketingcontrolling: Sicherstellung der Rationalität in einer marktorientierten Unternehmensführung, in: REINECKE, S./TOMCZAK, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, 2. vollst. überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden, S. 65 - 80.