Universität St.Gallen
Institut für Marketing und Customer Insight



Sven Reinecke und Alexander Tombach

Marketingcontrolling kompakt

Marketing Metrics, Marketing Analytics und Controlling-instrumente zum Sicherstellen von Effektivität und Effizienz des Marketingmanagements

Sven Reinecke/Alexander Tombach

Marketingcontrolling kompakt: Marketing Metrics, Marketing Analytics und Controllinginstrumente zum Sicherstellen von Effektivität & Effizienz des Marketingmanagements

1. Auflage 2025
Institut für Marketing & Customer Insight an der Universität St.Gallen (HSG), St.Gallen

Prof. Dr. Sven Reinecke ist Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing & Customer Insight sowie Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen (HSG).

Dr. oec. HSG Alexander Tombach war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing & Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG).

Kontaktadresse:
Institut für Marketing & Customer Insight an der Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a, CH-9000 St.Gallen
Telefon: +41 71 224 28 73
www.imc.unisg.ch
E-Mail: sven.reinecke@unisg.ch

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Sven Reinecke/ Alexander Tombach
Marketingcontrolling kompakt**:** Marketing Metrics, Marketing Analytics und Controllinginstrumente zum Sicherstellen von Effektivität & Effizienz des Marketingmanagements

St. Gallen: Institut für Marketing & Customer Insight an der Universität St.Gallen (HSG), 1. Auflage 2025

ISBN 978-3-905819-40-3
Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

© 2025 bei den Autoren c/o Institut für Marketing & Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG), Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen, www.imc.unisg.ch
Coverbild: © Khanchit Khirisutchalual – iStock.com

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Autoren reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Institut für Marketing & Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG), CH-St. Gallen (HSG)

Marketingperformance sicherstellen, optimieren und belegen

Marketingcontrolling ist seit langer Zeit ein zentraler Engpass im Marketing – und zwar sowohl in der Praxis als auch in der Forschung. Obwohl Marketing und Controlling zentrale Managementphilosophien sind, gibt es oft Lücken an der Schnittstelle beider Konzepte. Dies hängt sowohl mit den Kompetenzen als auch den Präferenzen der beteiligten Führungskräfte und Forschenden zusammen.

Im vorliegenden Booklet zeigen wir auf, wie es gelingt, die Effektivität und die Effizienz des Marketingmanagements sicherzustellen. Dabei streben wir nicht danach, ein umfassendes Lehrbuch zu diesem Thema zu verfassen. Zwar stellen wir die wichtigsten Rahmenbedingungen, Engpässe und Grundprinzipien des Marketingcontrollings vor, doch greifen wir ohne Anspruch auf Vollständigkeit jene Aspekte heraus, die sich im Rahmen der Führungskräfte-Weiterbildung der Universität St. Gallen (HSG) als besonders relevant für die Unternehmenspraxis herausgestellt haben.

Das Buch basiert auf über 25 Jahren Forschungs- und Anwendungserfahrung unseres Instituts. Zahlreiche bewährte Grundlagenbeiträge konnten mit aktuellen Beiträgen zu Themen wie Künstlicher Intelligenz, Marketing Analytics und Marketing-Mix Modelling kombiniert werden. Dadurch ergibt sich eine prägnante Strukturierung des Marketingcontrollings – mit einem klaren Fokus auf Anwendungs- und Handlungsorientierung.

Viel Spaß bei der Lektüre – und herzlichen Dank für Ihr konstruktives Feedback an Sven.Reinecke@unisg.ch!



Sven Reinecke



Alexander Tombach

Inhaltsverzeichnis

TEIL 1: GRUNDLAGEN DES MARKETINGCONTROLLINGS 1

1 Die Frage nach dem «Return on Marketing» 1

2 Marketingcontrolling als Sicherstellen von Effektivität und Effizienz des Marketing 2

3 Aufgaben des Marketingcontrollings 4

4 Entwicklungslinien des Marketingcontrollings: Von Kontrolle bis Artificial Intelligence . 9

5 Instrumente des Marketingcontrollings im Überblick 12

6 Der Einfluss künstlicher Intelligenz auf die Aufgaben des Marketingcontrollings 17

6.1 Data Analytics Maturity Model als Strukturierungsbasis 17
6.2 Von der Entscheidungsunterstützung zur Automatisierung des Entscheidungsprozesses 19
6.3 Höhere Marketingeffizienz & -effektivität durch den Einsatz von Marketingalgorithmen 22
6.4 Grenzen der Automatisierung von Marketingentscheidungen 23
6.5 Fazit: Künstliche Intelligenz verschiebt den Fokus des Marketingcontrollings 26

7 Engpässe des Marketingcontrollings 27

7.1 Umsatzorientiertes Marketingcontrolling: Alles oder Nichts 28
7.2 Organisatorische Zersplitterung 30
7.3 Fehlendes Know-How und unklare Verantwortlichkeit für Controllership 31
7.4 Mangelndes Vertrauen in die Marktforschung 32
7.5 Unzureichend differenzierte Marketingplanung 33

TEIL 2: AUSGEWÄHLTE INSTRUMENTE DES MARKETINGCONTROLLINGS 35

1 Marketingbudgetierung 36

1.1 Funktionen und Arten von Budgets 36
1.2 Prozess der Marketingbudgetierung 37
1.3 Ansätze und Methoden der Marketingbudgetierung 37
1.4 Better Budgeting und Beyond Budgeting 40
1.5 Marketingbudgetierung in der Unternehmenspraxis 41

2 Marketingaudit 43

2.1 Checklisten-gestützte Marketingaudits 43
2.2 Brand Funnel-Analysen 47

3 Marketing als Treiber des Shareholder-Value 51

4 Strategisches Kundenwertcontrolling 57

4.1 ABC-Analyse 57
4.2 Scoring-Modelle 58
4.3 Customer Lifetime Value-Modelle 60
4.4 Kundenportfolio-Modelle 61

5 Controlling von Markenwissen, -stärke und -wert 63

5.1 Messung des Markenwissens 63
5.2 Messung von Markenstärke und Markenwert 67

6 Controlling des Marketing Mix mit Marketing Mix Modeling 77

6.1 Definition und Einsatz 77
6.2 Aufbau von Marketing Mix Modellen 78
6.3 Abschätzen von Marketingeffekten 80
6.4 Einsatz von Marketing Mix Modeling in Kombination mit anderen Controlling Instrumenten 81

7 Kennzahlensysteme in Marketing und Verkauf: Gütekriterien, Grundprinzipien und Implementierung 82

7.1 Ziele und Gütekriterien betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme 82
7.2 Idealtypische Grundstruktur eines Marketingkennzahlensystems 86
7.3 Finanzwirtschaftliche Ergebniskennzahlen als erste Ebene des Kennzahlensystems 87
7.4 Aufgabenbezogene Kennzahlenmodule als zweite Ebene des Kennzahlensystems 90
7.5 Integration des Marketingkennzahlensystems in den Führungsprozess 95
7.6 Fallbeispiel "Aufgabenorientiertes Marketingcockpit" 97
7.7 Kennzahleneinsatz in der Unternehmenspraxis 101
7.8 Grenzen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen im Marketing 103

8 Fazit: Lernprozesse in Marketing & Verkauf sicherstellen 105

Literaturverzeichnis 106

Teil 1: Grundlagen des Marketingcontrollings

1 Die Frage nach dem «Return on Marketing»

Marketing ist für viele Unternehmen ein Bereich mit hohen Investitionsbeträgen, weshalb die Frage nach der Messbarkeit eine hohe Relevanz hat (Hanssens & Pauwels, 2016; Mintz & Currim, 2013; Morgan et al., 2022; Rust et al., 2004; Reinecke, 2004). Führungskräfte sehen sich einer zunehmenden, internen Rechenschaftspflicht ausgesetzt, den (finanziellen) Wert des Marketing nachzuweisen (Moorman & Finch, 2022). 99 % der Chief Marketing Officer und Markenführungskräfte geben in einer aktuellen Studie an, dass der Nachweis des „Return on Marketing Investment" ein Thema ist, das sie stark beschäftigt (Marketing Charts, 2023).

Wenn die Unternehmensführung Marketing primär als Kostenstelle und nicht als Investition betrachtet, sinkt der Einfluss des Marketing in den Unternehmen erheblich (O'Sullivan & Butler, 2010). Im Einklang mit dem Shareholder-Value-Gedanken muss das Marketing daher die Fähigkeit entwickeln, seinen Wert gegenüber dem Top-Management darzulegen (Hanssens & Pauwels, 2016). Wissenschaftler und Unternehmensberater haben zahlreiche Verfahren und Ansätze für ein operatives und strategisches Marketingcontrolling entwickelt, das Fach- und Führungskräfte dabei unterstützt, die Effektivität und Effizienz im Marketing sicherzustellen und nachzuweisen (Bauer et al., 2016; Pauwels & Reibstein, 2023; Reinecke & Janz, 2007; Stewart & Gugel, 2016).

Das vorliegende Buch präsentiert die wesentlichen Instrumente eines wirksamen Marketingcontrollings im Kontext der fortschreitenden Technologisierung und Digitalisierung im Marketing. Dabei werden deren Möglichkeiten und Grenzen erörtert, um Effektivität und Effizienz des Marketingmanagements sicherzustellen. Darüber hinaus wurde untersucht, welche Instrumente, Verfahren und Kennzahlen des Marketingcontrollings tatsächlich von Unternehmen in der Praxis eingesetzt werden. Die Ergebnisse einer standardisierten, schriftlichen Online-Befragung der Universität St. Gallen (HSG) aus dem Frühjahr 2024 werden in den jeweiligen Themenkapiteln angeführt und dienen einer kritischen Evaluation des Marketingcontrollings in der betriebswirtschaftlichen Praxis.

2 Marketingcontrolling als 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 beides übergreifende Konzepte sind, die nicht das Privileg einzelner Experten sein sollten (Deyhle, 1988, S. 15). Andererseits kommt ein natürlicher Ziel- und Interessenkonflikt zum Ausdruck, wenn Marketing als „Führung vom Markt her“ und Controlling als „Führung vom Ergebnis her“ gesehen wird.

Horváth (1985, S. 13) 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. Controlling wird allerdings als ureigene Managementfunktion angesehen (siehe Abbildung 1), die in enger Kooperation von Managern und Controllern erbracht wird. Mit anderen Worten: Controlling wird nicht (nur) von Controllern, sondern insbesondere vom Management ausgeübt.

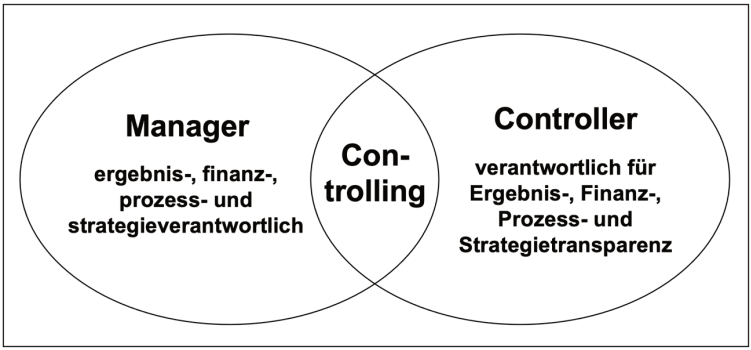


Abb. 1: Controlling als Gemeinschaftsaufgabe von Managern und Controllern
Quelle: In enger Anlehnung an Internationaler Controller Verein e.V. 2007, S. 15.

Marketingcontrolling sollte jedoch keineswegs mit dem 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 & Janz, 2007, S. 38 f.).

Ohne an dieser Stelle ausführlich auf Begriffsdiskussionen einzugehen (siehe ausführlich Lasslop, 2003, S. 8 ff.), werden Effektivität und Effizienz nachfolgend wie folgt verstanden (Abbildung 2): 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.

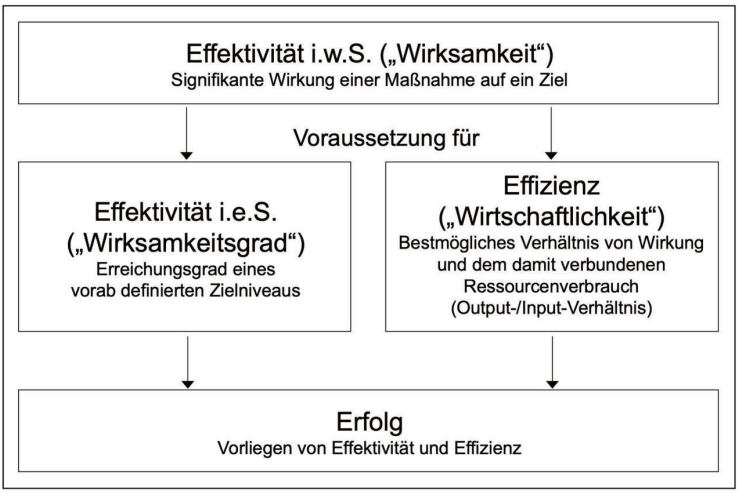


Abb. 2: Zusammenhang von Effektivität, Effizienz und Erfolg
Quelle: Reinecke/Janz 2007, S. 39, in Anlehnung an Lasslop 2003, S. 12.

3 Aufgaben des Marketingcontrollings

Der Regelkreis von Marketingentscheidungen lässt sich in Anlehnung an das St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm & Grand, 2020; Ulrich & Krieg 1972) sowie die Controllingliteratur (Reinecke & Janz, 2007; Weber, 1999; Weber & Schäffer, 2022) wie folgt skizzieren (siehe Abbildung 3):

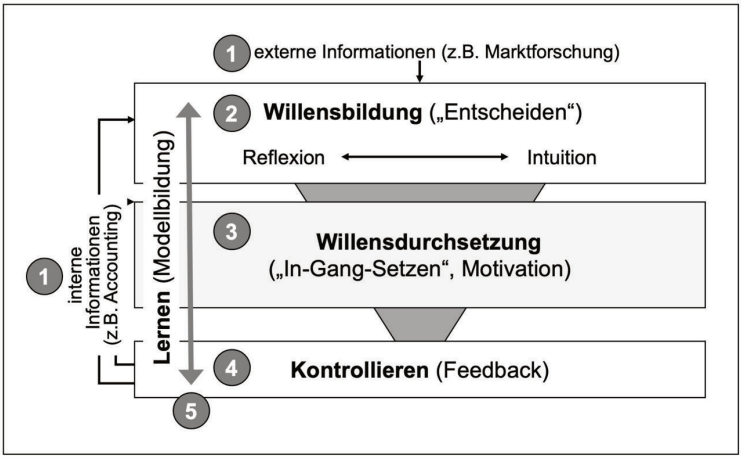


Abb. 3: Marketingentscheidungen – Der Regelkreis
Quelle: Reinecke, 2020 in Anlehnung an Reinecke & Janz, 2007; Ulrich & Krieg, 1972, Weber, 1999.

Aus dem Regelkreis lassen sich – im Sinne von Rationalitätsdefiziten (Weber & Schäffer, 2022) – insgesamt fünf Aufgaben des Marketingcontrollings ableiten.

1) Informationsversorgung: Bevor eine Entscheidung getroffen wird, ist es wichtig, eine ausreichende Informationsbasis dafür zur Verfügung zu stellen. Das Verbessern des Informationsstands ist eine zentrale und letztlich die ursprüngliche Funktion des Controllings (Horváth et al., 2024).

Dazu sind einerseits unternehmensexterne Informationen über Kundinnen und Kunden, Konkurrenten, Absatzmittler und -helfer, aber auch über Gesellschaft, Technologie und Politik relevant. Diese Informationen werden im Marketing häufig mittels *Marktforschung* bereitgestellt.

Andererseits muss das Management mit unternehmensinternen Daten versorgt werden, beispielsweise aus dem Personalwesen, der Produktion, der Logistik, aber insbesondere aus dem *Accounting*. Historisch war letzteres gerade im Marketing ein ausgesprochener Engpass (Stichworte: Deckungsbeitragsrechnungen, Kostenträgerrechnungen, Vor- und Nachkalkulationen).

2) Willensbildung: Bei der Willensbildung handelt es sich um die eigentliche Entscheidungsfunktion und somit um eine der wichtigsten Managementaufgaben.

Basis von Entscheidungen kann einerseits die auf klassischer Reflexion beruhende Planung sein. Planung als rationaler Informationsverarbeitungsprozess wird definiert als ein „systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur künftigen Zielerreichung“ (Wild 1974a, S. 13). Als rationaler Informationsverarbeitungsprozess basiert Planung primär auf Reflexion, bedarf aber je nach vorhandenem Wissen auch der Intuition (Weber & Schäffer, 2022, S. 301). Der Planungsprozess im Marketing beruht – zumindest in der Theorie – auf Marketingkonzepten: «Eine Marketing-Konzeption kann aufgefasst werden als ein schlüssiger, ganzheitlicher Handlungsplan (‚Fahrplan‘), der sich an angestrebten Zielen (‚Wunschorten‘) orientiert, für ihre Realisierung geeignete Strategien (‚Route‘) wählt und auf ihrer Grundlage die adäquaten Marketinginstrumente (‚Beförderungsmittel‘) festlegt.“ (Becker, 2001, S. 5) Marketingkonzepte sind somit Grundentscheidungsraster (Weinhold-Stünzi, 1999, S. 109); sie basieren in der Regel auf einer wohldurchdachten Systematik, die die Reflexion im Rahmen der Willensbildung erhöht.

Die zweite Quelle der Willensbildung bildet die Intuition des Managements – mit anderen Worten dessen Gespür oder «Bauchgefühl».

Im Bereich des Entscheidungsverhaltens hat sich in den letzten Jahren diesbezüglich eine intensive Diskussion ergeben, ob Intuition eher als eine Heuristik aufzufassen ist, die zu einer schnellen und effizienten Entscheidungsfindung beiträgt (Gigerenzer et al., 2011; Gigerenzer et al., 2022; Luan et al., 2019), oder ob Intuition nicht eher zu Entscheidungsdefiziten («Biases») und somit nicht-rationalen Entscheidungen verleitet (Eppler et al., 2023; Kahneman, 2003; Tversky & Kahneman, 1974).

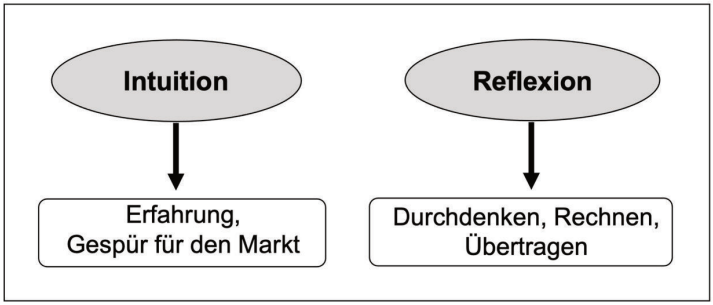


Abb. 4: Willensbildung in Marketing & Management
Quelle: Reinecke, 2020.

Aufgabe des Marketingcontrollings ist es, bei Marketingentscheidungen einen ausgewogenen Mix von Intuition und Reflexion des Managements sicherzustellen (Abbildung 4). Datenbasierte Modelle können auf der Grundlage historischer Daten Unsicherheiten und Risiken quantifizieren, unvoreingenommene Prognosen erstellen und übereilte Managemententscheidungen widerlegen (Hanssens &

Pauwels, 2016, S. 184). Gleichzeitig können solche Modelle oftmals keinen neuartigen, ungewöhnlichen Situationen Rechnung tragen, da sie zu rigide sind um veränderte Rahmenbedingungen ausreichend zu berücksichtigen (Blattberg & Hoch, 1990). Vor allem in Veränderungssituation sind Erfahrung und Intuition des Managements daher von großer Wichtigkeit (Hanssens & Pauwels, 2016, S. 184). Versierte Managerinnen und Manager können Entwicklungen frühzeitig antizipieren und deren Bedeutung für den eigenen Geschäftsbereich einschätzen (Blattberg & Hoch, 1990, S. 898).

3) Willensdurchsetzung: Die Ausführung von Tätigkeiten ist streng genommen keine eigentliche Managementaufgabe, wohl aber das «In-Gang-Setzen» (Ulrich & Krieg, 1972) und somit die Motivation der mit der Ausführung beauftragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier besteht eine enge Verbindung zur Personalführung («Leadership»).

Um die Willensdurchsetzung in Marketing und Verkauf sicherzustellen, müssen personelle und organisatorische Voraussetzungen geschaffen werden. Bezüglich der Personalführung muss sich das Marketingcontrolling zwei Herausforderungen widmen: Erstens sind die Anforderungen einer marktorientierten Unternehmensführung in das Personalführungssystem zu übersetzen. Personalselektion und -entwicklung tragen entscheidend dazu bei, dass die erforderliche Managementqualität sichergestellt wird (hierzu Müller-Stewens & Fontin, 1998).

Zweitens sind die Ziel- und Anreizsysteme in den Bereichen Marketing und Verkauf zu gestalten. Grundsätzlich stehen dem Management wiederum zwei unterschiedliche Möglichkeiten der Willensdurchsetzung zur Verfügung: einerseits die Vorgabe von Instrumenten und Wegen (Programmierung durch eine klare Definition von Inputfaktoren und Prozessen), andererseits die ziel- und ergebnisorientierte Abstimmung (siehe ähnlich Weber & Schäffer, 2022, S. 54 f.). Das Marketingcontrolling unterstützt das Marketing- und Verkaufsmanagement beispielsweise bei der Entscheidung, ob Verkäufern das Vorgehen beim Verkauf vorgegeben wird (beispielsweise Anzahl Telefonate, Besuche und Offerte pro Woche), oder ob man ihnen nicht besser lediglich ein Umsatz- und Deckungsbeitragsziel setzen sollte – und ihnen den Weg, wie sie dieses erreichen, freistellen sollte. In der Marketingrealität hängt dies stark von der Firmenkultur ab, aber in der Regel werden beide Verfahren miteinander kombiniert. Das Marketingcontrolling ist gefordert, bei der Optimierung zu unterstützen. Erfolgsorientierte Entgeltsysteme sind bezüglich ihrer Wirksamkeit umstritten (ausführlich Armstrong, 1993, S. 75 ff.; Burns & Kedia, 2006). Ohne Zweifel ist es daher eine große Herausforderung, ein angemessenes System aufzustellen, das tatsächlich eine motivierende Wirkung entfaltet, ohne dysfunktionale Nebeneffekte auszulösen (Armstrong, 1993, S. 79 ff.), wie beispielsweise myopisches Handeln (Priorisierung kurzfristiger Gewinne auf Kosten des langfristigen Erfolgs (Mizik, 2010). Eine ergebnisorientierte Abstimmung des integrierten Marketing-Mix – nicht lediglich einzelner Instrumente – ist eine der größten noch weitgehend ungelösten Herausforderungen im Marketing (Tomczak et al., 2023, S. 257 ff.).

Eine weitere Aufgabe des Marketingcontrollings im Rahmen der Willensdurchsetzung besteht darin, die *Effektivität und Effizienz der Marketingaufbau- und -*

ablauforganisation sicherzustellen (bspw. zwischen Verkauf und Marketing, Key Account- und Produktmanagement sowie zwischen Werbeabteilung und digitalem) (Becker, 2001, S. 839 ff. und Tomczak et al., 2023, S. 290 ff.). Zusätzlich bedarf es der *funktionsübergreifenden* Koordination. Dabei ist sicherzustellen, dass einerseits Marketing- und Unternehmensplanung und andererseits Marketingcontrolling und allgemeines Controlling aufeinander abgestimmt sind (Beispiele: Shareholder-Value-Orientierung aller Funktionen, Balanced Scorecard).

4) Kontrolle: Kontrollen sind der Vergleich eines eingetretenen Ist mit einem vorgegebenen Soll (Weber & Schäffer, 2022, S. 293). Zielvorgaben sind in den meisten Fällen nur sinnvoll, wenn sie auch kontrolliert werden – und Kontrollen haben letztlich nur einen Sinn, wenn daraus auch Konsequenzen abgeleitet werden können. Für das Marketing gilt somit: Marketingkontrolle ist ohne Marketingplanung kaum möglich, und Marketingplanung ohne Kontrolle weitgehend sinnlos (siehe auch Böcker, 1988, S. 22).

Ein klarer Engpass von Marketingplanung und -controlling besteht darin, dass im Marketing häufig Instrumente, nicht aber Ziele oder Ergebnisse geplant werden. Ziele im Marketing sind sehr selten wie folgt klar operationalisiert: «Erhöhe (Zielrichtung) innerhalb eines Jahres (Zeitbezug) in der Personengruppe X (Zielgruppe) den ungestützten Bekanntheitsgrad (Zielart) der Marke Y (Objektbezug) von 20 % auf 35 % (Zielausmaß).» Dadurch wird eine wirksame Kontrolle erschwert.

Eine weitere Herausforderung liegt in dem immer größer werdenden Potenzial an sogenannten «(Key) Performance Indicators (KPIs)», die nicht selten zu wenig geordneten Kennzahlenwüsten aus unterschiedlichen Quellen führen (u.v.a. Google Analytics, Facebook, elektronische Bildzeitmessungen, Kontaktdaten). Die Auswahl relevanter Kennzahlen sowie deren sachlogische und rechnerische Verknüpfung ist sowohl in der allgemeinen Unternehmensführung (Siegwart et al., 2010) als auch im Marketing (Reinecke, 2004) ein Engpass (siehe hierzu ausführlich Teil 2, Kapitel 7.1).

5) Lernen: Dieser Aspekt des Entscheidungsprozesses bezeichnet das Nutzen von Kontrollinformationen, um damit die Grundlagen für künftige Entscheidungsprozesse zu optimieren. Es geht somit darum, einerseits Vorgehens- und Entscheidungsmethodik, andererseits aber Kompetenz- und Anreizgestaltung sowie Personalselektion, -einsatz und -entwicklung für die Zukunft zu überprüfen. Somit sind Führung und Ausführung zu optimieren, indem personelle und organisatorische Voraussetzungen geschaffen werden.

“Learning is not automatic. It requires a systematic examination of our experience.” (Russo & Schoemaker, 2002, S.198 f.) Aus Sicht der Verfasser liegt in diesem Bereich das größte Defizit des traditionellen Marketingmanagements. In vielen Organisationen sind echte Lernprozesse selten: Dies ist zum einen auf die große Varietät und Dynamik der Umwelt zurückzuführen, zum anderen aber auch darauf, dass Marketingführungskräfte gerade in börsennotierten Unternehmen sehr häufig ihre Stelle wechseln und somit ungenügende Personalkontinuität besteht. Letzteres ist jedoch eine wichtige Voraussetzung für Lernprozesse «on the job». Wenn ein Entscheidungsprozess nicht mehrfach durchlaufen wird, weil

beispielsweise eine B2B-Leitmesse lediglich alle 3 Jahre stattfindet, dann sind Lernprozesse begrenzt, insbesondere wenn sie nicht systematisch festgehalten und genutzt werden.

Bei diesem entscheidenden Defizit des Marketingcontrolling ist das Potenzial der Informationstechnologie und insbesondere von künstlicher Intelligenz sehr vielversprechend (siehe Teil 1, Kapitel 6).

4 Entwicklungslinien des Marketingcontrollings: Von Kontrolle bis Artificial Intelligence

Für das Marketingcontrolling lassen sich *sechs zentrale Entwicklungslinien und Trends* erkennen (siehe u.a. Gleich, 2001, S. 11; Müller-Stewens, 1998, S. 37; Reinecke, 2004, S. 48), die auch zeigen, dass sich die Rationalitätsdefizite und somit die Schwerpunkte im Verlauf der letzten Jahre verschoben haben (siehe Abbildung 5):

- *Steuerungsziel:* Die buchhalterische Registrierung von Abweichungen (Ex-Post-Kontrolle) nimmt im Marketingcontrolling relativ an Bedeutung ab zugunsten einer eher managementorientierten Ausrichtung auf Verbesserung im Sinne eines Regelkreises, der Lernprozesse fördert. Das heißt jedoch keinesfalls, dass dem Marketingaccounting eine nachgeordnete Rolle zukäme. In zahlreichen Unternehmen bestehen diesbezüglich noch große Rationalitätsdefizite (Stichworte: fehlende Kundendeckungsbeitragsrechnungen, Umsatzstatt Profitabilitätsorientierung), auch wenn die meisten Unternehmen aufgrund betriebswirtschaftlicher Standardsoftware inzwischen in der Regel über eine akzeptable Grundlage verfügen. Dennoch fehlt nicht selten eine Basis für eine umfassende Kontrolle, weil das Marketingmanagement keine klar operationalisierten Ziele definiert hat. Eine Abweichungsregistrierung ist somit Voraussetzung für eine kritische Analyse, um mittels einer Ursachenanalyse Lernprozesse initiieren zu können.
- *Ausrichtung & Format:* Verstand man unter Marketingcontrolling in den achtziger Jahren primär das monetär innengerichtete Marketingaccounting, so bezieht das Marketingcontrolling inzwischen stärker externe Ausrichtungen auf den Markt und nichtmonetäre Größen ein (Stichworte: Messung und Tracking von Kundeneinstellungen, -zufriedenheit, -verhalten und Markenstärke). Diesbezüglich liegt ein Engpass häufig in institutionalisierten Controllingabteilungen: „Traditionelle" Controller verfügen in der Regel nicht über die erforderliche Marketing-, Marktforschungs- und Digitalausbildung, um solche für das Marketingmanagement zentralen Konstrukte zu messen und zu interpretieren. Da auch in manchen Fachabteilungen diesbezüglich ein Know-how-Engpass besteht, wird in diesem Bereich häufig auf externe Anbieter wie Marktforschungs- und Beratungsunternehmen sowie Digitalagenturen ausgewichen.
- *Zeit*: Das Marketingcontrolling hat sich von einer kennzahlengestützten Frühwarnung über die Früherkennung von (Markt-)Potenzialen hin zu einer rationalitätsunterstützenden, handlungsbezogenen Frühaufklärung entwickelt (Krystek & Müller-Stewens, 1993, S. 21 und Kühn & Fasnacht, 2001). Somit stehen im Marketingcontrolling zunehmend nicht einzelne, auf Bedrohungen hinweisende Kenngrößen im Mittelpunkt, sondern vielmehr die umfassende Interpretation eines an die Strategie anzupassenden Mixes relevanter Kenngrößen. Des Weiteren darf sich das Marketingcontrolling nicht nur auf Kennzahlen fokussieren, weil diese sich immer nur auf vorher klar definierte Realitätsausschnitte beziehen können. Ein vorausschauendes Marketingcontrolling muss somit auch nicht kennzahlengestützte Informationen bereitstellen, um

beispielsweise Trends und Potenziale rechtzeitig zu erkennen. Die Interpretation von Daten und das Herauskristallisieren von marktorientierten Handlungsempfehlungen gehören zu den Hauptaufgaben des Marketingcontrollings.

- *Verfahren:* Standen früher primär statische Deckungsbeitragsrechnungen im Mittelpunkt des Marketingcontrollings, so kommen inzwischen zahlreiche dynamische Verfahren zum Einsatz, beispielsweise zur Ermittlung zukunftsbezogener finanzieller Kunden- und Markenwerte. Dynamische Verfahren berücksichtigen den Zeitwert des Geldes und entsprechen damit stärker den Anforderungen, die insbesondere an börsennotierte Aktiengesellschaften von Seiten der Kapitalmärkte gestellt werden.

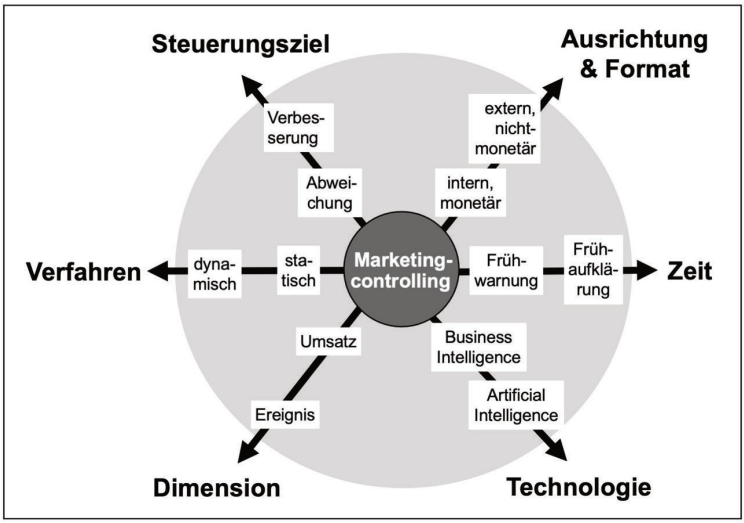


Abb. 5: Marketingcontrolling – zentrale Entwicklungen und Trends
Quelle: eigene Abbildung aufbauend auf Gleich, 2001; Müller-Stewens, 1998; Reinecke, 2004, S. 48.

- *Dimension:* Aufgrund der damals dominierenden Zuschlagskalkulation im Rahmen der Preisgestaltung konnte sich das Marketingaccounting früher der Einfachheit halber auf die Zielgröße Umsatz fokussieren, weil Umsatz und Deckungsbeitrag in einem solchen Fall miteinander einhergehen. Ein modernes Marketingcontrolling muss allerdings ein umfassenderes Zielsystem berücksichtigen: Zum einen stellen moderne, differenzierte Preisgestaltungsansätze die Korrelation von Umsatz und Deckungsbeitrag in Frage (Stichworte: nutzenorientierte Preisgestaltung und Preisdifferenzierung). Umsatz ist eine Wachstumsgröße und bedeutet somit nicht automatisch auch Profitabilität. Zum anderen ist Umsatz als Zielgröße häufig zu undifferenziert. Beispielsweise misst die Kennzahl „Umsatz je Außendienstmitarbeiter" keineswegs primär die

Wirksamkeit des Einsatzes von Außendienstmitarbeitern; dies wäre nur der Fall, wenn auch die Marktpotenziale der Gebiete sowie alle weiteren Einflussfaktoren identisch wären, was in der Regel nicht realistisch ist (Krafft & Frenzen, 2006, S. 624 ff.). Ferner lässt sich beispielsweise eine Kinowerbekampagne kaum mit vertretbarem wirtschaftlichem Aufwand hinsichtlich ihrer Umsatzwirkung beurteilen. Daher ist es erforderlich, dass Marketingplanung und -controlling wesentlich differenziertere Ziele beziehungsweise Ereignisse definieren, die eine ursachenadäquate und präzisere Messung von Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von Marketingmaßnahmen erlauben. Der Umsatz ist dabei eine von vielen zu berücksichtigen Größen, genießt jedoch keine Vorrangstellung.

- *Technologie:* Wie das allgemeine Controlling ist auch das Marketingcontrolling früher primär entscheidungsunterstützend im Sinne einer Business Intelligence ausgerichtet gewesen. Im Zuge der Entwicklungen der künstlichen Intelligenz (Artificial Intelligence) sind aber gewisse Entscheidungen bereits automatisiert bzw. autonom möglich, wobei das Management auch für solche Entscheidungen die Verantwortung behalten sollte (siehe hierzu ausführlich Teil 1, Abschnitt 1.6). Dies wird in den nächsten Jahren zu großen Veränderungen führen.

5 Instrumente des Marketingcontrollings im Überblick

Instrumente des Marketingcontrollings (siehe Tabelle 1) sind solche Methoden und Verfahren, die mit dem Ziel eingesetzt werden, die Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung sicherzustellen; Methoden und Verfahren sind daher aber nicht von Natur aus Controllinginstrumente, sondern aufgrund ihrer Nutzung.

Unterstützung der strategischen Marketingplanung & strategische Überwachung	Unterstützung der operativen Marketingplanung & operative Marketingkontrolle	Führungs-übergreifende Koordinations-aufgaben
• Frühwarn-/-erkennungs-/-aufklärungssysteme • Branchenstrukturanalysen • Stärken-/Schwächenprofile, Benchmarking • Portfolios (zum Beispiel bzgl. Geschäftsfeldern, Kunden, Innovationen, Marken, Sortiment) • Segmentierungs-, Image- und Positionierungsstudien • Kunden- & Markenwert-berechnungen, Markenstärkeanalysen • Investitionsrechnungen • langfristige Budgetierung • Audit-Methoden/ -Checklisten • Kontrolle der Marketingkernaufgaben (Kundenakquisition & -bindung, Leistungsinnovation & -pflege)	• Informationsversorgung mit Informationen u.a. aus Marktforschung, Außendienstberichten, Absatzstatistik und Rechnungswesen (z. B. Kundenzufriedenheitsstudien, Deckungsbeitragsrechnungen) • Informationen zur Planung und Abstimmung des Marketing-Mix • Customer Journey- und Sales Funnel-Analysen • kurzfristige Budgetierung • Kontrolle des Marketing-Mix und der Instrumente: ▪ Marktleistungsgestaltung ▪ Preisgestaltung ▪ Werbung/Verkauf/ Online- & Social Media Plattformen/Content Marketing ▪ 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, Lern-Datenbank) • Gestaltung von Artificial Intelligence-Systemen in Marketing und Verkauf

Tab. 1: Ausgewählte Methoden und Instrumente des Marketingcontrollings
Quelle: eigene Darstellung aufbauend auf Köhler, 2006; Reinecke & Janz, 2007, S. 56.

Die dargestellten Aufgaben des Marketingcontrollings lassen sich mit Hilfe einer Vielzahl von Instrumenten und Methoden erfüllen. In Tab. 1 werden ausgewählte Beispiele präsentiert. Zahlreiche Instrumente können *gleichzeitig für Informationsversorgung, Planung und Kontrolle des Marketing* eingesetzt werden, weshalb diese in der Abbildung zusammengefasst wurden. So liefern beispielsweise Positionierungsstudien einerseits Marktinformationen zum Status Quo der eigenen Positionierung, zum anderen unterstützen sie deren Planung, indem sie beispielsweise 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 beispielsweise Sortimentsanalysen in High-Tech-Business-to-Business-Märkten oder in der Pharmabranche in der Regel strategisch-langfristigen Charakter auf, während sie im Lebensmitteleinzelhandel durchaus auch im operativen Tagesgeschäft ihre Bedeutung haben. Ob ein Instrument als strategisch einzustufen ist, hängt davon ab, inwieweit dieses geeignet ist, aus Kundensicht die langfristige Ausrichtung von unternehmerischen Potenzialen im Verhältnis zur Konkurrenz maßgeblich zu beeinflussen. Instrumente, die die kurzfristigen, routinemäßigen Tätigkeiten unterstützen wie beispielsweise die jährliche Budgetierung, werden der operativen Ebene zugeordnet. In der Marketingliteratur wird auch der Marketing-Mix schwergewichtig dieser Ebene zugeordnet, auch wenn jedes Marketinginstrument letztlich immer strategische und operative Elemente beeinflusst. So schließt beispielsweise ein umfassendes Preiscontrolling sowohl die strategische Überwachung des Preisimages als auch die operative Kontrolle der Preisdurchsetzung im Markt ein.

Nachfolgend wird die aktuelle Nutzung strategischer und operativer Instrumente des Marketingcontrollings in der Unternehmenspraxis dargestellt und eingeordnet. Die von den Autoren durchgeführte Studie, an der 154 Führungskräfte aus dem deutschsprachigen Raum (Schwerpunkt Schweiz) teilgenommen haben, erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität, auch wenn die Stichprobenstruktur der mittelständisch geprägten Wirtschaftslandschaft weitgehend entspricht. Die empirische Untersuchung wird seit Jahren durch die Universität St. Gallen (HSG) regelmäßig durchgeführt, so dass es auch möglich ist, einige Veränderungen im Zeitverlauf aufzuzeigen.

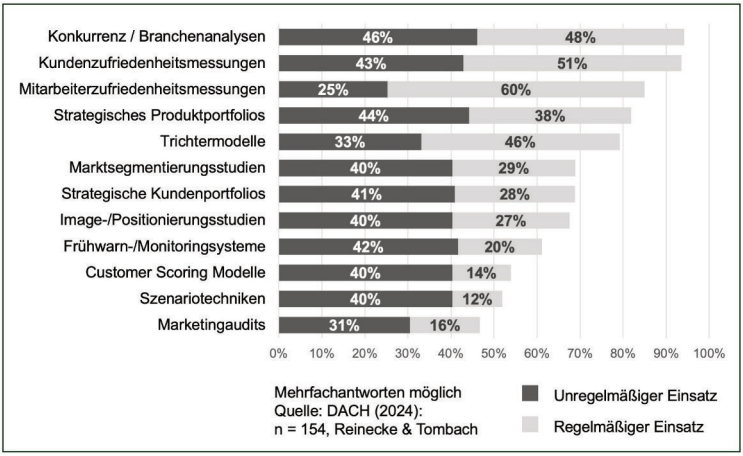


Abb. 6: Einsatz strategischer Marketingcontrollinginstrumente in der Praxis
Quelle: eigene Darstellung.

Traditionelle und bewährte Instrumente wie *Konkurrenz-, Branchen- und Kundenzufriedenheitsanalysen* werden am häufigsten in der strategischen Marketingarbeit eingesetzt (siehe Abbildung 6). *Strategische Produkt- und Kundenportfolios* finden ebenfalls Anwendung und werden durchschnittlich bei bereits acht beziehungsweise sieben von zehn Unternehmen zumindest unregelmäßig eingesetzt. Ein Vergleich mit einer früheren Untersuchung (Reinecke & Tombach, 2022) bestätigt, dass strategische Produktportfolios nach wie vor häufiger als strategische Kundenportfolios zum Einsatz kommen. Dies verwundert angesichts der proklamierten verstärkten "Customer Centricity" vieler Unternehmen sowie ihrer vermehrten Ausrichtung auf Customer Relationship Management (CRM) bzw. (Key) Account Management (KAM). Produkte sind somit nach wie vor die dominierende Dimension im Marketingcontrolling.

Ferner werden *Trichtermodelle* in über 80 % der befragten Unternehmen genutzt, auch wenn sie letztlich auf sehr traditionellen Konzepten wie der AIDA-Formel beruhen. Diese insbesondere in Unternehmensberatungsprozessen beliebten Funnelanalysen (Brand Purchase Funnel) (Riesenbeck & Perrey 2004, S. 100 ff.; Bauer et al. 2016, S. 40 ff.) visualisieren konkurrenzorientiert Schwachstellen im Kundenkaufprozess: An welcher Stelle gehen im Benchmarking besonders viele (potenzielle) Käuferinnen und Käufer oder Kundinnen und Kunden verloren? Der statische Markenfunnel wurde im Laufe der Jahre zu einer dynamischeren Kaufprozessanalyse (Decision Journey Analysis) weiterentwickelt (Edelman & Singer, 2015) (siehe detailliert Teil 2, Kapitel 2.2).

Hingegen wird die klassische *Szenariotechnik* nur unregelmäßig eingesetzt. Ein Grund hierfür könnte die Subjektivität sowie der damit einhergehende wahrgenommene „esoterische Charakter“ von Zukunftsprognosen sein. Beim Thema

Marktsegmentierung offenbart sich ein großer Gegensatz zwischen Wissenschaft und Praxis: Während die Notwendigkeit einer fundierten Marktsegmentierung in der Marketingliteratur weitgehend unstrittig ist, verzichten viele Unternehmen auf den *regelmäßigen* Einsatz von Segmentierungsstudien. Dies kann als ein Indiz dafür gewertet werden, dass Unternehmen nach wie vor Schwierigkeiten haben, eine Segmentierung von der Planung bis zur Implementierung in Kommunikation und Verkauf erfolgreich umzusetzen (Belz, 2009, S. 79 f.). *Marketingaudits* finden ebenfalls in wenigen der befragten Unternehmen regelmäßige Anwendung. Eine solche umfassende, systematische Untersuchung von Marketingumwelt,-zielen, -strategien sowie von Marketingprozessen, -organisation und -maßnahmen einer strategischen Geschäftseinheit dient dazu, Herausforderungen und Chancen des Marketing aufzudecken und einen Maßnahmenplan für eine bessere Marketingleistung zu generieren (siehe ausführlich Reinecke & Janz 2007, S. 146 ff. und Reinecke, 2014 sowie Teil 2, Kapitel 2 dieses Buches). Da Marketingaudits hauptsächlich situationsspezifisch, beispielsweise bei einem Führungswechsel im Gesamtunternehmen oder im Marketingbereich veranlasst werden, überrascht ihr unregelmäßiger Einsatz in den befragten Unternehmen nicht.

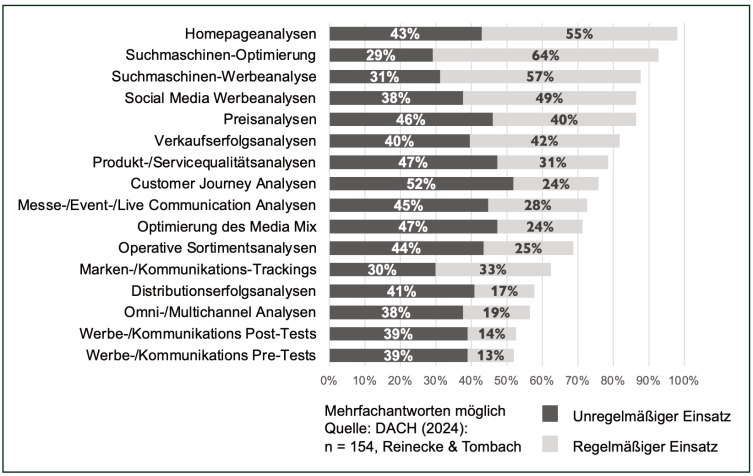


Abb. 7: Einsatz operativer Marketingcontrollinginstrumente in der Unternehmenspraxis
Quelle: eigene Darstellung.

Hinsichtlich des operativen Marketingcontrollings zeigen die Ergebnisse (siehe Abbildung 7), dass vor allem Online-Tools, sogenannte Marketing Analytics-Anwendungen eingesetzt werden. Dies dürfte insbesondere auf den gestiegenen Anteil von Online-Maßnahmen am Marketingbudget (Moorman & Finch, 2022) und den einfachen Zugang zu standardisierten Analyseinstrumenten (z.B. Meta Analytics, Google Analytics) für das digitale Marketing zurückzuführen sein. Die instrumentenbasierte Steuerung von Unternehmenswebseiten, der Online-Sichtbarkeit

für (potenzielle) Kundinnen und Kunden sowie von Social-Media-Kanälen ist folglich gängige Praxis.

Des Weiteren wird der Preis in den meisten Unternehmen mindestens unregelmäßig gesteuert. Ein professionelles Preismanagement kann gerade in Zeiten hoher Inflationsraten ein zentraler Wettbewerbsvorteil sein, da es die Wirtschaftlichkeit maßgeblich beeinflusst (Burkert et al., 2017; Krämer & Schmutz, 2020; Reinecke & Tombach, 2024). Da der Preis die Gegenleistung des Kunden für die von ihm oder ihr bezogene Leistung ist, sollten Preisanalysen allerdings immer im Kontext der anderen Marketinginstrumente interpretiert werden (Reinecke & Noll, 2023). Als teuerstes Marketinginstrument wird der Erfolg des persönlichen Verkaufs ebenfalls stark gesteuert.

Auffällig ist die recht stark ausgeprägte *Erfolgsanalyse von Messen und Events*. Diese Instrumente stehen sehr häufig hinsichtlich ihrer Wirksamkeit in der Kritik, so dass ein verstärktes Controlling dieser Formen der „Live Communication" nachvollziehbar ist – zumal viele Industrieunternehmen über 50 % ihres Marketingbudgets für Messen und andere Live Communication-Maßnahmen ausgeben.

Die klassische *Marketingkommunikation* wird, mit Ausnahme der *Social Media Kommunikation*, lediglich vereinzelt intensiv gesteuert. Auf den ersten Blick erscheint dies aufgrund des nach wie vor durchaus hohen Anteils am Gesamtmarketingbudget verwunderlich. Allerdings sind die Kosten für ein professionelles Werbe- bzw. Kommunikationscontrolling relativ hoch, weshalb es meist nur von größeren Unternehmen intensiv betrieben wird. Weitere Gründe für das niedrige Engagement im Werbe- und Kommunikationscontrolling dürften die dafür erforderliche hohe Methodenkompetenz sowie grundsätzliche Vorbehalte gegenüber der Möglichkeit eines Kommunikationscontrollings sein. *Werbe-Pretests* werden beispielsweise lediglich von 13 % der befragten Unternehmen regelmäßig eingesetzt, obwohl diese bei großen Kampagnen zumindest zur Überprüfung der Verständlichkeit der Botschaft sehr empfehlenswert sind. Aber auch *Ad hoc-Posttests* erfolgen nur bei 14 % der Unternehmen regelmäßig. Bedenkenswert ist ferner, dass lediglich ein Drittel der Unternehmen ein regelmäßiges Kommunikationstracking durchführen – denn ein unregelmäßiges Tracking ist kaum Ziel führend und somit nicht sinnvoll. Auch für ein professionelle Markenführung ist ein Tracking ein wichtiges Fundament (vgl. Teil 2, Kapitel 5).

Es zeigt sich somit, dass lediglich jene Instrumente des Marketingcontrollings stark zum Einsatz kommen, die ohnehin häufig aus Standardmarktforschungsstudien, aus Online-Tools, aus dem Qualitätsmanagement oder aus finanzwirtschaftlichen Routinereports vorliegen. Eine weitere Baustelle bleibt auch die *Durchführung von Omni-/Multi-Channel-Analysen*; gerade in Zeiten integrierter Marketing- und Distributionsansätze offenbart sich hier Handlungsbedarf.

6 Der Einfluss künstlicher Intelligenz auf die Aufgaben des Marketingcontrollings

Bezüglich künstlicher Intelligenz lassen sich grundsätzlich drei evolutionäre Stufen unterscheiden (Wirth, 2018; ähnlich auch Kaplan & Haenlein, 2019, S. 19): schmale, starke und hybride künstliche Intelligenz. Schmale künstliche Intelligenz ist auf eine bestimmte Aufgabe beschränkt (z.B. Schach spielen, oder im Marketing Preise optimieren) und kann nicht ohne die Intervention eines Menschen auf andere Aufgaben ausgeweitet werden. Starke künstliche Intelligenz existiert derzeit noch nicht; sie wäre so mächtig wie die menschliche Intelligenz in dem Sinne, dass sie ohne menschliche Eingriffe neue Probleme bewältigen könnte. Die meiste Aufmerksamkeit richtet sich derzeit auf die Mischform der hybriden künstlichen Intelligenz, bei der das Ziel verfolgt wird, dass sich die Maschine selbständig an neue Herausforderungen anpassen kann. Ohne an dieser Stelle auf die umfassende wissenschaftliche Gesamtdiskussion zur künstlichen Intelligenz einzugehen, besteht das Besondere von künstlicher Intelligenz darin, dass diese Lösungen (zunehmend) in der Lage sind, zu lernen, Wissen zu strukturieren, zu begründen, vorherzusagen und zu planen (Wirth, 2018, S. 436).

6.1 Data Analytics Maturity Model als Strukturierungsbasis

Ein geeignetes, wenn auch stark vereinfachendes Modell zur Illustration der Stufen und Auswirkungen von Marketing Analytics bildet das Gartner Data Analytics Maturity Model (2016), das wiederum auf Davenport und Farris (2007) aufbaut (Abbildung 8). Insgesamt werden vier Stufen unterschieden:

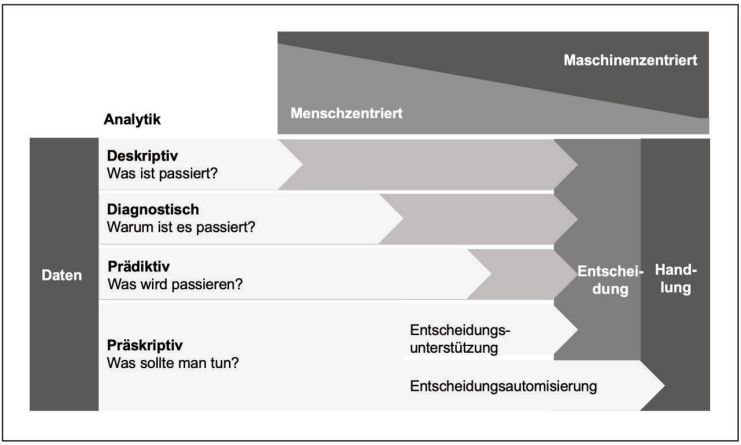


Abb. 8: Vier Stufen der Analytikfähigkeiten
Quelle: Reinecke, 2020 in enger Anlehnung an Gartner, 2016.

1. Deskriptive Analytik: Hier geht es darum, die Frage nach dem «Was ist passiert?» zu beantworten. Im Marketing steht dabei die klassische deskriptive Marktforschung im Vordergrund, beispielsweise die Entwicklung von Marktgrößen und -anteilen, Image- bzw. Einstellungs- und Zufriedenheitsmessungen.

2. Diagnostizierende Analytik: Hier steht das «Warum» im Mittelpunkt, also die Erklärung von Ursache und Wirkung. Ein solcher Kausalitätsnachweis erfolgt häufig mittels Experimente, im Marketing beispielswese A/B-Tests von Webseiten oder Direct Mails. Streng genommen müssen für den Nachweis einer echten Ursache-Wirkungs-Beziehung vier Voraussetzungen erfüllt sein (Kreis et al. 2021, S. 34 f.):

1) Die beiden Merkmalsausprägungen, zwischen denen man eine theoretische Beziehung vermutet, variieren gemeinsam;

2) die Variation des «Grundes» geht zeitlich dem «Effekt» voraus;

3) theoretische Begründung des Kausalzusammenhangs (Hunt, 2002, S. 127 f.);

4) alternative Erklärungsmöglichkeiten können ausgeschlossen werden.

In der Marketingpraxis, beispielsweise bei A/B-Tests, begnügt man sich allerdings häufig mit den ersten beiden Voraussetzungen.

3. Prädiktive Analytik: Bei dieser Stufe dienen die Analysen dazu, auf Basis vorhandener Daten zukünftige Datenwerte zu schätzen bzw. vorherzusagen (siehe hierzu ausführlich Agrawal et al., 2018). Für die Vorhersage stützt sich diese Art der Analyse somit auf bestätigte Beziehungen zwischen Variablen, um eine Prognose abzuleiten (Hair Jr., 2007).

Bei einer prädiktiven Modellierung wird der Satz an vorhanden Daten geteilt (beispielsweise mittels k-fold Cross-Validation). Vereinfacht gesagt wird der erste Teil des Datensatzes dazu verwendet, die Modellparameter zu ermitteln (Regression). Die Modellparameter werden anschließend genutzt, um die Werte der interessierenden, abhängigen Variable – wie der Nachfrage- oder Preisentwicklung – für den zweiten Teil des Datensatzes zu schätzen. Ein Vergleich zwischen den Schätzwerten und den tatsächlichen Werten ermöglicht, die Vorhersagekraft des gegebenen Modells zu bewerten (de Rooij et al., 2023, S. 132).

So zeigt sich, dass eine einfache Extrapolation von Daten nicht immer eine ausreichende Vorhersagekraft besitzt. Die Ergebnisse eines Regressionsmodells sind nicht grundsätzlich prädiktiv und auf andere Stichproben (z.B. zukünftig eintretende Fälle) übertragbar, auch wenn die Varianz der abhängigen Variable zufriedenstellend erklärt wird (Shmueli, 2010).

Im operativen Tagesgeschäft kann der Einsatz prädiktiver Analytik beispielsweise helfen, Ausfallwahrscheinlichkeiten von Gläubigerrückzahlungen zu prognostizieren oder das Empfehlungspotential eines Influencers in den Sozialen Medien aufgrund seiner oder ihrer bisherigen Followerstruktur und des bisherigen Verhaltens zu schätzen. Zugleich unterstützt die prädiktive Analytik Führungskräfte bei der strategischen Planung und kann so zur Reduzierung von Unsicherheiten und Risiken beitragen.

Die Qualität der Vorhersagen hängt letztlich von drei Aspekten ab: der Qualität und Quantität der Inputdaten, der Rechenleistung sowie der Modellqualität. Während früher die Rechenleistung ein zentraler Engpass für Prognoseerstellungen war, so ist heute häufig die Verfügbarkeit der relevanten Daten der eigentliche begrenzende Faktor. Dies ist zwar aufgrund der stetig steigenden Datenmenge im Marketing auf den ersten Blick verwunderlich, lässt sich jedoch an einem einfachen Beispiel eindrucksvoll belegen (Chan & Perry, 2017, S. 6): Im Marketing Mix Modeling beruht ein typischer Datensatz auf den wöchentlichen Werbe- und Verkaufsdaten der letzten zwei bis drei Jahre und somit 104 bis 156 erfassten Datenpunkten, um Umsatzprognosen unter Berücksichtigung des Werbemittelbudgets zu erstellen. Gleichzeitig sollen eine Vielzahl an kanalspezifischen Medienkennzahlen, Distributions- und Preisdaten sowie Kontrollvariablen berücksichtigt werden. Somit übersteigt die Anzahl der Modellparameter häufig deutlich die Anzahl an Datenpunkten im Zeitverlauf, was das Errechnen einer stabilen Prognose erheblich erschwert. Wenn die Datenbasis qualitativ und quantitativ nicht ausreicht, dann besteht die Gefahr einer Fehlvorhersage (siehe hierzu ausführlich Gigerenzer, 2014).

4. Präskriptive Analytik: Während die bisherigen Stufen sich auf die Datenanalyse beschränkten, geht es hierbei um eine erste Stufe der Entscheidungsunterstützung. Das Modell empfiehlt Handlungen, die geeignet sind, ein bestimmtes (ein- oder mehrdimensionales) Ziel zu erreichen – beispielsweise, welche Zielgruppen mit einem Mailing zu bedienen sind, um Antwortquote oder Umsatz oder Deckungsbeitrag (oder alles gleichzeitig) zu optimieren. Solche Expertensysteme wurden beispielsweise in den neunziger Jahren im Bereich der Werbung intensiv diskutiert (Esch, 1998), auch wenn sie sich damals (noch) nicht durchsetzen konnten (siehe zu den Vorteilen von Marketingentscheidungssystemen insbesondere auch Lilien, 2011, S. 197 ff.).

6.2 Von der Entscheidungsunterstützung zur Automatisierung des Marketing-Entscheidungsprozesses

Vor der Einführung der Informationstechnologie führten die Führungskräfte in einem Unternehmen den gesamten Marketingentscheidungsprozess eigenständig durch, gegebenenfalls unterstützt durch die Stabsfunktionen Controlling und Marktforschung. Informationsversorgung, Willensbildung, Willensdurchsetzung, Kontrolle und Lernprozesse lagen in der Verantwortung des Menschen (Abbildung 9).

Die internen und externen Informationsversorgungsbereiche (1) haben sich in den letzten Jahren dramatisch geändert. Vor ungefähr 25 Jahren hat Peter Drucker noch die Risiken der Informationstechnologie in ihrer Innengerichtetheit gesehen – er beklagte die degenerative Tendenz der Informationstechnologie «to focus inward on costs and efforts, rather than outward on opportunities, changes, and threats" (Peter Drucker, zitiert nach Davenport in Baker, 2014). Die Big Data-Diskussion hat jedoch gerade im Marketing gezeigt, dass zahlreiche Daten aus externen Quellen stammen und in den Planungsprozess integriert werden können – sei es aus den

sozialen Medien, makroökonomischen Studien oder gar Wetterdatenbanken. Daher ist inzwischen nicht nur das auf den internen IT-Systemen basierende Marketingaccounting (fast) vollständig automatisiert, sondern auch ein Großteil der Marktforschung. Es gibt wohl wenige Branchen, die so stark durch den informationstechnologischen Wandel betroffen sind wie die Marktforschung. Während früher umfassende, regelmäßige und oft auf großzahligen Repräsentativbefragungen basierende Trackingstudien und Branchenanalysen dominierten, sind heute eher agile, stark automatisierte Ad hoc-Experimente wie A/B-Tests und (Click-)Verhaltensstudien sowie Customer Journey-Analysen üblich (kritisch hierzu Reinecke et al., 2023). Der automatisierte Anteil der internen und externen Informationsversorgung des Marketing hat sich somit stark ausgeweitet.

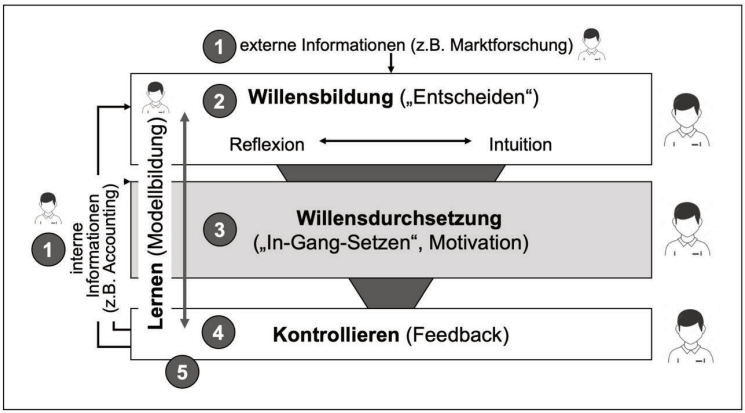


Abb. 9: Vollständig menschbasierter Marketingentscheidungsprozess
Quelle: Reinecke, 2020.

Dasselbe gilt für die Kontrolle (3). Viele Marketingentscheidungen wie beispielsweise jene des optimalen Mixes der Werbemedien lassen sich automatisiert und zum Teil sogar online kontrollieren, ohne dass es eines Eingriffs durch Marketingführungskräfte bedarf. Im Falle von selbstlernenden Systemen kann basierend auf den Zielgrößen der ursprünglichen Marketingentscheidung eine Feedback-Kontrolle erfolgen, die die Überprüfung der Zielerreichung übernimmt. Darauf aufbauend kann ein Lernprozess (4) gestartet werden, der die Informationsbasis und die Algorithmen für die künftigen Marketingentscheidungen aktualisiert und optimiert. Diese Modellbildung kann durch den Computer unterstützt werden oder sich sogar automatisiert verfeinern und verbessern. Im Extremfall einer künstlichen Intelligenz ist eine sich selbstoptimierende Modellbildung denkbar.

Heutzutage gibt es sehr datenintensive Bereiche (z.B. Programmatic Advertising), bei denen die computergestützten Modellen Vorschläge entwickeln, die menschlichen Eigenentscheidungen überlegen sind. Ähnlich wie bei Navigationssystemen im Auto schlägt das Modell Entscheidungen («Routen») vor, die vom Menschen dann übernommen werden können. Je öfter der Mensch dabei den

vorgeschlagenen Entscheidungen folgt, desto drängender stellt sich die Frage: Wieso muss der Mensch eigentlich noch entscheiden, wenn der Computer doch bereits einen («optimalen») Vorschlag machen kann? Dies gilt insbesondere dann, wenn der Computer über eine bessere Informationsversorgung verfügt als der Mensch verarbeiten könnte (analog zum Navigationssystem, bei dem Google Maps im Gegensatz zum Fahrer über aktuelle Online-Stauinformationen und Verkehrsprognosen verfügt).

Wenn daher auch die Willensbildung (2) und – insbesondere bei Onlineentscheidungen – auch die Willensdurchsetzung (3) automatisiert werden, dann ist im Extremfall der gesamte Marketingentscheidungsprozess automatisiert (siehe Abbildung 10).

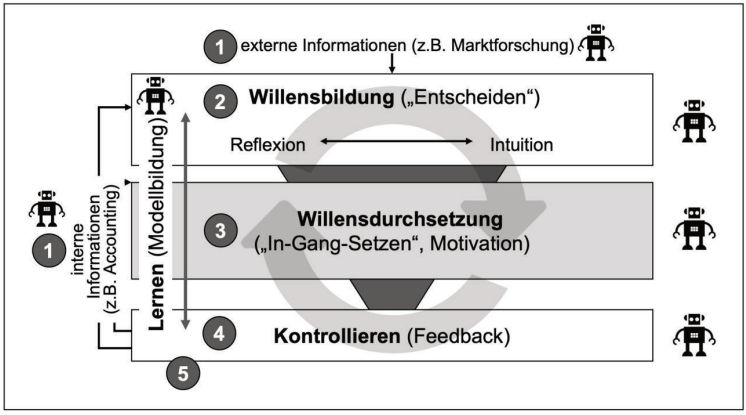


Abb. 10: Vollständig automatisierter Marketingentscheidungsprozess
Quelle: Reinecke, 2020.

Auch wenn eine solche vollständige Automatisierung von Marketingentscheidungen (derzeit) noch nicht weit verbreitet ist, so zeigt sich dabei ein entscheidender Vorteil gegenüber dem klassischen, menschbasierten Entscheidungsprozess. Die zentralen Engpässe des Entscheidungsprozesses beim Menschen sind die Verarbeitungsgeschwindigkeit und die Lernfähigkeit. Mit anderen Worten: Die gesamten Marketingentscheidungen benötigen viel Zeit und der Gesamtprozess wird nicht sehr häufig durchlaufen, so dass die Wissensbasis und somit auch die angewandten Entscheidungsmodelle nur von begrenzter Qualität sind. Der Computer dagegen kann den Gesamtprozess sehr schnell und sehr häufig durchlaufen und somit deutlich besser «lernen», das heißt sein zugrundeliegendes Modell bzw. seinen Algorithmus anpassen. Im Extremfall ist der Computer in der Lage, fast unendlich viele Entscheidungen zu simulieren und die Auswirkungen abzuschätzen. Ähnlich wie ein «lernender» Schachcomputer in einer kurzen Zeit viel mehr Schachpartien als ein Mensch durchspielen kann (und somit auch schneller lernen kann), so kann ein computergestütztes Programmatic Advertising schnellere und bessere Werbebudgetentscheidungen als eine Marketingführungskraft

hervorbringen. Dasselbe gilt für eine Adressselektion von Zielgruppen mittels Datamining im Vergleich zu (begrenztem) intuitionsgestütztem Vorgehen erfahrener Marketingführungskräfte.

Als Zwischenfazit lässt sich formulieren: Wenn sich die meisten Schritte des Marketingentscheidungsprozesses automatisieren lassen, dann werden künftig computergestützte Modelle dem menschlichen Entscheidungsprozess überlegen sein. Ursache dafür sind die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität und Lernfähigkeit des Menschen. Eine zentrale Voraussetzung für diesen automatisierten Entscheidungsprozess ist jedoch, dass einerseits bei allen Schritten tatsächlich die entsprechenden Daten zur Verfügung stehen – andererseits muss der Entscheidungsprozess sehr strukturiert erfolgen.

6.3 Höhere Marketingeffizienz und -effektivität durch den Einsatz von Marketingalgorithmen

In der Marketingrealität zeigen sich immer mehr Potenziale, bei denen künstliche Intelligenz helfen kann, entweder die Marketingeffizienz oder gar die Marketingeffektivität zu steigern.

Wie die vorangehende Diskussion gezeigt hat, wird sogenannte künstliche Intelligenz im Marketing insbesondere bei datenintensiven, stark strukturierten Prozessen zum Einsatz kommen. Davenport und Kirby (2016) fassen dies wie folgt zusammen: “The more structured tasks will be taken over by machines, or made substantially more productive by them.”

Der verstärkte Einsatz von Informationstechnologie und die Verfügbarkeit von Daten werden in vielen Bereichen die *Marketingeffizienz* deutlich erhöhen. Beispielsweise kann die Datenerfassung durch sprachgesteuerte Systeme oder Sensoren erleichtert werden. Viele Prozesse und Routinearbeiten lassen sich automatisieren: So können sowohl online als auch am Telefon (selbstlernende) Chatbots eingesetzt werden, die einen Großteil häufiger und typischer Kundenanfragen erledigen. Ein solcher automatisierter «First-Level Customer Support» erhöht die Effizienz im operativen Marketing, weil sich die Mitarbeitenden auf die anspruchsvolleren Tätigkeiten fokussieren können.

Des Weiteren wird es möglich sein, bei vielen Marketingtätigkeiten gewisse Prozesszwischenschritte zu eliminieren. Medienagenturen werden beim Einsatz von Programmatic Advertising häufig «eingespart», zwei- oder dreistufige Distributionswege auf Direktvertrieb umgestellt, wodurch sowohl gewisse Logistik- als auch Groß- und Einzelhandelsaufgaben entfallen.

Tabelle 2 zeigt Marketingtätigkeiten, die aufgrund der Automatisierung hohe Potenziale zur Effizienzsteigerung aufweisen.

Aber nicht nur die Marketingeffizienz, sondern auch die *Marketingeffektivität* und somit die Wirksamkeit kann durch den Einsatz von Algorithmen gesteigert werden. So werden zahlreiche Entscheidungen und Handlungen überhaupt erst durch eine intensive und schnelle Marketingautomation möglich. Dies gilt zum Beispiel für das Screening und Überwachen von Sozialen Medien, umfassende Medien-

Sentiment-Analysen, Gesichtserkennung von Kundinnen und Kunden oder das Anbieten schriftlicher oder mündlicher Simultanübersetzungen im Kundenkontakt. Auch das Real-time-Targeting im Online-Marketing, bei dem den Zielkunden ein dynamischer und gegebenenfalls sogar personalisierter Content zum richtigen Zeitpunkt präsentiert wird, wäre ohne Marketingautomation undenkbar. Dasselbe gilt für die Optimierung von Zahlungsausfallrisiken oder die situative Preisdifferenzierung.

Charakterisierung der Marketingtätigkeit	**Beispiele betroffener Marketingbereiche**
1) Automation wird bereits teilweise eingesetzt	Online-Marketing, Logistik, Call-Center
2) Geringer physischer/ menschlicher Kontakt	Branchen: Telekom & Finanzdienstleistungen
3) Einfache Übertragung von Information	Innendienst, Marktforschung, Marketingweiterbildung
4) Informationsanalyse	Marktforschung, Marketing Analytics
5) Datenbezogene Fragen	Mediaplanung, CRM, Marketingaccounting
6) Quantitative Analysen	Online-Werbung, Datamining
7) Simulationen, Virtual Reality	Messen, Eventmanagement, Sponsoring
8) Hohe Konsistenzanforderungen	Branchen: Sicherheit, Pharma, Verkehr, Banken
9) Klar definierte Arbeitsregeln	Standard-Außendienst, Logistik

Tab. 2: Beispiele für Marketingtätigkeiten mit hohem Effizienzsteigerungspotenzial durch Automation
Quelle: Reinecke, 2020 basierend auf Davenport & Kirby, 2016.

Mit Wilson und Daugherty (2018, S. 121 ff.) lässt sich somit feststellen, dass künstliche Intelligenz Unternehmen zentrale Nutzenpotenziale bietet: Flexibilität, Geschwindigkeit, Entscheidungsfindung und Personalisierung.

6.4 Grenzen der Automatisierung von Marketingentscheidungen

Angesichts der aufgezeigten Effizienz- und Effektivitätssteigerungspotenziale der Marketingautomation sowie der sogenannten künstlichen Intelligenz im Marketing drängt sich die Frage auf, wie sich die Marketingdisziplin künftig entwickelt wird – und ob man beispielsweise noch jene Marketingführungskräfte benötigt, die bisher ausgebildet werden bzw. worden sind.

Zunächst muss hervorgehoben werden, dass die vollständige Automatisierung des Entscheidungsprozesses bisher nur in eingeschränktem Rahmen möglich ist, weil

einerseits viele Prozesse nicht ausreichend strukturiert sind und andererseits die Daten nicht in der erforderlichen Form vorliegen bzw. erhoben werden können. Wie bereits der Verlauf der Industrialisierung und der Digitalisierung in den letzten Jahrzehnten gezeigt hat, wird die Technologie immer viele Aufgabenprofile ändern, einzelne Tätigkeiten eliminieren und gleichzeitig neue Felder eröffnen. Selbst wenn der technische Fortschritt sehr schnell voranschreitet, bleibt der Mensch ein soziales Wesen, das für Veränderungsprozesse Zeit benötigt. Letzteres wird offensichtlich, wenn man bedenkt, wie allmählich und schrittweise sich das Mediennutzungsverhalten in den letzten Jahrzehnten geändert hat. Die meisten klassischen Medien existieren nach wie vor, sie wurden allerdings durch neue, meist digitale Medien ergänzt und lediglich zum Teil abgelöst.

Trotz des enormen Potentials von auf Algorithmen basierenden Entscheidungsprozessen im Marketing wird es auch in den nächsten Jahren und Jahrzehnten noch eine Vielzahl von Entscheidungen, Tätigkeiten bzw. Anforderungen geben, die die (derzeitigen) Grenzen dieser Technologie aufzeigen:

1. Reagieren auf seltene Ereignisse & Ausnahmen: Künstliche Intelligenz erfordert in der Regel hohe Datenmengen; diese liegen für manche Entscheidungen nicht vor – oder treten so selten auf, dass es sich nicht lohnt, einen (ggf. lernenden) Algorithmus zu programmieren, weil eine Wiederholung selten ist und somit auch kein echter Lernprozess möglich ist. Wenn ein Unternehmen beispielsweise ausschließlich europäische Kundinnen und Kunden bedient, dann kann es sein, dass das System nicht dafür geeignet ist, auf andersgeartete Kaufgewohnheiten und Präferenzen asiatischer Kundinnen und Kunden einzugehen. Solche Entscheidungen werden somit auch in Zukunft aus Wirtschaftlichkeitsgründen manuell erfolgen.

2. *Sensomotorische Tätigkeiten und Entscheidungen:* In einigen Branchen gibt es viele Entscheidungen mit Marketingbezug, die derzeit noch nicht automatisiert werden können und sehr erfolgskritisch sein können. So wird beispielsweise die taktile Beurteilung der Stoffqualität im (Luxus-)Modebereich noch manuell vorgenommen – der Computer kann hier helfen, aber die Entscheidung noch nicht übernehmen. Auch kreative Prozesse wie Designentscheidungen von Modeschöpfern oder die Werbekreation sind kaum bzw. lediglich begrenzt automatisierbar.

3. Entscheidungen nachvollziehbar begründen: Wurden beispielsweise Preise mit Hilfe von Algorithmen optimiert, stellt sich die Frage, ob Unternehmen in der Lage sind, Preiserhöhungen für bestimmte Kundengruppen zu erklären. Diese Herausforderung hat sowohl ethische (z.B. Gleichbehandlung) als auch rechtliche Aspekte (Compliance) (zu Preiserhöhungen siehe ausführlich auch Reinecke & Tombach, 2024). Das gleiche gilt beispielsweise bei der Entscheidung, ob ein bestimmter Kunde auf Rechnung zahlen darf – oder aber ob er immer im Voraus zahlen muss. In vielen Fällen müssen Entscheidungen transparent und im Nachhinein erläutert werden können. Weder ethisch noch rechtlich ist es bei personenbezogenen Entscheidungen zulässig, sich darauf zu berufen, dass der Computer die Entscheidung getroffen habe und dafür «verantwortlich» sei. Es ist allerdings sehr schwierig, die auf komplizierten Algorithmen basierenden automatisierten Entscheidungen verständlich zu erläutern.

4. Wirkliches «Verstehen» und Interpretieren: Algorithmen können zwar lernen, das menschliche Verhalten zu kopieren, doch sind sie dabei naturgemäß immer «rational» – selbst wenn sie manches irrationales Verhalten und Entscheiden des Menschen imitieren. Echte emotionale Intelligenz, ein Mitfühlen und ein wirkliches Nachvollziehen der Situation des Kunden ist selbst von künstlicher Intelligenz nicht zu erwarten. Es besteht aber für den Kunden ein durchaus wahrnehmbarer Unterschied darin, ob man Interesse oder Freundlichkeit vortäuscht oder ob es tatsächlich vorhanden ist. Daher wird der zwischenmenschliche persönliche Verkauf auch in Zukunft im Marketing-Mix eine hervorgehobene Stellung einnehmen, die nicht vollumfänglich automatisiert werden kann. Erschwerend kommt hinzu, dass selbst wenn Menschen (Kunden oder Manager) erkennen, dass ein Algorithmus bessere Entscheidungen hervorbringt, sie dennoch eher einem Menschen als künstlicher Intelligenz vertrauen (Dietvorst et al., 2015, S. 124 f.). Menschen überbewerten dabei insbesondere die eigene persönliche Meinung (Logg et al., 2019, S. 96).

5. Echtes Lernen: Experimente wie A/B-Tests sind ein wichtiges Instrument bei der Optimierung automatisierter Marketingentscheidungen. Allerdings führen solche Tests in Abhängigkeit von der gewählten Startkonfiguration (beispielsweise einer Webseite) häufig zu Suboptima, nicht zum Optimum (Abbildung 11). Um diese Gefahr zu reduzieren, versucht man in der Realität, möglichst viele Startkonfigurationen (beispielsweise sehr unterschiedliche Webseiten) einzubeziehen, um den Suchraum möglichst breit abzudecken und dem Optimum nahe zu kommen. Eine wichtige Bedingung für echtes Lernen auf Basis von Experimenten ist jedoch, dass man eine Theorie hat, die in der Lage ist, Ursache-Wirkung auch zu erklären – und man andere Ursachen ausschließen kann (Hunt, 2002, S. 127 f.; Kreis et al., 2021, S. 34 f.). A/B-Tests und Regressionsrechnungen allein sind somit nicht ausreichend.

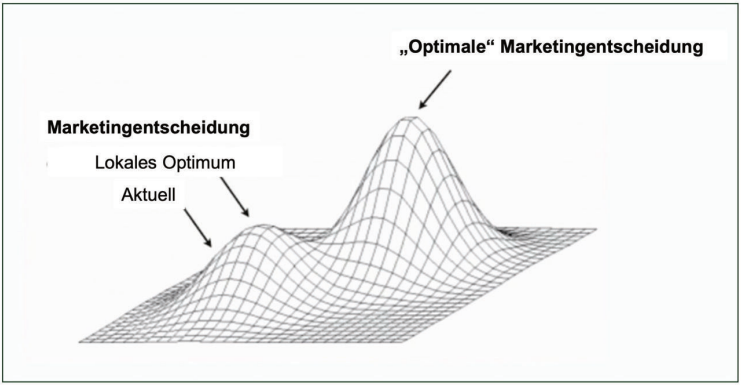


Abb. 11: Experimente führen nicht immer zu optimalen Marketingentscheidungen
Quelle: Reinecke, 2020.

6. Intentionen: Ein Algorithmus kann keine Intention entwickeln, das heißt insbesondere die übergeordneten Zielvorgaben müssen vorgängig durch das Management erfolgen. Ein Computer kann keine eigene Absicht entwickeln; für das Marketing bedeutet dies, dass die Ziele und Zielprioritäten vorgegeben werden müssen (z.B. Wachstum, Profitabilität und Sicherheit). Die Zielsetzung lässt sich somit nicht automatisieren und bleibt eine Managementaufgabe.

7. Humor: Marketing ist ein sozialer Prozess, der auch mit Humor, Ironie und zum Teil Sarkasmus funktioniert. Hier stoßen Algorithmen derzeit noch an ihre Grenzen – nicht nur, was das korrekte Erfassen und Interpretieren angeht, sondern insbesondere auch bezüglich des Generierens von humorvollen oder ironischen Inhalten. Dies gilt erst recht, wenn viele Nebenbedingungen (z. B. Political Correctness) zu erfüllen sind.

6.5 Fazit: Künstliche Intelligenz verschiebt den Fokus des Marketingcontrollings

Algorithmen und künstliche Intelligenz werden Marketingentscheidungen in Zukunft stark beeinflussen. Fasst man Marketingcontrolling als Qualitätssicherungsaufgabe des Marketingmanagements auf, so ist zu konstatieren, dass die Automatisierung einen entscheidenden Engpass im Marketingmanagement weitgehend beseitigen kann: die ungenügenden Lernprozesse aufgrund der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität des Marketingmanagements einerseits und der zu niedrigen Zahl an Repetitionen, die eine Optimierung erlauben.

Für das Marketingmanagement heißt das, dass künftig weniger die Erfahrung des Managements aufgrund der wiederholten Durchführung gewisser Marketingtätigkeiten entscheidend sein wird, sondern vielmehr die Entwicklung einer klaren Zielvorstellung, die emotionale Empathie sowie die Interpretation und Theoriebildung im Vordergrund stehen werden. Mit anderen Worten: Während früher der wichtigste Engpass der Marketingwillensbildung primär ein Rationalitätsdefizit aufgrund einer unzureichenden Informationsbasis war, so verstärkt die Automatisierung die rationalen Elemente des Entscheidungsprozesses. Das Defizit liegt somit zunehmend im Bereich der Intuition. Somit bleibt es zwar eine zentrale Aufgabe des Marketingcontrollings, das Gleichgewicht von Intuition und Reflexion bei der Entscheidungsfindung sicherzustellen – aber der «menschliche» Aspekt wird wichtiger.

7 Engpässe des Marketingcontrollings

Beim Implementieren eines wirksamen Marketingcontrollings sehen sich Führungskräfte mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Im Rahmen der eingangs beschriebener Studie (vgl. Kapitel 1.1.) wurde empirisch untersucht, welche Faktoren als größte Herausforderungen wahrgenommen werden. Dafür wurden die an der Studie teilnehmenden Führungskräfte gebeten, auf einer bipolaren Skala (1 = gar keine Herausforderung; 7 = sehr große Herausforderung) eine Liste an potenziellen Herausforderungen einzuordnen. Abbildung 12 fasst die Ergebnisse zusammen.

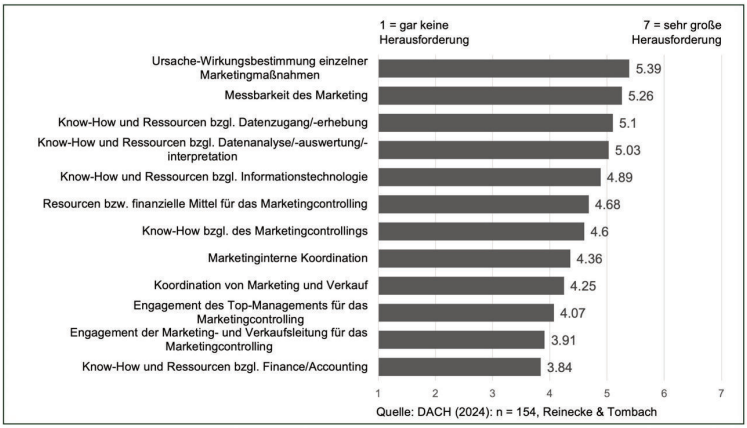


Abb. 12: Herausforderungen im Marketingcontrolling
Quelle: eigene Darstellung.

Die Ergebnisse zeigen, dass der konkrete *Ursache-Wirkungsnachweis einzelner Marketingmaßnahmen* und die *Messbarkeit des Marketingerfolgs* die größten Engpässe im Marketingcontrolling darstellen (siehe Abbildung 12). Ebenfalls als große Herausforderung empfunden wurden *Kenntnisse und Ressourcen* für den *Datenzugang* beziehungsweise die *Datenerhebung*, die *Datenanalyse und -auswertung* sowie für die notwendige *IT-Infrastruktur*. Des Weiteren ist es interessant, dass immer noch zahlreiche Unternehmen der Auffassung sind, dass die für das Marketingcontrolling zur Verfügung stehenden *finanziellen Mittel* unzureichend seien.

Nachfolgend werden ausgewählte Engpässe des Marketingcontrollings und deren Ursachen ausführlich erläutert und analysiert. Auf die größte Herausforderung, die *Ursache-Wirkungsbeziehungen einzelner Marketingmaßnahmen zu belegen*, wird dabei besonders ausführlich eingegangen. Die Ausführungen unterstreichen allerdings auch, dass es sich bei vielen der bereits genannten Herausforderungen um Bereiche handelt, die vom Marketingmanagement weitgehend selbst beeinflusst werden können. Der gezielte Aufbau interner Ressourcen und Kompetenzen sowie

eine differenzierte Marketingplanung können wesentlich zu einer Professionalisierung des Marketingcontrollings beitragen.

7.1 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 Tabelle 1 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.

In vielen Unternehmen dominiert immer noch die Messung der Marketingeffektivität und -effizienz über Wachstumsgrößen, insbesondere Umsatz und Marktanteil (Reinecke, 2014; Reinecke & Eberharter, 2010; Reinecke & Tombach, 2022). 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, S. 6) misst. Doyle (2000, S. 300) formulierte hierzu treffend: „Chasing profitless growth has been one of the most common sources of corporate failure." Auch Simon (2020) äußert sich kritisch zur Vernachlässigung der Gewinnorientierung. Ferner ist Umsatz eine Globalgröße, die von allen Marketinginstrumenten beeinflusst wird und somit nur unter großem Modellierungsaufwand Rückschlüsse auf die Wirkung einzelner Marketingkanäle sowie einzelner Marketingmaßnahmen erlaubt.

Bei vielen Unternehmen dominiert das Denken in eindeutigen Ursache-Wirkungsbeziehungen. 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 den meisten Unternehmen haben operative Marketing- und erst recht Werbemaßnahmen sowie Onlinekampagnen sicherlich einen gewissen Einfluss auf Absatz und Umsatz, doch selten isoliert. Folgende Herausforderungen stellen sich dabei (siehe Abbildung 13):

- *Ausstrahlungseffekte:* Eine Marketingmaßnahme für ein Produkt hat sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf den Absatz von Komplementär- und Substitutionsgütern desselben Anbieters.
- *Interdependenz-Effekt:* Die Wirkung einer einzelnen Kommunikationsmaßnahme (beispielsweise eines Messeauftritts) hängt von den anderen Marketinginstrumenten ab (beispielsweise dem Innovationsgrad der Produkte sowie der Preisgestaltung). Werbung allein verkauft nicht, auch eine Messe reicht dazu kaum aus. Bei Interdependenzeffekten zwischen Marketingmaßnahmen wird grundsätzlich von einem synergetischen Effekt ausgegangen (Pauwels &

Reibstein, 2008). Um von solchen Synergieeffekten zu profitieren, werden Marketingkampagnen oftmals über mehrere Kommunikationskanäle simultan ausgespielt (Keller, 2016). Die integrierte Marketingkommunikation bzw. Werbung („Integrated Advertising“) hat sich in der Unternehmenspraxis durchgesetzt und kanalspezifische Marketingmaßnahmen in großen Teilen abgelöst. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass das Quantifizieren von Synergieeffekten in der Unternehmenspraxis eine große Herausforderung darstellt, da bei stark korrelierenden Einflussvariablen oftmals nicht verlässlich geschätzt werden kann, welchen Einflussgrad die einzelnen Marketingmaßnahmen tatsächlich haben (*Multikollinearität*) (Pauwels & Reibstein, 2008).

- *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 (beispielsweise im Anlagegeschäft) können zwischen der Initialphase mit Messekontakt und dem späteren Auftrag durchaus mehrere Jahre liegen.

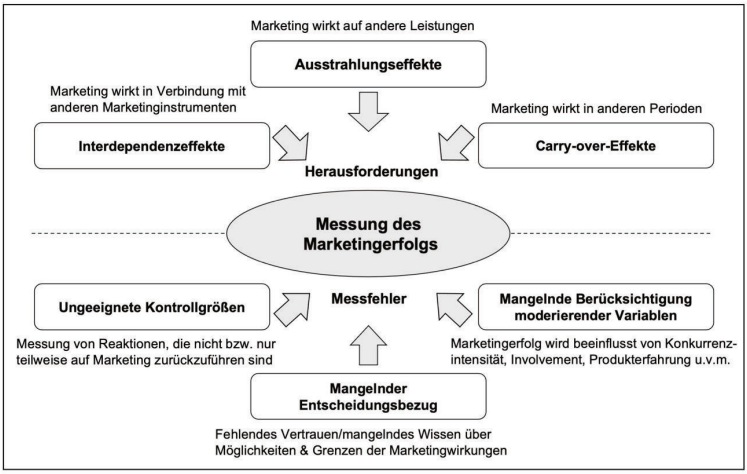


Abb. 13: Probleme und Messfehler bei der Marketingmessung, Quelle: eigene Darstellung in enger Anlehnung an Behrends 1996, S. 153; Janßen, 1999; Reinecke & Janz, 2007, S. 235.

- *Ungeeignete Kontrollgrößen*: Umsatz ist nur teilweise auf Marketing und Kommunikation zurückzuführen, andere Einflüsse wie das Verhalten von Wettbewerbern im Markt, die Konjunkturlage, Wetter oder die aktuellen Devisenkurse können sich zumindest kurzfristig deutlich stärker auswirken.
- *Mangelnde Berücksichtigung moderierender Variablen:* Die Konkurrenzintensität sowie beispielsweise Technologie-, Innovations- und Investitionszyklen sind Faktoren, die die Wirkung der Marketingmaßnahmen maßgeblich beeinflussen.

Da selbst ein professionelles Marketingcontrolling häufig nicht in der Lage ist, die genaue Ursache-Wirkungsbeziehung mathematisch präzise zu belegen, führt dies zu einer gewissen Reaktanz: Für ein angemessenes Marketingcontrolling sind gewisse Investitionen erforderlich (Faustformel: 3 bis 5 % des zu kontrollierenden Budgets), ohne dass es absolut eindeutige Ergebnisse liefert. Als Reaktion auf diese Erkenntnis wird dann besser gleich ganz darauf verzichtet.

Grundsätzlich erfüllt das Marketingcontrolling in Unternehmen jedoch zwei Funktionen: zum einen jene der *Rechtfertigung* von Investitionen und Budgets gegenüber dem Top-Management, zum anderen die *Lernfunktion*. Auch wenn die Lernfunktion im Sinne eines echten Regelkreises eigentlich im Zentrum stehen sollte, dominiert meist die Rechtfertigungsfunktion – wobei insbesondere Wachstumsziele (Absatz und Umsatz) gegenüber Profitabilitätszielen im Fokus stehen.

7.2 Organisatorische Zersplitterung

Marketing und Verkauf („Vertrieb“) sind in vielen Unternehmen organisatorisch voneinander getrennt. Die Zusammenarbeit ist auch nicht konfliktfrei (Homburg & Jensen, 2007; Dewsnap et al., 2020): 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. Eine enge, organisatorische Verknüpfung sowie ein hohes Maß an Marktkenntnis im Marketing sind Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb (Homburg et al., 2008).

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 ist ohne Einbezug des Verkaufs in den meisten Unternehmen zum Scheitern verurteilt. So 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 (Reinecke, 2004; Reinecke & Geis, 2021 siehe auch Teil 2, Kapitel 7.5).

Aber auch die Zusammenarbeit innerhalb des Marketing ist in vielen Unternehmen durch eine zunehmende Zersplitterung gekennzeichnet. Beispielsweise werden handlungsorientiertes Online-Marketing (Webseiten, Social Media-Plattformen, E-Mail-Kampagnen) und «klassische» Markenführung (Markenauftritt, Imagewerbung, Out-of-Home-Kommunikation (OOH)) häufig in zwei Unterabteilungen geteilt: Ausbildung, Kultur, Denkweise und Planungsprozesse sind dabei sehr unterschiedlich, was häufig zu Herausforderungen in der Zusammenarbeit führt. Da aber fast alle Marketingaktionen heutzutage eine Kombination von On- und Offline-Maßnahmen erfordern, ist es notwendig, integrierte Ziele für die Kontrolle und Optimierung der Maßnahmen zu definieren. Ein medienspezifisches Controlling allein ist kaum sinnvoll.
Die organisatorische Zersplitterung im Marketing wird durch den Einsatz von Marketing Analytics weiter verstärkt, da die meisten gängigen Analyse-Tools kanalspezifisch oder ökosystemexklusiv ausgerichtet sind (z.B. Meta Analytics, Google Analytics, SEO, Google Ads). Daten der jeweiligen Kundenkontaktpunkte können eigenständig durch die jeweiligen Fachspezialisten wie beispielsweise Social-Media-Manager analysiert, berichtet und für die operativ-taktische Steuerung genutzt werden. Durch die bessere Datenverfügbarkeit gibt es auf den unteren Ebenen der Organisationshierarchie mehr Möglichkeiten für eine datengestützte oder sogar automatisierte Entscheidungsfindung, für die keine Erfahrungswerte und Kompetenzen einer Managementführungskraft benötigt werden (Bloom et al., 2014; Hanssens & Pauwels, 2016). Experimente wie A/B-Tests sind auf operativer Ebene möglich, ohne das obere Management zu involvieren. Marketing Analytics sind somit eine dezentralisierende Kraft in der Marketingorganisation und verstärken die Notwendigkeit, ein integriertes, medienkanalübergreifendes Marketingcontrolling zu implementieren, um eine ganzheitliche, strategische Steuerung sicherzustellen.

7.3 Fehlendes Know-How und unklare Verantwortlichkeit für Controllership

Marketingcontrolling weist eine gewisse Gemeinsamkeit mit anderen Qualitätssicherungsmaßnahmen wie beispielsweise dem Beschwerdemanagement auf: Beides wird als wichtig erachtet und ein zentraler Handlungsbedarf erkannt, aber in der unternehmerischen Realität nicht konsequent umgesetzt, weil es „zwischen die Verantwortungsbereiche“ fällt. Für Beschwerdemanagement könnten 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 Cashflow gemeint? Wie werden langfristige Marketingeffekte berücksichtigt?). Auch werden häufig Kennzahlen gebildet, die ungeeignete Ursache-Wirkungszusammenhänge oder einseitige Effizienzbetrachtungen wiedergeben. Beispielsweise lässt sich ein »Return on Marketing» maximieren, indem Marketing minimiert wird – dadurch wird Effizienz zu Lasten von Wirksamkeit bzw. Effektivität optimiert. Manche Kennzahlen weisen keinen ausreichenden Handlungsbezug auf: So ist es nicht zielführend, die Kundenzufriedenheit als Index in der Balanced Scorecard eines großen, diversifizierten Aktienkonzerns auszuweisen, weil sich diese aggregierte Kenngröße aufgrund der vielfältigen Einflussfaktoren vermutlich niemals maßgeblich verändern wird und somit kaum Informationen vermittelt. Auf Business-Unit-Ebene kann diese Kennzahl dagegen durchaus Handlungsrelevanz besitzen (Zu Kennzahlen siehe ausführlich Siegwart et al., 2010 sowie Teil 2, Kapitel 7).

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 (Köhler, 2006, S. 55 ff.).

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

Eine zusätzliche Herausforderung in vielen Marketingabteilungen ist der schnelle Stellen- bzw. Personalwechsel. Wenn eine Marketingfachkraft beispielsweise für einen Messeauftritt eines Unternehmens 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 – Know-how-Defizite schlagen sich dann insbesondere im Controlling nieder, weil dieses eher als Kür denn als Pflicht wahrgenommen wird (Reinecke, 2014).

7.4 Mangelndes Vertrauen in die Marktforschung

Marktforschung wird häufig mit „standardisierten Befragungen“ gleichgesetzt – und aufgrund von Vorurteilen gelten diese häufig als teuer, unzuverlässig und

widersprüchlich. Da die Kundin bzw. der Kunde ohnehin nicht wisse, was er wolle, sei es besser, gleich ganz auf Marktforschung zu verzichten.

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

Informationen über Konsumierende, Konkurrenten, Absatzmittler und -helfer sowie Markt- und Technologietrends sind unverzichtbare Grundlage für professionelles Marketing. In der Regel ist es sinnvoll, nicht nur (Click-)Verhalten zu messen, sondern auch die Ursachen dafür sowie die damit verbundenen Einstellungen zu erheben (ausführlich Reinecke et al., 2023). Marketingcontrolling ohne Marktforschung ist ebenso unmöglich wie ohne Rechnungswesen: Möchte man die Wirkung von Marketinginstrumenten wie Messen, Social Media, persönlichem Verkauf, Direct Marketing oder Werbung erfassen und verstehen, so ist Marktforschung erforderlich.

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 kleineren und mittleren Unternehmen mit kleinen Kundenzahlen sollten qualitative Marktforschung (beispielsweise Fokusgruppen oder halbstrukturierte persönliche Interviews), Beobachtungen und Experimente im Marktforschungsmix einen höheren Stellenwert erhalten.

7.5 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 bei einer unzureichenden Marketingplanung. Ein Hauptproblem des Marketing und somit der Beurteilung des Marketingerfolgs besteht darin, dass Ziele nicht klar und differenziert 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 Marketing-Accounting nicht möglich, den Erfolg zu messen. Wild (1974a, S. 44) 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, beispielsweise: 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? Um wie viele Prozentpunkte soll beispielsweise der gestützte Bekanntheitsgrad einer Marke X in den nächsten zwei Jahren bei der Zielgruppe Y in Land Z mittels welcher Maßnahmen erhöht werden? Diese Ziele müssen vorgängig präzise operationalisiert werden, so dass es später auch möglich ist, sie eindeutig 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.

Teil 2: Ausgewählte Instrumente des Marketingcontrollings

Im Rahmen dieser Publikation ist es nicht möglich, alle Teilgebiete des Marketingcontrolling umfassend darzustellen – hierfür sei auf ausführliche Standardwerke verwiesen (Ambler, 2003; Bauer et. al., 2016; Bendle et al., 2021; Reinecke & Janz, 2007; Reinecke & Tomczak, 2006; Zerres, 2021).

Nachfolgend werden folgende sieben Aspekte ausführlicher behandelt:

1. *Marketingbudgetierung:* Die Fragen nach der Höhe und der Verteilung des Marketingbudgets sowie nach dem Budgetierungsprozess werden in der Praxis intensiv diskutiert. Daher wird ein kurzer Überblick über die verschiedenen Verfahren und Methoden in diesem Bereich gegeben.
2. *Marketingaudit:* Unternehmen, die ein Marketingcontrolling einführen wollen, starten häufig unter externer Begleitung mit einem sogenannten Marketingaudit. Ein solcher Health Check des Marketingzustands kann äußerst sinnvoll sein, ist jedoch auch anspruchsvoll.
3. *Marketing als Treiber des Shareholder Value:* Erwerbswirtschaftliche Unternehmen, insbesondere börsennotierte Firmen, richten sich zunehmend auf die Steigerung des Unternehmenswerts aus. Aus diesem Grund soll aufgezeigt werden, wie es gelingt, Marketing als Treiber des Unternehmenswerts zu konzeptualisieren.
4. *Strategisches Kundencontrolling:* Um Effektivität und Effizienz von Marketingmaßnahmen richtig beurteilen zu können, ist es erforderlich, den (potenziellen) Kundenstamm zu analysieren und Kunden auch wertorientiert zu priorisieren. Daher werden bewährte Methoden zum Erkennen und Bewerten von Kundenerfolgspotenzialen erläutert.
5. *Strategisches Markencontrolling:* Instrumente zur Messung und Beurteilung von Markenwissen, Markenstärke und (finanzwirtschaftlichem) Markenwert sind im Marketing für alle Unternehmen wichtig, die mit einer oder mehreren Marken am Markt operieren. Die Ausführungen behandeln insbesondere, ob und wie sich verhaltenswissenschaftliche und finanzwirtschaftliche Markenbewertungsmethoden kombinieren lassen.
6. *Marketing Mix Modeling:* Das Marketing Mix Modeling (oft auch als Media Mix Modeling bekannt) hat sich zu einer der bewährtesten Methoden entwickelt, die Effektivität von Marketingmaßnahmen zu messen. Das Kapitel veranschaulicht, wie es gelingen kann, den Zusammenhang zwischen Marketingmix und Unternehmenserfolg zu modellieren und zu quantifizieren und welche potenziellen Fehlerquellen beachtet werden sollten.
7. *Marketingkennzahlensysteme:* Kennzahlen sind die Schnittstelle zwischen Planung und Controlling und somit essentiell für das Marketingcontrolling. In der vorliegenden Publikation werden zentrale Grundprinzipien für die Entwicklung und den Einsatz sogenannter Marketingcockpits dargestellt.

1 Marketingbudgetierung

Ursprünglich im staatlichen Haushaltswesen entstanden, ist die Budgetierung ein weit verbreitetes Managementinstrument zur Steuerung von Organisationseinheiten mittels periodischer Input- und Outputvorgaben in Form von Budgets (Schreyögg & Koch, 2020, S. 169 ff.). Daher kommt der Budgetierung traditionell auch für die Planung und das Management von Marketingmaßnahmen eine zentrale Bedeutung zu (Barzen, 1990, S. 2). Budgetierung und Planung hängen eng miteinander zusammenhängen, wobei sich Budgets insbesondere durch ihren formalzielorientierten Vorgabecharakter von allgemeinen Plänen unterscheiden (Horváth et al., 2024, S. 126). Ein *Marketingbudget* wird verstanden als ein formalzielorientierter, in monetären beziehungsweise quantitativen Größen formulierter Plan, der einer Marketingorganisationseinheit für eine bestimmte zeitliche Dauer mit einem bestimmten Verbindlichkeitsgrad vorgegeben wird (Wild, 1974a).

Die *Marketingbudgetierung* als Teil der Unternehmensbudgetierung (Kiener 1980, S. 144 ff.) ist jener Prozess, der die Erstellung, Verabschiedung, Kontrolle und Abweichungsanalyse von Marketingbudgets.

1.1 Funktionen und Arten von Budgets

Der Budgetierung werden in Wissenschaft und Praxis diverse Funktionen zugeschrieben. Nach Schreyögg und Koch (2020, S. 170-171) lassen sich vier wesentliche *Budgetfunktionen* unterscheiden:

1. *Orientierungsfunktion:* Verpflichtung der budgetierten Organisationseinheiten auf bestimmte Ziele und Verdeutlichung ihrer Ergebnisverantwortung.
2. *Koordinations- und Integrationsfunktion:* Koordination und Integration sämtlicher Unternehmensbereiche durch horizontale und vertikale Budgetabstimmung zur zielgerichteten Allokation knapper Unternehmensressourcen.
3. *Kontrollfunktion:* Nutzung der quantitativen Budgetvorgaben als Maßstab zur Leistungsmessung und damit zur Kontrolle und Überwachung, in deren Rahmen auch Abweichungsursachen mittels Abweichungsanalysen zu erforschen sind.
4. *Motivationsfunktion:* Förderung der Motivation der budgetierten Organisationseinheiten, vor allem durch deren Beteiligung bei der Budgetfestlegung sowie durch Gewährung von Handlungsspielräumen.

Abbildung 14 zeigt die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale von Marketingbudgets (siehe auch Wild 1974a S. 330 f.).



Abb. 14: Unterscheidungsmerkmale von Marketingbudgetierungsformen
Quelle: Reinecke & Janz 2007, S. 128.

1.2 Prozess der Marketingbudgetierung

Bezüglich des Prozesses der Marketingbudgetierung können prinzipiell drei klassische Ansätze differenziert werden (Becker, 2001, S. 769; Weber & Schäffer 2006, S. 265 ff.):

Beim *Top-down-Ansatz* wird das Marketingbudget hierarchisch nachgelagerten Organisationseinheiten (z. B. Produktmanagement) durch das Top-Management vorgegeben. Dieser Ansatz ist strategiegerecht und vermeidet zeitintensive Abstimmungsprozesse, allerdings kann die mangelnde Beteiligung der budgetierten Organisationseinheiten zu Akzeptanzproblemen hinsichtlich der Budgetvorgaben führen.

Beim *Bottom-up-Ansatz* verläuft die Marketingbudgetierung von unten nach oben, wobei die hierarchisch untergeordneten Organisationseinheiten Budgetvorschläge gemäß ihren Zielen und Plänen erarbeiten und diese dann mit dem Top-Management abstimmen. Vorteilhaft erscheinen dabei insbesondere die Nutzung des Markt- und Kundenwissens sowie die erhöhte Motivation der budgetierten Einheiten durch deren Beteiligung an der Budgetierung. Von Nachteil sind die Gefahren eines hohen Koordinationsbedarfs sowie eines opportunistischen Verhaltens der budgetierten Organisationseinheiten durch zu hohe Kostenbudget- und zu niedrige Leistungsbudgetforderungen.

Im Rahmen des *Gegenstromverfahrens* werden Top-down- und Bottom-up-Ansatz miteinander kombiniert, wobei die Eröffnung top-down oder bottom-up erfolgen kann.

1.3 Ansätze und Methoden der Marketingbudgetierung

Den ökonomischen Kern der Marketingbudgetierung bildet die *Ressourcenallokationsaufgabe*, die auf der Knappheit der verfügbaren Unternehmensressourcen basiert und auf die *Festlegung der Höhe* des Marketingbudgets sowie auf dessen *Verteilung* in sachlicher und zeitlicher Hinsicht fokussiert (Mantrala, 2002,

S. 409 f.). Dabei lassen sich grundsätzlich analytische sowie heuristische Ansätze und Methoden unterscheiden (Abbildung 15).

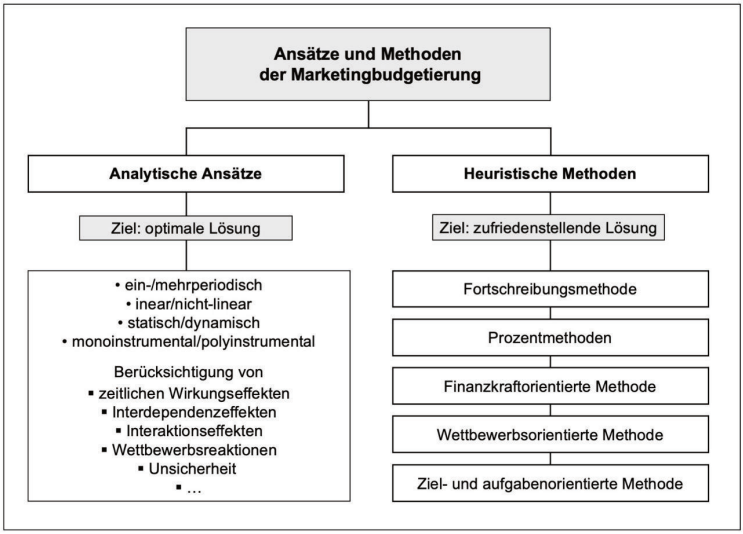


Abb. 15: Ansätze und Methoden der Marketingbudgetierung
Quelle: eigene Abbildung aufbauend auf Reinecke & Janz, 2007, S. 131 und Bruhn, 2022, S. 203.

Bei *analytischen* Marketingbudgetierungsansätzen wird zunächst die *Reaktionsfunktion* einer Marketingoutputgröße (gewöhnlich Umsatz, Absatz, Deckungsbeitrag oder Marktanteil) in Abhängigkeit von den Marketinginputgrößen (in der Regel Marketingkostenbudgets oder Marketinginstrumente) entweder mit Hilfe von ökonometrischen Modellen, Experimenten oder subjektiven Schätzungen ermittelt, um dann auf dieser Basis mit Hilfe eines meist problemspezifischen Algorithmus die optimale Allokation zu bestimmen (Albers, 1998, S. 211 f. und Mantrala, 2002, S. 411). Das Marketing Mix Modelling hat sich in den vergangenen Jahren zu einem der wichtigsten analytischen Verfahren im Marketing entwickelt, das Budgetallokationsentscheidungen unterstützt (Chan & Perry, 2017). Das Verfahren wird in Teil 2, Kapitel 6 dieses Buches ausführlich dargestellt und analysiert.

Obwohl einige erfolgreiche Anwendungen dieser Vorgehensweise berichtet werden (Doyle & Saunders, 1990; Wiesel et al., 2011; Banfi et al., 2013), muss man festhalten, dass in der Praxis vor allem Kennzahlen eingesetzt werden – häufig in Form von Daumenregeln (Piercy, 1987; Albers, 1998, S. 212; Mantrala, 2002, S. 410). Gründe dafür sind die komplexen Marketingwirkungsbeziehungen, die immer noch schlechte Verfügbarkeit von Daten und entsprechenden Entscheidungsunterstützungssystemen sowie fehlendes (statistisches) Know-how, um diese einzusetzen (Albers, 1998, S. 212; Bruhn, 2008, S. 214 ff.).

Daher dominieren in der Unternehmenspraxis nach wie vor *heuristische* Methoden der Marketingbudgetierung, die im Gegensatz zu analytischen Ansätzen keine optimalen, sondern lediglich *zufriedenstellende* Lösungen anstreben, dafür aber mit vergleichsweise geringem Kalkulationsaufwand. Folgende heuristische Methoden werden klassischerweise im Kontext der Marketingbudgetierung genannt (siehe auch Bruhn, 2022, S. 203 ff.):

- Bei der *Fortschreibungsmethode* orientiert sich die Marketingbudgetfestlegung am Budget der Vorperiode. Dem grundsätzlichen Vorteil einer schnellen und aufwandsminimalen Budgetbestimmung steht hier unter anderem der Nachteil einer mangelnden Strategie- und Wettbewerbsorientierung entgegen.
- Auf der Grundlage von *Prozentmethoden* erfolgt die Bestimmung des Marketingbudgets als Prozentsatz einer Bezugsgröße (z. B. Umsatz oder Deckungsbeitrag). Diese Methode ist einfach und schnell anzuwenden, doch ihr fehlt die Sachlogik: So wird das Marketingbudget von einer Bezugsgröße wie dem Umsatz bestimmt und nicht umgekehrt, was zu einer problematischen prozyklischen Marketingbudgetierung führen kann.
- Nach der *finanzkraftorientierten Methode („affordability-method")* richtet sich die Festlegung des Marketingbudgets nach den verfügbaren Finanzressourcen unter Berücksichtigung eines Mindestgewinns. Für einige Unternehmen, z. B. Familienunternehmen, könnte dies ein geeigneter Ansatz sein, wenn die Eigentümer Sicherheit (und Unabhängigkeit von Banken) höher bewerten als Wachstum.
- Bei der *wettbewerbsorientierten Methode („competitive-parity-method")* orientiert sich die Marketingbudgetierung an den Budgets der Hauptwettbewerber. Dem liegt vor allem die Annahme zugrunde, dass sich dadurch der Marktanteil eines Unternehmens sichern lässt. Als problematisch erweist sich jedoch die fehlende Berücksichtigung unternehmensspezifischer Marketingziele sowie die häufig mangelnde Transparenz bezüglich der Marketingbudgets von Wettbewerbern.
- Im Rahmen der *ziel- und aufgabenorientierten Methode („objective-and-task-method")* werden die zur Erreichung der Marketingziele erforderlichen Marketingaufgaben beziehungsweise -maßnahmen kostenmäßig quantifiziert und budgetiert. Dies entspricht insofern einem sachlogisch-rationalen Vorgehen, als dass der kausalen Beziehung zwischen Marketingbudgets und Marketingoutputgrößen Rechnung getragen wird. Zentrale Voraussetzung ist dabei jedoch, dass diese Wirkungsbeziehungen zumindest in Grundzügen bekannt sind, was in der Unternehmenspraxis häufig nicht der Fall ist.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die *„optimale" Gestaltung der Marketingbudgetierung* wesentlich von der Kenntnis der funktionalen Wirkungsbeziehungen zwischen Marketinginput- und -outputgrößen abhängt. Eine leistungsfähige Marketingbudgetierung erfordert daher grundsätzlich, dass Unternehmen nicht einseitig auf Kostenkontrollen fokussiert sind, sondern insbesondere auch die Output generierende Wirkung von Marketingmaßnahmen berücksichtigen.

Marketingbudgetierung sollte selber effizient und daher *situationsspezifisch* sein: So können einfache Prozentmethoden in marketingschwachen Branchen mit geringer Marktkomplexität und -dynamik durchaus rational sein, während die vergleichsweise kostenintensive Implementierung von computergestützten analytischen Ansätzen in wettbewerbs- und marketingintensiven Branchen gerechtfertigt sein kann. In diesem Kontext sind insbesondere auch verhaltensorientierte Aspekte der jeweiligen Methoden zu berücksichtigen. So erscheint beispielsweise der verbreitete Fortschreibungsansatz als geeignet, Konflikte zwischen verschiedenen Interessensgruppen innerhalb eines Unternehmens zu vermindern, da er zum Erhalt bestehender ressourcenbasierter Machtstrukturen beiträgt (ausführlich Piercy, 1986 zu verhaltensorientierten Aspekten der Marketingbudgetierung).

1.4 Better Budgeting und Beyond Budgeting

Die Budgetierung steht seit einiger Zeit grundlegend in der Kritik (Schäffer, 2003 und Weber & Linder, 2003 ff.). Im Wesentlichen wird dabei unter anderem kritisiert, dass die Budgetierung in ihrer klassischen Form (Neely et al. 2001, S. 1 f., Weber & Schäffer, 2022, S. 320)

- zeit- und kostenintensiv, nicht aber wertschöpfend ist,
- jahresbezogen, unflexibel und bürokratisch ist,
- häufig nicht (ausreichend) mit der Strategie abgestimmt ist,
- die vertikale Steuerung und Kontrolle verstärkt,
- dysfunktionale Verhaltensweisen (z. B. „Budgetspiele“) fördert,
- auf unfundierten Annahmen und Intuition basiert sowie
- Abteilungsbarrieren statt übergreifendes Wissensmanagement verstärkt.

Als Antwort auf diese Problembereiche der klassischen Budgetierung sind in der jüngeren Vergangenheit vor allem zwei Lösungsansätze propagiert worden: Während der *Better Budgeting*-Ansatz auf eine *Reform des Budgetierungsprozesses* abstellt, strebt der *Beyond Budgeting*-Ansatz eine *vollständige Abschaffung der Budgetierung* an (ausführlich Weber & Linder, 2003; Weber & Schäffer, 2022, S. 320-324). Im Rahmen einer knappen *Gesamtwürdigung* für die Marketingbudgetierung lässt sich festhalten, dass keiner der Ansätze universell überlegen ist (ausführlich: Weber & Linder, 2003, S. 32 ff.; Reinecke & Janz, 2007, S. 134 ff.). Die *klassische Budgetierung* erweist sich – entgegen der mitunter pauschalen Kritik – nach wie vor als geeigneter Ansatz in einem begrenzt dynamischen Umfeld. Der Better Budgeting-Ansatz eignet sich dagegen besser für eine Anpassung an einen dynamischeren Kontext. Der Beyond Budgeting-Ansatz erscheint aufgrund seiner marktähnlichen Koordinationsform schließlich am besten für einen dynamischen Unternehmenskontext geeignet, nicht dagegen für ein komplexes Umfeld; die Implementierung dieses Ansatzes ist allerdings anspruchsvoll.

1.5 Marketingbudgetierung in der Unternehmenspraxis

Im Rahmen der eingangs beschriebenen, im Frühjahr 2024 durchgeführten empirischen Untersuchung im deutschsprachigen Raum haben die Autoren ermittelt, welche Budgetierungsverfahren in der Praxis tatsächlich eingesetzt werden. Da Unternehmen in der Regel mehrere Ansätze und Methoden zur Planung der Höhe des (aggregierten) Marketing- & Verkaufsbudgets heranziehen und kombinieren (Reinecke & Janz, 2007, S. 127 ff.; Fuchs, 2008), wurden die Befragten gebeten, bis zu drei der von ihnen primär genutzten Ansätze und Methoden zu nennen. Das Ergebnis zeigt (siehe Abbildung 16), dass die Marketingbudgetierung in der Unternehmenspraxis stark durch inkrementelle, induktive und heuristische Verfahren geprägt ist. Differenzierte, zielorientierte Methoden, die über Umsatz oder Absatz hinausgehen, werden hingegen in durchschnittlich vier von zehn Unternehmen angewendet (37 %).

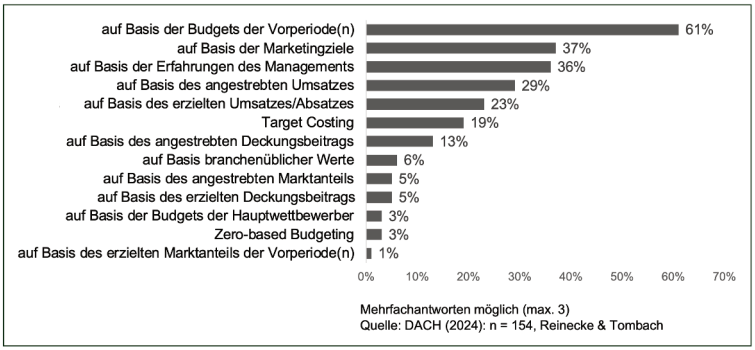


Abb. 16: Übersicht der am häufigsten angewendeten Verfahren im Marketing zur Festlegung der aggregierten Budgethöhe
Quelle: eigene Darstellung.

Die Marketingbudgetfestlegung orientiert sich bei 61 % der Unternehmen am Budget der Vorperiode. Bei dieser Methode handelt es sich um einen vergangenheitsorientierten und wenig ergebnisorientierten Fortschreibungsansatz. Zudem beruht die Budgetierung in 36 % der Unternehmen auf den Erfahrungen des Managements, deren Rationalität schwer zu überprüfen ist. Es ist daher zu vermuten, dass Bauchgefühl und politische Machtkalkulation die Höhe des Marketingbudgets stark beeinflussen. Prozentmethoden (beispielsweise Orientierung am Vorjahresumsatz bzw. -absatz, 23 %) werden ebenfalls bei vielen befragten Unternehmen angewandt. Bei dieser Methode besteht jedoch die Gefahr einer prozyklischen Marketingbudgetierung, weil das Budget einseitig von einer Bezugsgröße bestimmt wird: Bei hohem Umsatz steht auch ein hohes Marketingbudget zur Verfügung, bei geringem Umsatz wird es reduziert. Wettbewerbsbezogene Budgetierungsansätze, das heißt eine Ausrichtung des Budgets an einem branchenüblichen Wert, werden dagegen kaum genutzt (6 %). Das dürfte darauf zurückzuführen sein, dass diese Werte außerhalb der marktforscherisch besonders gut erschlossenen

Konsumgüterbranchen lediglich mit großem (finanziellen) Aufwand zu ermitteln und schwer zu vergleichen sind.

Die Ergebnisse entsprechen weitgehend der vergleichbaren Erhebung aus dem Jahr 2020 (Reinecke & Tombach, 2022) und verdeutlichen, dass Ansatz- und Methodenwahl in der Unternehmenspraxis weitgehend unverändert geblieben sind. Die empirischen Ergebnisse unterstreichen somit, dass eine begründete, rationalitätsgesteuerte Marketingbudgetierung eine der größten Defizitbereiche von Marketingplanung und -controlling bleibt.

2 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 sinnvoll, sich die grundlegende Frage zu stellen: Sind unsere Maßnahmen in den Bereichen Marketing und Verkauf tatsächlich effektiv und effizient?

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

Nachfolgend werden unterschiedliche Methoden von Marketingaudits erläutert; zum Teil basieren sie auch auf klassischen Planungsinstrumenten, die sich auch für die Durchführung eines Marketingaudits einsetzen lassen.

2.1 Checklisten-gestützte Marketingaudits

Bei diesen Ansätzen lassen sich fokussierte, auf einzelne Marketinginstrumente begrenzte Marketingaudits von holistischen Ansätzen unterscheiden.

Fokussierte Optimierung einzelner Marketinginstrumente

Diese eher traditionelle Vorgehensweise orientiert sich am klassischen Pareto- bzw. 80:20-Prinzip. Ausgehend von der Budgetverteilung fokussiert man auf jene wenige Marketinginstrumente (ca. 20 %), die die höchsten Marketingausgaben (ca. 80 %) verursachen (beispielsweise Imagewerbung, Content Marketing, Web Search oder Messeauftritte). Diese werden zunächst einzeln mit Hilfe von instrumentenspezifischen Checklisten hinsichtlich Effektivität und Effizienz überprüft (siehe Reinecke & Janz, 2007 für die klassischen Marketinginstrumente), die im Kern folgende Aspekte hinterfragen:

- Sind die Ziele des jeweiligen Marketinginstruments, beispielsweise eines Sponsorings, klar definiert und messbar operationalisiert (Ziel- und Adressatengruppe, inhaltliche Ausrichtung/Botschaft und Tonalität, monetäre Ziele wie Umsatz/Deckungsbeitrag, nichtmonetäre Ziele wie Markenbekanntheit, Markensympathie und Kenntnis der Markenbotschaft)?
- Ist die Botschaft für die jeweilige(n) 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 adäquat gemessen und überprüft?
- Wie hat sich die Instrumenteneffizienz (Output/Input, z. B. Kosten pro qualifiziertem Kontakt) entwickelt, und wie ist sie im Vergleich zu den anderen Marketinginstrumenten zu beurteilen?
- Werden mit Hilfe der Instrumentenkontrolle Lernprozesse für die künftige Gestaltung des jeweiligen Marketinginstruments initiiert?

Abbildung 17 zeigt beispielhaft einen 3-Fragen-Check, wie ihn der Schweizer Werber *Frank Bodin* zur Überprüfung der Effektivität klassischer Kommunikation einsetzt.

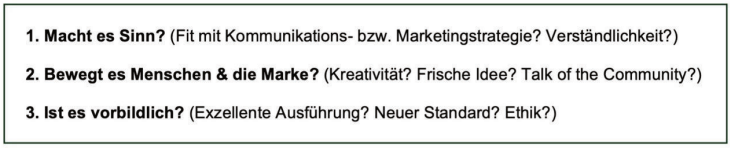


Abb. 17: 3-Fragen-Check für wirksame Kommunikation
Quelle: eigene Darstellung basierend auf Inputs von Frank Bodin.

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

- Decken die Instrumentalziele die im Marketingkonzept definierten Ziele und Zielgruppen ab (Stichwort: Buying-Center, d.h. alle am Kaufentscheid Beteiligten)?
- Sind die angestrebten Instrumentalwirkungen zeitlich synchronisiert und inhaltlich harmonisiert?
- Werden die richtigen Schwerpunkte gesetzt? Können zwischen den Marketinginstrumenten Synergien genutzt werden?

Bauer et al. (2016, S. 94 ff.) zeigen, wie man mit Hilfe ökonometrischer Modelle den Marketing-Mix optimieren kann, wenn man als Unternehmen über eine ausreichende Datenbasis verfügt, beispielsweise bei schnelldrehenden Konsumgütern.

Ein solcher Instrument bezogener Ansatz eines Marketingcontrollings ist sicherlich ein erster Schritt, um Lernprozesse im Marketing anzustoßen. Allerdings wird damit primär eine Optimierung der Instrumente angestrebt – die grundsätzliche Ausrichtung des Marketing wird weniger hinterfragt. Auch ist dieses Vorgehen nicht ausreichend, um die Höhe des Gesamtmarketingbudgets zu begründen und zu "rechtfertigen". Dazu bedarf es eines ganzheitlicheren Ansatzes, der nachfolgend geschildert wird.

Holistische Marketing-Checklisten

In Anlehnung an Kotler und Keller (2012, S. 643) kann ein Marketing-Audit definiert werden als eine umfassende, systematische, nicht weisungsgebundene, regelmäßige Untersuchung von Marketingumwelt, -zielen, -strategien sowie von Marketingprozessen, -organisation und -maßnahmen einer strategischen Geschäftseinheit (siehe ausführlich hierzu Reinecke & Janz, 2007, S. 146 ff.). Es dient dazu, Herausforderungen und Chancen aufzudecken sowie einen Maßnahmenplan zur Verbesserung der Marketingleistung aufzustellen (siehe Checkliste in Abbildung 18). Die einzelnen Merkmale eines solchen Audits sollen nachfolgend kurz erläutert werden:

- Ein Marketing-Audit ist *umfassend*: Ein „echtes" Marketing-Audit muss sich immer auf den Gesamtbereich Marketing & Verkauf beziehen. Im Gegensatz zum Marketing-Accounting steht nicht primär die Wirtschaftlichkeit (Effizienz), sondern vielmehr die Wirksamkeit (Effektivität) des gesamten Marketingmix im Mittelpunkt. So ist beispielsweise ein isoliertes Preis-Audit nicht zielführend, weil nur im Zusammenhang mit der Marktleistungsgestaltung bzw. Produktpolitik beurteilt werden kann, ob Preisstrategien, -systeme und -konditionen zweckmäßig sind.
- Ein Marketing-Audit 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-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, S. 67 ff.) hat Fragen zur Überprüfung der Marktorientierung der Unternehmensstrategie und somit der Marketingeffektivität entwickelt (Kotler & Bliemel, 2006, S. 1295 ff.), welche sich ebenfalls als Auditinstrument eignen (siehe Abbildung 18).
- Ein Marketing-Audit ist *nicht weisungsgebunden*: Während Marketingmanager gerade in kleinen und mittleren 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 Marketing-Audit erfolgt *regelmäßig*: Ein Marketing-Audit sollte regelmäßig in größeren Zeitabständen (drei bis fünf Jahre) oder zumindest sporadisch durchgeführt werden. Die Häufigkeit hängt davon ab, wie dynamisch der Markt ist.
- Ein Marketing-Audit ist *strategiebezogen*: Ein umfassendes Marketing-Audit hinterfragt aufgrund einer Überprüfung der Umwelt sowohl das Zielsystem als auch die gewählte Marketingstrategie.



Abb. 18: Prüfliste zur Bewertung der Marktorientierung der Unternehmensstrategie
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler 1977, S. 67 ff., Kotler & Keller, 2006, S. 1295 ff und Reinecke & Janz, 2007, S. 147.

- Ein Marketing-Audit 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 Marketing-Audit ist *aktionsbezogen*: Ein Arzt bleibt nicht bei der Analyse stehen, sondern stellt eine Diagnose und empfiehlt eine Therapie. Marketing-Audits 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 Marketing-Audit geht es nicht nur darum, „gesundheitliche" Probleme herauszufinden, sondern gleichzeitig auch darum, Marktchancen aufzudecken.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Marketing-Audits eine wichtige qualitative und auf Effektivität ausgerichtete Komponente eines integrierten Marketingcontrollings darstellen. Insbesondere für Unternehmen, die ein strukturiertes Marketingcontrolling einführen wollen, eignet sich ein Marketing-Audit als grundlegende Basis und „Nullmessung". Ein checklistengestütztes Marketing-Audit (Abbildung 18) kann bereits bei einmaligem Einsatz wertvolle Erkenntnisse hervorbringen.

2.2 Brand Funnel-Analysen

Häufig wird der sogenannte Markentrichter (Brand Purchase Funnel, siehe z.B. Bauer et al. 2016, S. 40 ff.; Braun et al., 2003, S. 19 ff.; Riesenbeck & Perrey, 2004, S. 100 ff.) als ein Instrument des Markenaudits eingesetzt. Der Markentrichter ist ein verhaltensorientierter Ansatz, um unterschiedliche Marken eines Unternehmens oder auch Konkurrenzmarken miteinander zu vergleichen. Er beruht letztlich auf einem klassischen und dem in der Praxis (trotz berechtigter Kritik) aufgrund seiner Einprägsamkeit am weitesten verbreiteten Stufenmodell, dem AIDA-Modell (Ambler, 2000, S. 299). Diesem liegt die folgende von Lewis 1898 entwickelte Formel zugrunde (Töpfer, 2005, S. 865 f.): 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 (Abbildung 19).

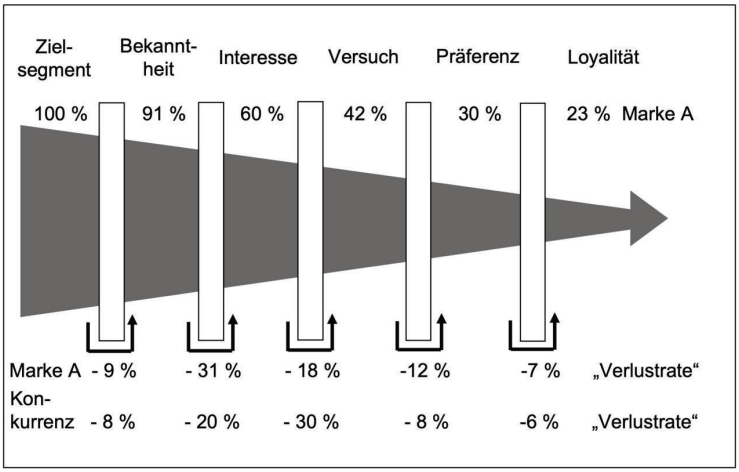


Abb. 19: Markentrichter
Quelle: Reinecke & Janz, 2007, S. 155, in Anlehnung an Braun et al., 2003, S. 19.

Der Trichter visualisiert dabei Schwachstellen im Kundenprozess: An welcher Stelle gehen im Benchmarking 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 jene Stufen, in denen man bereits im Konkurrenzvergleich sehr gut ist, durch gezielte Investitionen verteidigt oder gar ausgebaut werden sollten.
- *Kundensegmentierung:* Eine aggregierte Betrachtung bezogen auf alle Kundengruppen ist undifferenziert und kann zu folgenschweren Fehlschlüssen führen. So können sich beispielsweise die Trichter der Segmente „Millennials" und „Golden Ager" hinsichtlich der eigenen Stärken und Schwächen stark unterscheiden. Eine segmentspezifische Analyse und Interpretation ist zwingend, um wirksame, unterschiedliche zielgruppenspezifische Marketingmaßnahmen abzuleiten. Insbesondere beim Vergleich mit der Konkurrenz ist zu beachten, dass nur die gleichen Kundengruppen 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 in der ursprünglichen Form nicht mehr aufrechterhalten (Aaker & Day, 1974, S. 281 ff.; Edelman & Singer, 2015). So ist zu berücksichtigen, dass die Einstellung nicht nur einseitig das Kaufverhalten beeinflusst, sondern dass auch umgekehrt das Kaufverhalten die Einstellung beeinflusst – beispielsweise durch die Nutzung der gekauften Leistung, einen Probekauf oder als Zero Moment of Truth (ZMOT) der Customer Journey (Hanssens & Pauwels, 2016). Manchmal dient Werbung auch nicht der Überzeugung, sondern «lediglich» der Verstärkung (Ehrenberg, 1974; siehe ausführlich auch Vakratsas & Ambler, 1999). Ferner gibt es Impulskäufe, bei denen es zu einem verkürzten Kaufentscheidungsprozess bzw. Funnel kommt. Die neueren Versionen des Markentrichters unterscheiden die Stufen Bekanntheit, Vertrautheit, Consideration (= Kauferwägung), Kauf und Loyalität.
- *Unzureichende Differenzierung nach Grad des Involvements:* Das Involvement der Konsumierenden als Grad der inneren Beteiligung beziehungsweise des persönlichen Engagements, mit dem sich die Konsumierenden zum Beispiel der Kommunikation oder einem Produkt zuwenden (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2019, S. 389 ff.), 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 der Kundin oder des Kunden bestimmt wird (Janßen, 1999, S. 34).

- *Gefahr gleichförmiger Handlungsimplikationen:* Häufig steht das Ziel der Anwendung des Markentrichters bereits im Voraus fest: Es sollen finanzielle Mittel eingespart werden, und die verbleibenden Mittel 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 beispielsweise in die Kundenloyalität zu investieren, falls dort im Konkurrenzverlust überdurchschnittliche Verluste zu verzeichnen sind. Dies kann jedoch dazu verleiten, dass man starke Marken kurzfristig melkt.
- *Anspruchsvolle Zuordnung des Marketingbudgets auf die Trichterstufen:* Häufig ist es nicht einfach, die eingesetzten Marketinginstrumente und die damit verbundenen Budgets den jeweiligen Trichterstufen zuzuordnen. Sponsoring kann beispielsweise 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 Anforderungen 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 Controlling-Instrument für Marketingführungskräfte, insbesondere weil er sehr konkurrenzorientiert ist und hilft, Marketingziele differenziert zu setzen, zu priorisieren und zu kontrollieren. In der Unternehmenspraxis dominiert die sequenzielle Logik des Trichters nach wie vor, um die Vielzahl an digitalen und analogen Kontaktpunkten, die Kundinnen und Kunden im Rahmen eines dynamischen und iterativen Prozesses besuchen, zu strukturieren (Lemon & Verhoef, 2016). Als undifferenziertes Globalinstrument zur (einmaligen) Identifikation von Einsparmaßnahmen ist der Marketingfunnel dagegen gefährlich; dies gilt insbesondere, wenn die Anwender sich der Grenzen des zugrunde liegenden AIDA-Modells nicht ausreichend bewusst sind. Das Trichtermodell (Abbildung 19) entfaltet sein volles Potenzial erst beim segmentspezifischen, mehrmaligen Einsatz, das heißt bei der Beurteilung der Entwicklung im Zeitablauf.

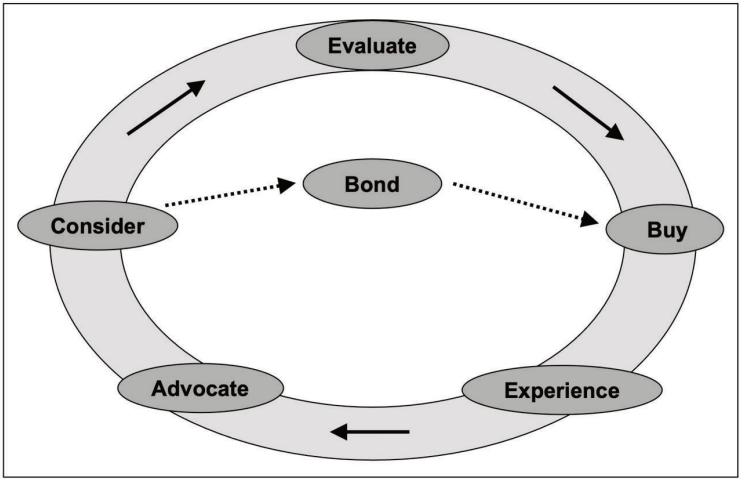


Abb. 20: Customer Decision Journey
Quelle: Baur et al. 2016, S. 42 und Edelman & Singer, 2015, S. 90.

Der relativ statische Markenfunnel wurde im Laufe der Jahre zu einer dynamischeren Kaufprozessanalyse (Decision Journey Analysis) weiterentwickelt (siehe Abbildung 20). Kernidee dabei ist, dass sich die Bewertungsphase im Kaufprozess deutlich verkürzt, so dass das Modell insbesondere auch Impuls- und viele Onlinekäufe abdeckt.

3 Marketing als Treiber des Shareholder-Value

Wird die Unternehmensstrategie am Shareholder Value ausgerichtet, so hat dies *keine Neudefinition des Marketing* zur Folge. Dennoch kommt es zu einer gewissen Erweiterung und Akzentverschiebung (Tabelle 3), weil Ansprüche der Shareholder die zentrale Messlatte für die Effektivität einer Marketingstrategie werden.

	Traditionelle Annahmen	**Erweiterte Annahmen**
Ziel und Zweck des Marketing	Kundennutzen schaffen	Potenziale erschließen, um Shareholder Value zu schaffen
Marketing-Stakeholder	Kunden, Konkurrenten, Partner	Shareholder und potenzielle Investoren
Wahrnehmung von Kunden, Marktleistungen und Kanälen	Objekte, die von Marketingmaßnahmen betroffen sind	Aktiva, die gepflegt und ausgeschöpft werden müssen
Verhältnis zwischen Marketing und Finanzen/Controlling	positive Marktergebnisse führen zu positiven finanzwirtschaftlichen Ergebnissen	Schnittstelle Marketing – Finanzwesen/Controlling muss systematisch gestaltet werden
Inputvariablen von Marketinganalysen	Verständnis von Kunden und Märkten	finanzielle Konsequenzen von Marketingentscheidungen
Beteiligte an Marketingentscheidungen	primär Marketingführungskräfte, ggf. unter Einbezug anderer Funktionsbereiche	alle Führungskräfte ohne Rücksicht auf Funktion oder Position
Gestaltungsbereiche des Marketing	Marketing-Mix	Umgang mit Kunden- und Leistungspotenzialen
Entscheidungs-durchsetzung	input- und prozessbezogene Anweisungen	zielorientierte Anweisungen, intensive Feedbackdiskussion
Bewertung von Marketingtätigkeiten	Ausgaben beziehungsweise Aufwand	Cashflow-beeinflussende Strategien, generierter Mehrwert
Messbereiche	Marktergebnisse, Marktleistungen, Kunden, Kanäle, Partner, Konkurrenten	finanzwirtschaftliche Auswirkungen der intangiblen Werte (Kunden- und Markenwert)
Kennzahlen	Umsätze, Deckungsbeiträge, Marktanteile, Kundenzufriedenheit	Shareholder Value, abdiskontierte Cashflows

Tab. 3: Annahmen bezüglich eines am Shareholder Value orientierten Marketing
Quelle: Reinecke, 2004, S. 230 in Anlehnung an Srivastava et al., 1998, S. 3.

Das Marketingzielsystem wird somit insbesondere um geldflussorientierte Kenngrößen erweitert. Neben traditionellen finanziellen Größen wie Umsatz und Ertrag kommt dabei den Faktoren Zeit und Risiko ein besonderes Gewicht zu. Verfolgt ein Unternehmen das Ziel, den Shareholder Value zu erhöhen, so hat es grundsätzlich mehrere Möglichkeiten, um Hebelwirkungen zu erzielen (Rappaport, 1986; Srivastava et al., 1998, S. 9):

- *Erhöhung des Cashflows* (höhere Einnahmen, geringere Ausgaben),
- *Senkung von Risiken* bezüglich des Erzielens von Cashflows (niedrigere Volatilität und geringe Verletzbarkeit von Geldflüssen reduzieren Kapitalkosten),
- *Beschleunigung von Cashflows* (Zeitanpassungen und Risiken reduzieren den Wert späterer Geldflüsse),

- *Erhöhung des Restwerts einer Investition* (bspw. Restlaufzeit eines Patents).

Marketing und Verkauf sind traditionell (zu) stark umsatzgetrieben (Churchill & Mullins, 2001, S. 141); Risiken bezüglich zukünftiger Cashflows oder die Geschwindigkeit, mit der Cashflows erzielt werden (Stichwort: Zahlungsziele), standen bisher nicht im Mittelpunkt (Pauwels & Reibstein, 2008). Diese Werttreiber sind jedoch nicht zu vernachlässigen. Im Sinne einer stärkeren Betonung der Reflexion sind im Rahmen des Marketingcontrollings daher die Aspekte *Zeitwert des Geldes und Risiko stärker zu gewichten*. Mit Hilfe des Shareholder Value-Ansatzes lassen sich *künftige Marketingstrategien bewerten*. 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 (Tabelle 4), bei einem 20-prozentigem Wachstum sogar um 78 Prozent. Kurzfristig sinken aber die Cashflows, weil ein Teil des Geldes zur Wachstumsstimulierung investiert wird.

	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
Cashflow		3,7	4,1	4,5	4,9	5,4
Zinssatz (r = 10 %)		0,909	0,826	0,751	0,683	0,621
Diskontierter Cashflow (Barwert)		3,4	3,4	3,4	3,4	3,4

Kumulierter diskontierter Cashflow	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)	€ 22,93
Wert der Schulden	-25,0	Aktienpreis (Ausgang)	€ 17,33
Shareholder Value	68,8	Δ Shareholder Value	32 %

Tab. 4: Shareholder Value-Berechnung der Muster AG (in Millionen €)
Quelle: Reinecke & Janz, 2007, S. 390 in Anlehnung an Doyle, 2000, S. 301.

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 Werbeelastizität und somit -wirksamkeit auf, sind durch erleichterte Marken- und Produktausweitungen gekennzeichnet und werden mit niedrigem Risiko assoziiert (Doyle, 2000 sowie die dort zitierte Literatur).

Das Beispiel in Tabelle 5 zeigt, dass sich der Unternehmenswert mehr als verdoppeln kann, wenn es gelingt, einen zehn 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 (bspw. aufgrund geringerer Listungsgebühren beim Handel) wirken sich zwar auch noch mit 35 Prozent sehr positiv, aber deutlich weniger intensiv auf den Unternehmenswert aus. Gelingt es, die Investitionen um 10 Prozent zu senken (bspw. durch eine Optimierung von Partnerschaften in der Distribution), dann schlägt sich dies noch mit 7 Prozent auf den Shareholder Value nieder.

	Diskontierter Cashflow	Diskontierter Restwert	Shareholder Value	Δ Shareholder Value	Aktienpreis (in €)	Δ Shareholder Value in %
Kein Umsatzwachstum	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 Geschäftskosten (- 10 %)	33,4	54,8	70,2	33,6	23,40	35 %
Senkung Investitionstionsrate (- 10 %)	30,2	43,5	55,6	3,6	18,53	7 %
Beschleunigung Cashflow (um 1 Jahr)	18,2	70,0	70,2	18,2	23,40	2 %[1]
Senkung Kapitalkosten (- 10 %)	27,2	45,5	54,7	2,7	18,23	5 %
Ausdehnung Wachstumsperiode (+ 1 Jahr)	20,5	70,0	72,5	20,5	24,17	5 %[1]

[1] Verglichen mit der Basisstrategie (10 %-Umsatzwachstum)

Tab. 5: Effektsimulation von Marketingstrategien auf den Wert der Muster AG (in Millionen)
Quelle: Reinecke & Janz 2007, S. 391 in Anlehnung an Doyle, 2000, S. 304.

Der *Restwert einer Investition* übertrifft in der Regel deutlich den Wert des Cashflows, der in der Planungsperiode (bspw. 5 Jahre) erwirtschaftet wird. Letztlich hängt dies von zwei Faktoren ab: der Nachhaltigkeit des eigenen Wettbewerbsvorteils (und somit auch der Markenstärke) sowie den generierten Realoptionen für Wachstum (Copeland & Antikarov, 2001). Spezifisches Marketing-Know-how wie beispielsweise eine einzigartige Produktentwicklungskompetenz, starke Kundenbeziehungen, exklusive Distributionssysteme oder starke Marken (Reinecke, 2004, S. 232 f.) beeinflussen den Cashflow maßgeblich.

Mit Hilfe von Shareholder Value-Berechnungen sind Marketingcontrolling und -management 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 0,3, das heißt, eine Intensivierung der Werbung um 10 Prozent führt zu einer Umsatzsteigerung von 3 Prozent (Hanssens & Pauwels, 2016).

In Low-Involvement-Situationen kann der Druck auf Marketing- und insbesondere Werbebudgets durch das Top-Management besonders hoch sein, zumal zwei Drittel der Kosten variabel sind. Aufgrund der Berechnungen in Tabelle 6 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 (€ 5 Millionen) – auch wenn es das operative Geschäftsergebnis zunächst positiv beeinflusst (Annahmen: 1. Die Werbeelastizität liegt lediglich bei 0,1; ein vollständiger Verzicht auf Werbung reduziert den Umsatz lediglich um 10 Prozent. Dieser Effekt 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, insbesondere aufgrund des niedrigeren Preispremiums.

	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
Cashflow		11,5	7,7	5,7	4,5	3,5
Zinssatz (r = 10 %)		0,909	0,826	0,751	0,683	0,621
Diskontierter Cashflow (Barwert)		10,5	6,4	4,3	3,1	2,2
Kumulierter diskontierter Cashflow	26,4	Shareholder Value (Ausgang)				70,0
Diskontierter Restwert	21,6	Δ Shareholder Value (48,0 – 70,0)				- 22,0
Shareholder value	48,0	Δ Shareholder Value				- 31 %

Tab. 6: Simulation der Streichung von Werbemaßnahmen auf den Shareholder Value (in Millionen €)
Quelle: Reinecke & Janz, 2007, S. 392 in Anlehnung an Doyle, 2000, S. 309.

Insgesamt lassen sich *fünf zentrale Gründe* nennen (siehe Abbildung 21), warum Shareholder Value-Analysen dem Marketingmanagement Nutzen stiften (Doyle, 2000, S. 310 und Lukas et al., 2005, S. 416 ff.; ausführlich auch Doyle, 2008):

1) Der Shareholder Value-Ansatz hilft dem Marketingmanagement, die *Ziele eindeutig zu definieren* und zu operationalisieren. Marketing strebt somit nicht nach unprofitablem Wachstum, sondern danach, den Unternehmenswert zu steigern.

2) Unternehmenswertanalysen bieten dem Marketingmanagement eine *starke theoretische Argumentationsbasis*, die mit der Sprache des Top-Managements und der Börse kongruent ist. Dies erleichtert die funktionsübergreifende Koordination.

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 (siehe hierzu insbesondere auch Mizik & Jacobson, 2007).

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?

Insbesondere gelingt es Marketingführungskräften durch eine solche „Umarmungsstrategie", einen rein rhetorischen Einsatz des Shareholder Value-Konzepts zu entlarven. Der *Ansatz erfordert jedoch eine echte langfristige Perspektive* – andernfalls führt er ausschließlich zu Rationalisierung und Downsizing (Lukas et al., 2005, S. 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?

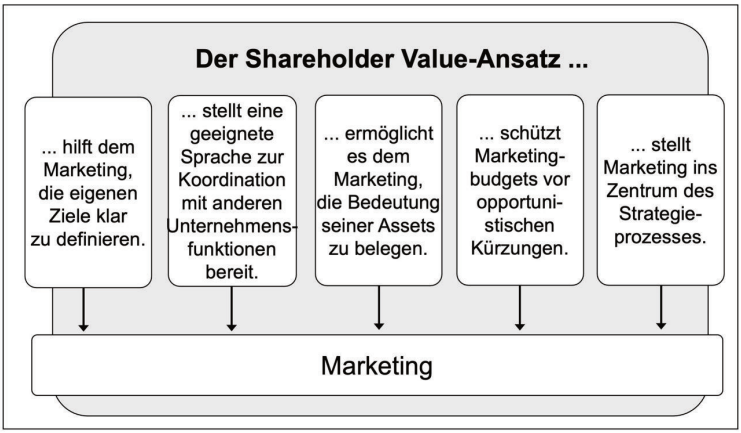


Abb. 21: Nutzen des Shareholder Value-Ansatzes für das Marketing
Quelle: In enger Anlehnung an Lukas et al., 2005, S. 416.

4 Strategisches Kundenwertcontrolling

Aufgabe des strategischen Kundenwertcontrolling ist es, *zukünftige Erfolgspotenziale* aufzufinden, aufzubauen und zu nutzen. Dazu gehört beispielsweise, möglichst früh Strukturbrüche im Kundenstamm zu erkennen, aus denen Chancen und Risiken hervorgehen können (Link et al., 2000, S. 67 ff.). Kundenerfolgspotenziale sind zunächst mittels Kundenwertkonzepten zu erkennen, um im nächsten Schritt die langfristig orientierte Marktbearbeitung daran zu orientieren. Im Folgenden werden ausgewählte Methoden Analysemethoden vorgestellt.

4.1 ABC-Analyse

Eine in der Unternehmenspraxis sehr weit verbreitete Methode zur Analyse des Kundenstamms ist die *ABC-Analyse*. Hierbei werden Kunden hinsichtlich einer Erfolgsgröße (meist Umsatz oder Deckungsbeitrag) in eine Reihenfolge gebracht. Somit lassen sich Kunden anhand ihrer Attraktivität in eine ABC-Klassifikation einteilen, wobei A-Kunden die attraktiven und C-Kunden als die am wenigsten interessante Klientel darstellen.

Häufig ergibt sich eine klassische 20-80-Konzentration (siehe Abbildung 22): Analog der sogenannte *Pareto-Regel* bedeutet das, dass 20 % aller Kunden 80 % des Gesamterfolges bewirken. In Einzelfällen wurden auch bereits Verteilungen wie 20: 225 festgestellt (Cooper & Kaplan, 1991): Hier haben 20 % der Kunden 225 % des Gewinns erzielt, die restlichen Kunden diesen wieder reduziert.

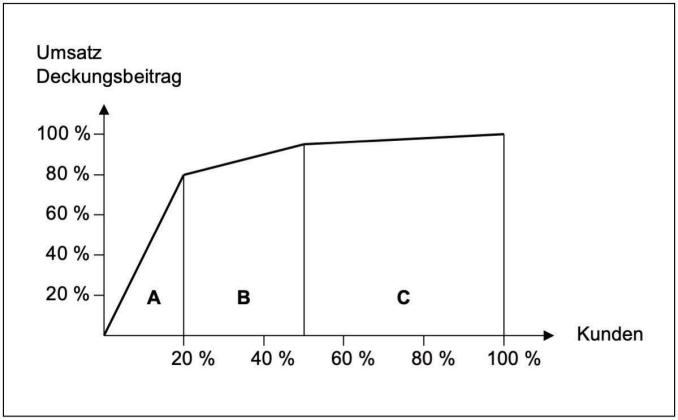


Abb. 22: ABC-Analyse mit einer 80-zu-20-Konzentration
Quelle: Reinecke & Keller, 2006, S. 263.

Häufig empfiehlt es sich, bei kostenspezifischen Fragen sowohl Umsatz als auch Kosten in die ABC-Analyse einzubeziehen (Rieker, 1995, S. 56). Scheiter und Binder (1992) zeigen anhand eines Fallbeispiels, dass B-Kunden bei Betrachtung der *Vollkosten* die rentabelsten sein können (siehe Abbildung 23).

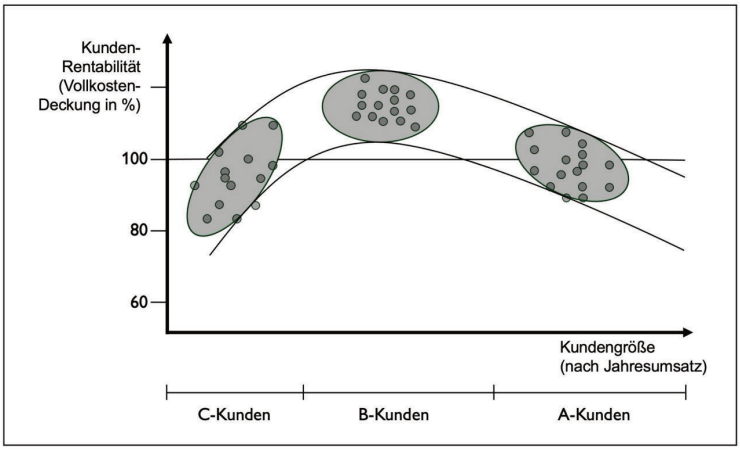


Abb. 23: ABC-Analyse auf Basis einer Vollkostenrechnung
Quelle: In Anlehnung an Scheiter & Binder, 1992.

Die ABC-Analyse gibt Aufschluss, welche Kunden mit größerer Priorität zu bearbeiten sind und welche Abnehmer weniger zum Erfolg beitragen. Überdies eignet sich die Methode, um die Ausgewogenheit der Kundenstruktur zu kontrollieren oder Verschiebungen der Kundenstruktur festzustellen (Schmöller, 2001, S. 137 f.). Grundsätzliche Defizite bestehen hinsichtlich der niedrigen Zukunftsorientierung und der eindimensional-monetären Bewertung von Kunden. Kundenselektionsentscheidungen sollte niemals ausschließlich auf Portfoliobasis getroffen werden.

4.2 Scoring-Modelle

Scoring-Modelle erlauben es, *sowohl nicht-monetäre als auch monetäre Komponenten* zu berücksichtigen. Monetäre Kennzahlen fließen nicht direkt in die Analyse ein, sondern werden in eine dem Scoring-Modell angepasste einheitliche Skala transformiert. Analog zu einer klassischen *Nutzwertanalyse* ist bei Scoring-Modellen zunächst eine Liste aller relevanten Kriterien zu erstellen. Nachdem alle Kunden anhand dieser Kriterien auf einer normierten Skala bewertet wurden, werden die Ausprägungen über Gewichtungsfaktoren zu einem Gesamtwert verdichtet (siehe Tabelle 7). Dabei entscheiden die Zielgewichte, inwieweit die einzelnen Kriterien in die Bewertung der Kunden eingehen. Als maßgebliches Entscheidungskriterium über Investitionen in den Kunden dient der aggregierte *Gesamtscoringwert* eines Kunden.

	1	2	3	4	5	Gewicht	Wert
Bedarfsvolumen				X		30	120
Wachstum		X				10	20
Preisdurchsetzbarkeit			X			20	60
Kundentreue			X			5	15
Bonität		X				5	10
Lieferanteil					X	10	50
Auftragskontinuität			X			5	15
Lead-User-Funktion	X					5	5
Strategischer Partner	X					5	5
Fit mit Ressourcen				X		5	20
Summe						**100**	**320**

Tab. 7: Scoring-Modell
Quelle: In enger Anlehnung an Krafft & Albers, 2000.

Das bekannteste Scoring-Modell ist das *RFM- bzw. RFMR-Modell*, wobei die Benennung auf die Komponenten Recency, Frequency und Monetary Ratio zurück geht (Zhang et al., 2015). Dieser insbesondere im Versandhandel übliche Ansatz basiert auf dem Gedanken, Kunden, deren Käufe in jüngerer Zeit datieren (Recency), einen höheren Score zuzuschreiben, als Kunden, deren letzter Kauf weit in der Vergangenheit liegt. Umso häufiger der Kunden einen Kauf tätigt (Frequency) und umso höher dessen Wert (Monetary Ratio), desto bedeutender ist er.

Aufgrund ihrer *Flexibilität* hinsichtlich Anzahl und Art der Variablen (monetär oder nicht-monetär) und Art des Skalenniveaus (nominal, ordinal oder metrisch) sind Scoring-Modelle dazu in der Lage, die *Mehrdimensionalität* des Kundenwert-Konstruktes abzubilden. Problematisch ist jedoch die methodische Vorgehensweise bei der Bestimmung und Operationalisierung der Parameter. Da dieses Vorgehen einer möglichst objektiven Bewertungsgrundlage und methodisch ausgearbeiteten Verdichtungssystematik bedarf, um einer *Scheingenauigkeit* vorzubeugen, entscheidet letztlich der Prozess der Berechnung des Kundenscores darüber, wie valide und praktikabel das Bewertungsinstrument ist. So sollten die Kriterien *vollständig* und *unabhängig* sein. Das wird in der Unternehmenspraxis auch als „MECE-Prinzip“ (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive) bezeichnet, was in der Praxis aufgrund der Vielzahl der eingesetzten Kriterien häufig nicht gewährleistet ist. Beispielsweise hat sich in den vergangenen Jahren im digitalen Konsumgüterbereich gezeigt, dass auf dem RFM-Modell basierende Vorhersagen über das individuelle, zukünftige Kundenverhalten oftmals fehlerbehaftet sein können, weil ein wichtiger Faktor bei der Erstellung von Kundenprofilen nicht berücksichtigt wird – die Art und Weise, wie Verbraucherinnen und Verbraucher Produkte und Dienstleistungen konsumieren (Zhang et al., 2015). Kundinnen und Kunden, die Produkte in regelmäßigen Abständen und in geringen Mengen kaufen (oder konsumieren) (bspw. einmal wöchentlich), sind oftmals weniger wertvoll als solche, die unregelmäßig und in Schüben große Mengen konsumieren beziehungsweise kaufen. Dieser unregelmäßige, aber für Unternehmen durchaus wertvolle

„Binge"-Konsum (in der englischsprachigen Marketingliteratur auch als „Clumpiness" bezeichnet) wird von RFM-Modellen unzureichend berücksichtigt.

Einmal mehr zeigt sich anhand dieses Beispiels, dass auf historischen Daten basierende Modelle nicht grundsätzlich prädiktiv sind. Die Parameterselektion und -operationalisierung von Customer Scoring Modellen sollte daher kritisch geprüft werden, um einer Fehlsteuerung der Marketingkommunikation vorzubeugen.

4.3 Customer Lifetime Value-Modelle

Soll der Investitionsaspekt und Lebenszyklus der Kunden bei der Kundenbewertung im Vordergrund stehen, so bieten sich *Customer Lifetime Value-Modelle* (CLV-Modelle) an (Jain & Singh, 2002).

Gemäß Dwyer (1997) lassen sich Kundenwert-Modelle in zwei Arten einteilen:

1) Dem *„Lost-for-good"-Ansatz* liegt der Beziehungsmarketingansatz zugrunde, weshalb die Modelle als kundenbindungsbasiert bezeichnet werden. Aufgrund des großen Commitments oder hoher Wechselbarrieren sind Kunden stark an einen Anbieter gebunden. Beenden die Kunden eine Beziehung mit dem Anbieter, dann nimmt man an, dass diese Kunden für alle Zeiten verloren sind.
2) Bei *"Always-a-share"-Ansätzen* spricht man von kundenmigrationsbasierten Modellen, was dem Transaktionsdenken entspricht. Nach diesem Ansatz stehen Kunden mit mehreren Anbietern in einer Geschäftsbeziehung. Dabei entscheiden die Kunden situativ, bei welchem Anbieter sie welchen Teil ihrer Einkäufe tätigen.

Kundenbindungsbasierte Modelle können auf Ebene des gesamten Kundenstamms oder mit kundenindividuellem Fokus definiert werden. Der „Net Profit Value" bzw. der gegenwärtige Nettowert eines Kunden wird über sämtliche Gewinnrückflüsse (Barwerte) des Kunden über dessen gesamte Lebenszeit bestimmt (Reichheld & Sasser, 1990, S. 109; Blattberg & Deighton 1996, S. 137 f.). Somit ergibt sich dieser investitionsrechnerische Kundenwert über die Summe aller abdiskontierten Auszahlungsüberschüsse des Kunden bzw. der Kundin. Um den Customer Lifetime Value des gesamten Kundenstamms zu bestimmen, werden die einzelnen Kundenwerte addiert.

Im Vergleich zu den bisher behandelten Modellen haben CLV-Modelle den Vorteil, dass sie unter vorausschauender Betrachtung auf den Kunden-*Cashflows* aufbauen (Cornelsen, 2000, S. 140). Bedenkt man die Vielzahl der vorhandenen Berechnungsmodelle, besteht die Herausforderung in der Praxis allerdings nicht darin, überhaupt ein Modell zu finden, sondern vielmehr die für den strategischen Unternehmenskontext passende Operationalisierung zu wählen *und situationsadäquate Annahmen* zu treffen. Die „lost-for-good"- „always-a-share"-Klassifikation der Kundenbeziehung kann helfen, entsprechend den beabsichtigten strategischen Implikationen eine Modellauswahl vorzunehmen. In der Praxis besteht allerdings ein gewisser Zielkonflikt zwischen *komplexer, situationsspezifischer Modellierung* einerseits und Praktikabilität sowie methodischem Aufwand andererseits.

Abbildung 24 zeigt die *Vielzahl der Einflüsse* auf den Customer Lifetime Value, die bei einer Berechnung zu berücksichtigen sind.

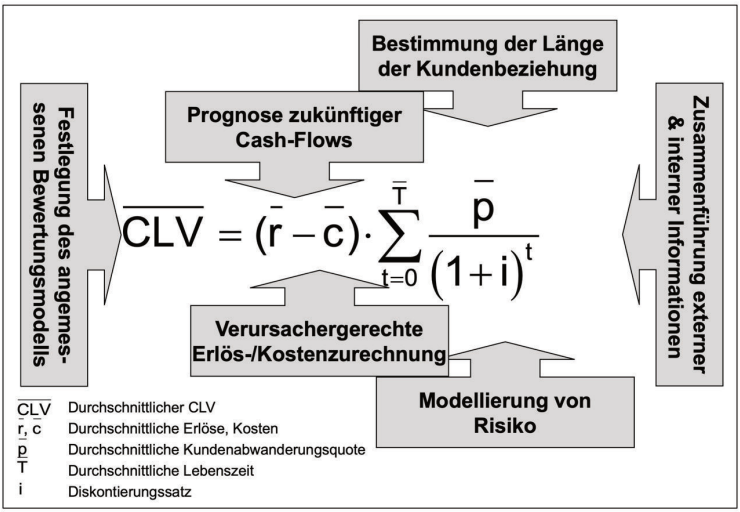


Abb. 24: Einflussfaktoren auf den Customer Lifetime Value
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Reinecke & Keller, 2007.

Die Entwicklungen im Bereich der Customer Lifetime Value-Analyse gehen in Richtung einer integrierten, dynamischen Betrachtung, die neben monetären zunehmend auch psychografische Größen verwendet (Heidemann et al., 2009).

Insbesondere kundenzentrierte Unternehmen richten ihre Marketingmaßnahmen primär am Kundenwert aus (Fader & Toms, 2018). Der CLV wird dabei als (ein) Hauptkriterium für die Kundensegmentierung eingesetzt (Kumar & Rajan, 2009). Ziel einer solchen, wertbasierten, Segmentierung ist die Identifizierung und das Targeting von profitablen Kundengruppen. Eine am Kundenwert ausgerichtete Marketingsteuerung verfolgt somit primär Profitabilitätsziele.

4.4 Kundenportfolio-Modelle

Ebenso wie ABC-Analysen dienen Kundenportfolio-Modelle der Analyse der Kundenstruktur. Die Grundidee besteht darin, das Kundenportfolio anhand von zwei Dimensionen zu analysieren, um aus den Erkenntnissen Investitionsentscheidungen treffen zu können. Grundsätzlich spiegelt sich auf der einen Analysedimension die (beeinflussbare) Unternehmenskomponente wider, während sich auf der anderen Dimension die (kaum beeinflussbare) Umfeldkomponente abbildet (Schmöller, 2001, S. 138). Anhand der Kundenkonzentrationen lassen sich die Risikoverteilung beurteilen und Kundenmanagementstrategien definieren.

Ähnlich wie bei der ABC-Analyse werden beim Kundenportfolio-Ansatz Kunden oder Kundensegmente anhand von zwei Achsen visualisiert (siehe Abbildung 25). Häufig werden die Dimensionen *Kundenattraktivität* und die eigene *relative Wettbewerbsposition* verwendet. Mögliche Variablen für die Attraktivität sind Umsatzwachstum oder die Entwicklung des Deckungsbeitrages, aber auch der mit Hilfe eines Scoring- oder Customer Lifetime Value-Modells berechnete Kundenwert. Für die relative Wettbewerbsposition wird häufig der eigene *Kundenanteil* ("Share of wallet") verwendet (Kumar & Rajan, 2009).

Kundenportfolio-Analysen erlauben leicht verständliche Heuristiken zum *Ableiten von Normstrategien der Kundenbearbeitung.* Teilt man ein Portfolio in vier Felder ein, so können beispielsweise die Kunden(segmente) mit einer hohen Attraktivität bei einer schwacher Wettbewerbsposition als „Entwicklungskunden“ bezeichnet werden. Bei diesen Kunden ist zu prüfen, ob die Wettbewerbsposition durch zielgerichtete Maßnahmen verbessert werden kann (Link & Hildebrand, 1993, S. 53).

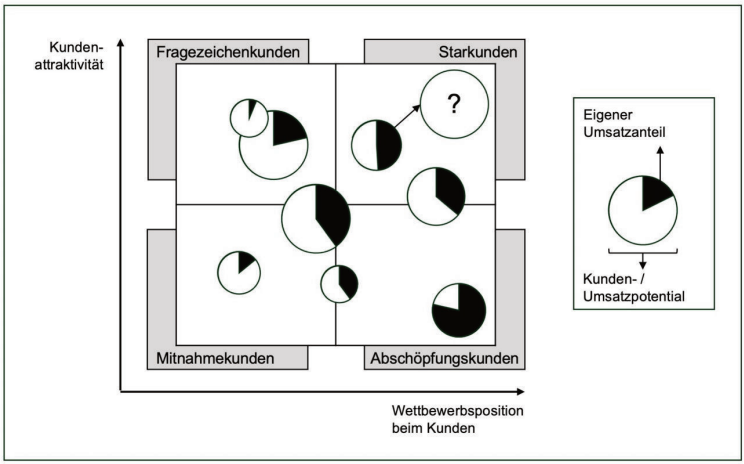


Abb. 25: Kundenportfolio-Modell mit Soll-Ist-Vergleich oder Entwicklungstrend (gestrichelter Kreis)
Quelle: Reinecke & Keller, 2006, S. 266 angelehnt an Homburg & Daum, 1997, S. 396.

Aufgrund des Aggregationsgrades eignet sich die Methodik in besonderem Maße für Kundensegmente oder Unternehmen mit einer *geringen Kundenanzahl*. Dies ist Grund dafür, weshalb die Analyseform im Business-to-Business-Bereich weit verbreitet ist (Homburg & Schnurr, 1998, S. 183). Allerdings ist auch eine *mehrstufige Vorgehensweise* denkbar, bei welcher beispielsweise zuerst alle Distributionskanäle (z. B. Fachhandel, Großhandel, Exporteure) und anschließend die Unternehmen eines Kanals (beispielsweise Fachhändler) im Einzelnen analysiert werden. Trotz der starken *Komplexitätsreduzierung* gibt die Methodik Impulse und Anregungen für die Zusammenstellung des Maßnahmenkatalogs. Normstrategien sind allerdings mit äußerster Vorsicht zu behandeln.

5 Controlling von Markenwissen, -stärke und -wert

Markencontrolling kann als eine (Teil-)Perspektive auf das Marketingcontrolling interpretiert werden. Alle Aspekte des Marketingcontrollings, die markenrelevant sind, sind somit auch Teil des Markencontrollings. Nachfolgend wird „Marke“ als Gesamtwahrnehmung einer markierten Angebotsleistung und ihren Nutzen durch den Kunden in Relation zu konkurrierenden Angeboten verstanden (Meffert et al., 2024, S. 361).

Tabelle 8 bietet einen Überblick über ausgewählte Ansätze der Markenstärke- bzw. Markenwertmessung (angelehnt an Keller, 1998, 2000, 2013), die nachfolgend – eng angelehnt bzw. aufbauend auf Tomczak et al., 2004 – dargestellt werden.

<table>
<tr><td colspan="3">Ansätze zur Messung des Markenwissens</td></tr>
<tr><td colspan="2">quantitative Methoden</td><td>qualitative Methoden</td></tr>
<tr><td>Ansätze zur Messung der Markenbekanntheit
□ Recalltests
□ Recognitiontests
□ Evoked Set-Analysen</td><td>Ansätze zur Messung des Markenimages:
□ Imageprofile
□ innovative Ansätze</td><td>□ freie Assoziation
□ projektive Techniken
□ Erheben von Markenpersönlichkeit und verbundener Werte
□ Protokolle lauten Denkens
□ Messung innerer Bilder/Imagery</td></tr>
<tr><td colspan="3">Ansätze zur Messung von Markenstärke und -wert</td></tr>
<tr><td colspan="3">□ Globalmodelle (finanzwirtschaftlich): kostenorientierte, kapitalmarktbasierte und einkommens-
orientierte Markenwertberechnungen
□ Kriterienorientierte Modelle (überwiegend verhaltenswissenschaftlich)</td></tr>
</table>

Tabelle 8: Ausgewählte Ansätze der Markenstärke- und -wertmessung im Überblick
Quelle: in Anlehnung an Tomczak et al., 2004, S. 1827 und Keller, 1998, 2000, 2013.

5.1 Messung des Markenwissens

Verhaltenswissenschaftliche Ansätze (Aaker, 1991, 2010; Keller, 1993, 2000; Keller & Brexendorf, 2019) gehen davon aus, dass eine Marke dann am Markt erfolgreich ist, wenn Konsumierende sich von ihr ein bestimmtes, mit positiven Assoziationen verbundenes Bild machen. Im Folgenden sollen das Markenwissen der Konsumierenden, die einzelnen Dimensionen dieses Wissens und Methoden zu dessen Messung behandelt werden (basierend und aktualisiert auf Tomczak et al., 2004).

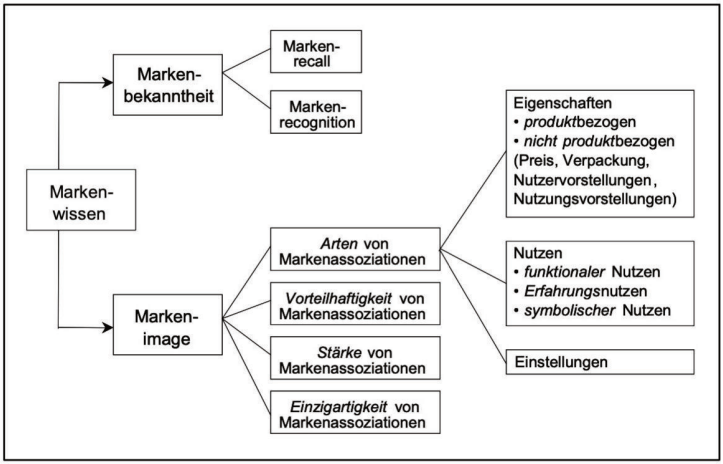


Abb. 26: Operationalisierung des Markenwissens
Quelle: Tomczak et al., 2004, S. 1828 in Anlehnung an Keller, 1993, S. 7.

Das *Markenwissen* der Konsumierenden (siehe Abbildung 26) lässt sich anhand zweier Dimensionen – der Markenbekanntheit und des Markenimages – beschreiben beziehungsweise operationalisieren (Esch, 2019, S. 29 ff.; Keller & Brexendorf, 2019, S. 1411 ff.). Die *Markenbekanntheit* wird definiert als die „Fähigkeit des Verbrauchers, die Marke unter verschiedenen Bedingungen zu erinnern oder wiederzuerkennen" (Keller & Brexendorf, 2019, S. 1411). Man unterscheidet hierbei zwischen dem *Markenrecall* (der aktiven Markenbekanntheit) und der *Markenrecognition* (der passiven Markenbekanntheit). In der Regel bezeichnet man die Markenbekanntheit als notwendige Bedingung für die Bildung eines spezifischen Images der Marke in den Köpfen der Konsumierenden (Burmann et al., 2021, S. 215-216). Bei geringem Involvement und ähnlichen Images der verschiedenen Marken kann Markenbekanntheit unter Umständen sogar eine positive Kaufentscheidung bewirken (Esch, 2019, S. 207 ff.; Keller, 2000, S. 969). In vielen Fällen ist die Markenbekanntheit jedoch keine hinreichende, sondern lediglich eine notwendige Bedingung dafür, dass eine Marke im Kaufentscheidungsprozess bevorzugt berücksichtigt wird. Daneben spielt das Markenimage eine entscheidende Rolle.

Das *Markenimage* bezeichnet die „Wahrnehmung und Bevorzugung einer Marke auf der Basis verschiedener gespeicherter Markenassoziationen" (Keller, 2000, S. 969). Bei der Bildung von Markenvorstellungen spielen bildliche Informationen häufig eine wichtigere Rolle als verbale Informationen (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2019, S. 365 ff.; Paivio 1971, S. 381 f.). Insgesamt lässt sich das Markenimage anhand mehrerer Dimensionen charakterisieren (siehe Esch, 2019, S. 30 ff.; Keller & Brexendorf, 2019, S. 1411 f.):

- *Arten der Markenassoziationen:* Markenassoziationen können auf konkreten produktbezogenen (z.B. Geschmack) oder nicht produktbezogenen Eigenschaften (z.B. die Farbe Gelb bei der Post), aber auch auf dem Nutzen der Marke oder bestimmten Einstellungen basieren.
- *Vorteilhaftigkeit der Markenassoziationen:* Assoziationen, die die Marke gegenüber anderen Marken positiv abheben, können zu einem prägnanten Markenimage beitragen. Zu beachten ist, welche Assoziationen beziehungsweise deren Ausprägungen aus Sicht der Konsumierenden als relevant und positiv eingeschätzt werden.
- *Stärke der Markenassoziationen:* Markenmanager können die Assoziationen und damit auch das Markenimage stärken, indem sie darauf achten, den Konsumierenden ein im Zeitablauf möglichst konsistentes Bild der Marke zu liefern.
- *Einzigartigkeit von Markenassoziationen:* Wenn sich eine Marke durch eine herausragende Eigenschaft abhebt, trägt dies dazu bei, dass die Marke im Kaufentscheidungsprozess der Konsumierenden weniger austauschbar erscheint.

Quantitative Methoden zur Messung des Markenwissens

Nachfolgend werden zunächst ausgewählte *quantitative Methoden* zur Messung des Markenwissens (Markenbekanntheit und -image) behandelt (Keller & Brexendorf, 2019, S. 1416 ff.), die im Rahmen des Markencontrollings zum Einsatz kommen.

Zur *Messung der Markenbekanntheit* eignen sich Recall- und Recognitiontests. Ziel von *Recalltests* ist es, die aktive Markenbekanntheit zu bestimmen (Keller & Brexendorf, 2019, S. 1417; Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2019, S. 379 ff.). Entsprechend werden ungestützte Erinnerungsmessungen eingesetzt: Konsumierende werden aufgefordert, aus dem Gedächtnis die ihnen bekannten Marken einer bestimmten Kategorie anzugeben. Der prozentuale Anteil an Konsumentinnen und Konsumenten, die eine gegebene Marke genannt hat, wird standardmäßig in der Kennzahl *ungestützte Markenbekanntheit (unaided brand awareness)* zusammengefasst (Romaniuk et al., 2017). Die Marke, die im Rahmen einer solchen Erhebung am häufigsten zuerst genannt wird, wird in der Marktforschung zusätzlich als *Top of Mind (TOM)* der jeweiligen Produktkategorie ausgewiesen. *Recognitiontests* dienen dazu, die passive Markenbekanntheit zu ermitteln (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2019, S. 379 sowie Keller & Brexendorf, 2019, S. 1416-1417). Bei derartigen Tests wird den Konsumierenden in der Regel eine Liste mit Marken(-namen) einer bestimmten Kategorie vorgelegt, und sie werden gebeten, die ihnen bekannten Marken zu markieren. Der Einsatz von Recognitiontests empfiehlt sich insbesondere (aber nicht ausschließlich), wenn ein relativ geringes Involvement vorliegt und daher die Entscheidung für eine bestimmte Marke in der Regel erst unmittelbar am Point-of-Sale getroffen wird. Aus befragungstechnischen Gründen (Zustimmungstendenz der Befragten) dürfte die gemessene Recognition meist höher sein als die tatsächliche.

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

Die *Erhebung von Imageprofilen* ist die bekannteste Methode zur *Messung des Markenimages*. Konsumierende werden gebeten, Marken einer bestimmten Kategorie anhand einer vorgegebenen Liste von Assoziationen zu beurteilen. Solche Imageprofile werden häufig zum Controlling der Markenpositionierung eingesetzt. Bevor derartige Untersuchungen durchgeführt werden können, ist es erforderlich, die relevanten Assoziationen zusammenzustellen, die Zielgruppe zu bestimmen (um geeignete Kundinnen und Kunden für die Befragung auswählen zu können) und zu ermitteln, welche Marken in der betrachteten Kategorie in Konkurrenz zueinander stehen (Aaker, 1991, S. 137 ff.).

Imageanalysen nach dem dargestellten Verfahren weisen im Vergleich zu qualitativen Verfahren den *Vorteil* auf, dass sie sich auf die zentralen Assoziationen konzentrieren und repräsentativ erhoben werden können. Zudem lassen sich die Ergebnisse anschaulich grafisch darstellen. Die *Defizite* entsprechen teilweise denen des „klassischen" Positionierungsmodells (Trommsdorff & Paulssen, 2000, S. 1056). So sind die herangezogenen Assoziationen für die verschiedenen Marken häufig nicht von gleich hoher Relevanz.

Qualitative Methoden zur Messung des Markenwissens

Neben den quantitativen Ansätzen existieren verschiedene *qualitative Methoden zur Messung des Markenwissens*. Sie dienen häufig für Fragestellungen zur Vorbereitung (beispielsweise zur Auswahl von Assoziationen für klassische Imagemessungen; Keller & Brexendorf, 2019, S. 1412 f.) oder zur Vertiefung der Erkenntnisse quantitativer Untersuchungen eingesetzt.

Bei der Methode der *freien Assoziation* (Aaker, 1991, S. 137 f.; Keller & Brexendorf, 2019, S. 1412) sollen Konsumierende ihren Gedanken freien Lauf lassen und spontan möglichst viel angeben, was ihnen zu bestimmten Marken einfällt.

Der Einsatz direkter Befragungsmethoden zur Messung des Markenwissen der Konsumierende ist nicht immer sinnvoll. So können oder wollen Konsumierende in einigen Situationen keine Angaben über ihre Einstellungen zu Marken machen: beispielsweise, weil sie ihnen nicht bewusst sind oder weil sie der sozialen Erwünschtheit widersprechen. Zur Überwindung dieser Barrieren eignen sich indirekte, *projektive Techniken* (Aaker, 1991, S. 137 ff.; Keller & Brexendorf, 2019, S. 1413). Eine Möglichkeit besteht darin, Konsumierende zu bitten, einen typischen Benutzer bzw. eine typische Benutzerin der betreffenden Marke zu

charakterisieren und zu beschreiben, bei welchen Gelegenheiten sie bzw. er die Marke normalerweise nutzt beziehungsweise konsumiert.

Wertvolle Aussagen über die Markenwahrnehmung und das Markenwissen der Konsumierenden liefern Untersuchungen zur *Markenpersönlichkeit* und den entsprechenden *Werten* (Aaker, 1991, S. 137 ff.; Geuens et al., 2009; Ghorbani et al., 2022; Keller & Brexendorf, 2019, S. 1414-1415). Bei dieser Methode erhalten Konsumierende die Aufgabe, sich vorzustellen, dass die Marke eine Person wäre. Sie werden dazu aufgefordert, diese Persönlichkeit möglichst ausführlich zu charakterisieren (Aussehen, Kleidung, persönliche Werte, Beruf, soziales Verhalten usw.). Die Ergebnisse derartiger Befragungen liefern häufig Rückschlüsse darauf, wie Konsumierende die Marke erleben und wie sie ihre Beziehung zur Marke sehen.

Detaillierte Informationen über die Markenwahrnehmung der Konsumierenden lassen sich durch *Protokolle lauten Denkens* gewinnen (Grunert, 1990; Redler et al., 2019, S. 1166). Beispielsweise werden Konsumierende gebeten, neben sprachlichen auch bildliche Assoziationen und emotionale Eindrücke (beispielsweise Genuss, Lebensfreude, Sicherheit) zur betreffenden Marke zu beschreiben. Dadurch sollen möglichst viele Informationen über die unterschiedlichen Dimensionen des Markenwissens (sprachlich, bildlich, emotional, Markenvergleiche usw.) gewonnen werden. Die Ergebnisse lassen sich dazu nutzen, die Positionierung der Marke zu überprüfen sowie Vergleiche zwischen dem Wissen der Konsumierenden über die eigene Marke und über konkurrierende Marken beziehungsweise über die Kategorie allgemein anzustellen.

Der Ansatz zur *Messung innerer Bilder (Imagery)* konzentriert sich auf die bildlichen Gedächtnisstrukturen der Konsumierenden über Marken (Bekmeier-Feuerhahn, 2000, S. 1023 ff.; Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2019, S. 273 f.; Redler et al., 2019, S. 1159 ff.). Bei der Messung innerer Bilder wird primär deren Vividness (Lebendigkeit) und somit deren Klarheit, Deutlichkeit (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2019, S. 273 ff.) beziehungsweise Zugriffsfähigkeit (Bekmeier-Feuerhahn, 2000, S. 1024) erhoben. Zur Erhebung visueller Markenvorstellungen können sowohl verbale Skalen als auch Bilderskalen eingesetzt werden.

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

5.2 Messung von Markenstärke und Markenwert

Der Markenwert misst das Erfolgspotenzial einer Marke. Trotz seiner Bedeutung wird dieser Begriff allerdings sehr unterschiedlich verwendet. Die verschiedenen Definitionen von Markenwert sind insbesondere auf die unterschiedlichen Ziele der Bewertung von Marken zurückzuführen. Während einige Autoren eine monetäre Bewertung im Sinne eines Bilanzwerts anstreben, legen andere Wissenschaftler den Fokus eher auf die verhaltenswissenschaftliche Markensteuerung.

Ein Modell von Srivastava und Shocker (1991) verbindet die verhaltens- und finanzwirtschaftliche Sicht (siehe Abbildung 27). Die Autoren unterscheiden im Rahmen eines übergeordneten Brand Equity-Konzepts die beiden Begriffe *„Markenstärke" (brand strength)* und *„finanzieller Markenwert" (brand value)*:

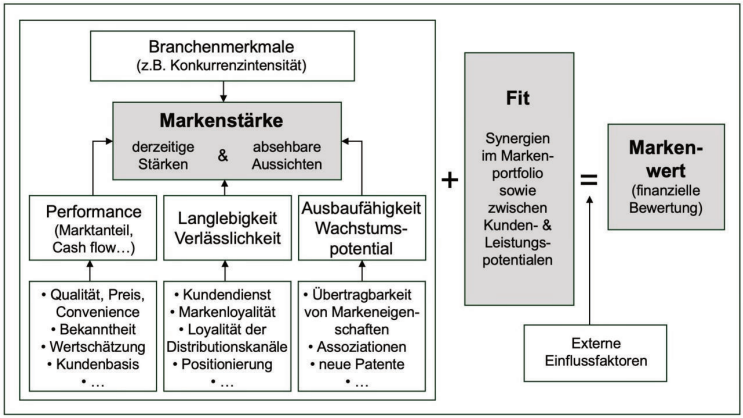


Abb. 27: Markenwert und Markenstärke
Quelle: Tomczak et al., 2004, S. 1834 angelehnt an Srivastava & Shocker, 1991, S. 7.

- "*Brand strength may be defined as the set of associations and behaviors on the part of a brand's customers, channel members, and parent corporations that permits the brand to enjoy sustainable and differentiated competitive advantages (i.e., brand strength results in barriers to competition and, therefore, some degree of monopolistic power to the firm controlling the brand).*" (Srivastava & Shocker, 1991, S. 9) Die Markenstärke hängt ab von der derzeitigen Performance und Profitabilität einer Marke, der Verlässlichkeit der Gewinnerwartungen und den Ausbau- und Wachstumspotenzialen. Diese drei Treiber werden wiederum insbesondere durch verhaltenswissenschaftliche Größen (beispielsweise Bekanntheit, Wertschätzung, Loyalität und Assoziationen) bestimmt. Ferner wirken spezifische Branchenfaktoren wie unter anderem die Konkurrenzintensität auf die Markenstärke.
- "*Brand value is the financial outcome of management's ability to leverage brand strength via tactical and strategic actions in providing superior current and future profits and lowered risks. As such, it depends on the ‚fit' of the brand with the firm's objectives, resources (including synergy with other products), and competitive market conditions*" (Srivastava & Shocker 1991, S. 9). Der finanzielle Markenwert hängt somit nicht nur von der Markenstärke, sondern insbesondere von der Fähigkeit des Managements ab, mit Hilfe geeigneter Maßnahmen die Markenstärke auch in einen höheren Unternehmenswert (= höhere und sicherere Geldflüsse) umzusetzen. Daher muss eine finanzielle Messung unternehmensspezifisch aus der Sicht des Eigentümers oder eines

potenziellen Käufers erfolgen (Bekmeier-Feuerhahn, 1998). So kann eine bestimmte Marke für ein anderes Unternehmen einen höheren finanziellen Wert haben, weil es über andere Ressourcen (zum Beispiel eigene Distributionskanäle), Kompetenzen oder eine breitere Kundenbasis verfügt.

Der Markenwert (Brand Equity) wird nachfolgend als *finanzwirtschaftlich bewertetes Ergebnis einer vom Management aktiv gestalteten Markenstärke* angesehen.

Notwendigkeit und Nutzen von Markenbewertungen

Für Markenbewertungen existiert eine Vielzahl von Anlässen, beispielsweise der Kauf eines Unternehmens, die Bestimmung der Höhe von Lizenzgebühren, die Aktivierung von Marken in Bilanzen sowie die Planung, Steuerung und Kontrolle von Marken (Kriegbaum, 2001, S. 77 ff.; Salinas & Ambler, 2009; Esch et al., 2019, S. 225 ff.). Der Nutzen von Markenbewertungen für Marketingplanung und -controlling ist in der Marketingwissenschaft relativ unumstritten (Aaker, 1996, S. 314 ff.):

- Markenstärke als Trackinggröße ergänzt quantitative Marktgrößen wie Umsatz, Absatz und Marktanteil ideal (Franzen, 1995, S. 563) und drückt unter anderem Veränderungen bezüglich Markenloyalität und Marktpositionierung aus (Cravens & Guilding, 1999, S. 56).
- Markenbewertungen helfen bei Budgetallokationen, sind eine geeignete Grundlage für die Steuerung eines Markenportfolios (Meffert, 1999) beziehungsweise für die Optimierung von Handelssortimenten (Franzen, 1995, S. 563) und ermöglichen ein Benchmarking mit der Konkurrenz.
- Letztlich ist insbesondere der Prozess der Markenbewertung wertvoll. Daraus ergibt sich ein Erkenntnisgewinn bezüglich des Markenbildungsprozesses.
- Ferner kann die Markenbewertung für Investor Relations genutzt werden.

Verfahren zur Messung des Markenwerts im Überblick

Es existiert kein allgemeines Markenbewertungsverfahren, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden (für einen umfassenden Überblick siehe Bentele et al., 2009). Grundsätzlich lassen sich zwei Grundformen unterscheiden: Globalmodelle (Tabelle 9) und kriterienorientierte Modelle (Tabelle 10) (Güldenberg & Franzen, 1992, S. 38).

Kostenorientierte Verfahren: Grundidee und Bewertung	
Bewertung einer Marke auf Basis einer Kalkulation der mit dieser Marke verbundenen Kosten: a) Bewertung der Aufbaukosten (Kosten, die mit dem Aufbau einer Marke verbunden gewesen sind) b) Schätzung der Ersatzkosten (Kosten, die damit verbunden wären, einen vergleichbaren Markennamen und ein vergleichbares Geschäft aufzubauen)	• Rückwärtsgerichtet; ungenügende valide Informationen über historische Kosten • Kostenzurechnung schwierig; Problem der Trennung der Marketingkosten von anderen Kosten • Replikation einer Marke häufig aufgrund der Marktkapazität nicht möglich, ohne den Wert bestehender Marken zu beeinflussen
Kapitalmarktbasierte Verfahren: Grundidee und Bewertung	
Diese Verfahren versuchen zu evaluieren, zu welchem Preis eine Marke verkauft werden könnte.	• echte Märkte für Marken existieren kaum • Indikatoren orientierte Markenbewertungen schwanken stark (Indiz für ineffiziente Märkte)
Einkommensbasierte Verfahren: Grundidee und Bewertung	
Diese Verfahren versuchen, den Markenwert aufgrund von Präferenzen zu berechnen, die nicht auf Produktunterschiede zurückzuführen sind: • Ermittlung abdiskontierter Cashflow-Unterschiede zwischen Marken- und Nichtmarkenprodukten durch Kalkulation von Absatzmengenunterschieden und des Preispremiums • Schätzung von Gewinnverlusten aufgrund von Präferenzdifferenzen, die entstehen, wenn Markennamen weggelassen würden • Bewertung abdiskontierter (potentieller) Lizenzeinnahmen	Preispremium häufig praktikable, verständliche und daher akzeptierte Lösung Differenzschätzung in Märkten ohne Nichtmarkenprodukte kaum möglich Preispremiummodell führt in Märkten mit ähnlichen Preisen zur systematischen Überbewertung kleiner Präferenzmarken und Unterbewertung von Preis-Mengen-Marken; Marktabgrenzungsproblem trotz Diskontierung statische Modelle, die weder Markensteuerung noch mögliche Markenerweiterungen berücksichtigen Bestimmung von Zeithorizont, Zinssatz und Prognose des Zahlungsstroms bei Cashflow-Berechnungen problematisch

Tab. 9: Globalmodelle zur Markenwertmessung
Quellen: basierend auf Tomczak et al., 2004, S. 1837, sowie Aaker, 1991; Srivastava & Shocker, 1991; Simons & Sullivan, 1993; Keller, 1998, S. 349 ff.; Sattler, 1998; Cravens & Guilding, 1999, S. 58 f.; Baumgarth, 2001, S. 236.

Kriterienorientierte Modelle: Ausgewählte Verfahren und Bewertung
Brand Asset Valuator (2000): Hierbei handelt es sich um ein hierarchisches Kriterienmodell, das durch Young & Rubicam entwickelt wurde und seit 1993 eingesetzt wird. Es setzt sich zusammen aus Markenstärke (Markendifferenzierung und Markenrelevanz) einerseits sowie Markenstatur (Markenwertschätzung und Markenwissen) andererseits. In der Wissenschaft wird eine Ergänzung um den Faktor Energie (Innovation, Dynamik) vorgeschlagen bzw. angewendet (Ha et al. 2021).
Brand Equity Ten nach Aaker (1996, S. 318 ff.): Preispremium, Zufriedenheit/Loyalität, wahrgenommene Qualität, Führerschaft/Popularität, wahrgenommener Wert, Unternehmensassoziationen, Markenpersönlichkeit, -bekanntheit (Wiedererkennung, Erinnerung, Top of mind, Markendominanz, -familiarität, -wissen), Marktanteil, -preis, Distributionsgrad.
Interbrand-Modell: Bei diesem Verfahren werden zehn Markenstärke-Dimensionen in einem Scoringverfahren zu einem Markenstärkeindex verdichtet. Dieser wird dazu verwendet, einen adäquaten Risikozinssatz für das Abzinsen zukünftiger Markenerträge zu ermitteln. Bei der Berechnung wird zusätzlich berücksichtigt, welcher Teil der Kaufentscheidungen tatsächlich auf die Marke zurückzuführen ist (Rocha, 2017, Interbrand 2023).
Bewertung von Kriterienmodellen
• in der Regel hohe Praktikabilität und gute Eignung für Portfoliomodelle • Grundannahmen der Modelle sind häufig stark vereinfachend und selten empirisch gestützt, ungenügende Operationalisierung der Konstrukte • zum Teil mangelnde Konsistenz, subjektive Kriterienauswahl und -gewichtung • mit Ausnahme von Interbrand selten finanzwirtschaftliche Quantifizierung

Tab 10: Kriterienorientierte Modelle zur Markenwertmessung
Quelle: eigene Darstellung aufbauend auf Tomczak et al., 2004, S. 1838.

Globalmodelle versuchen, den (finanziellen) Wert einer Marke als Ganzes zu quantifizieren (siehe Tabelle 10):

- *Kostenorientierte Verfahren* sind rückwärtsgerichtet und können eine zukunftsgerichtete Markenbewertung kaum gewährleisten.
- *Kapitalmarktbasierte Verfahren* sind zwar zukunftsorientiert, allerdings fragwürdig, solange Märkte für Marken nicht effizient sind. Ineffizienzen führen zu enormen und sachlich nicht zu rechtfertigenden Schwankungen.
- *Einkommensorientierte Markenwertberechnungen* schätzen den finanziellen Wert einer Marke. Dies kann auf Basis einer Analyse sein, bei der der „Mehrwert" (Preispremium) einer führenden Konsumgütermarke gegenüber einer Handelsmarke gemessen wird. Die Verfahren geben allerdings allein kaum Gestaltungshinweise im Sinne einer Ursache-Wirkungsanalyse. Außerdem weisen sie das Problem der Reziprozität auf: Die Einschätzung zukünftiger Marketingmaßnahmen wirkt sich auf den heutigen Markenwert aus (Agarwal & Rao, 1996, S. 237 ff.). Ferner treten Probleme bei der Prognose des Zahlungsstroms, bei der Definition des betrachteten Zeithorizonts und bei der Bestimmung des Abzinsungsfaktors auf (Herrmann, 1998, S. 493; Sattler, 2000, S. 225 ff.).

Kriterienorientierte Modelle versuchen, die Markenstärke zu bewerten (siehe Tabelle 10); nur wenige Ansätze quantifizierten die Markenstärke auch finanziell. Bei diesen Verfahren stellt sich die Frage, ob die in den einzelnen Markenwertmodellen verwendeten Indikatoren sowie deren Gewichtung prinzipiell tragfähig und insbesondere auf die unternehmensspezifische Situation anwendbar sind (Wiedmann, 1994, S. 1320; Esch & Andresen, 1994, S. 217). Auch die Anzahl der eingesetzten Kriterien variiert stark. Agarwal und Rao (1996, S. 238 ff.) konnten zwar zeigen, dass die zehn wichtigsten Indikatoren für den Markenwert konvergieren – um aber Kaufentscheidungen möglichst vollständig zu erklären, benötige man dennoch alle. Je stärker die Aggregation, desto stärker sind daher die Zweifel, ob ein zusammenfassender Markenwert(index) beziehungsweise Aussagen über dessen Entwicklung ausreichen, um konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten (Wiedmann, 1994, S. 1320; Keller, 1998, S. 365).

Das Interbrand-Markenbewertungsverfahren

Interbrand führt seit mehr 1988 Markenbewertungen durch. Interbrand wirkte bei der Entwicklung der ISO 10668 (Anforderungen an die monetäre Markenbewertung) mit; so war die Interbrand-Marketingbewertungsmethodik auch die erste, die als konform mit deren Anforderungen zertifiziert wurde. Da es eines der wenigen Modelle ist, das zu einem finanziellen Markenwert führt, wird es nachfolgend kurz geschildert.

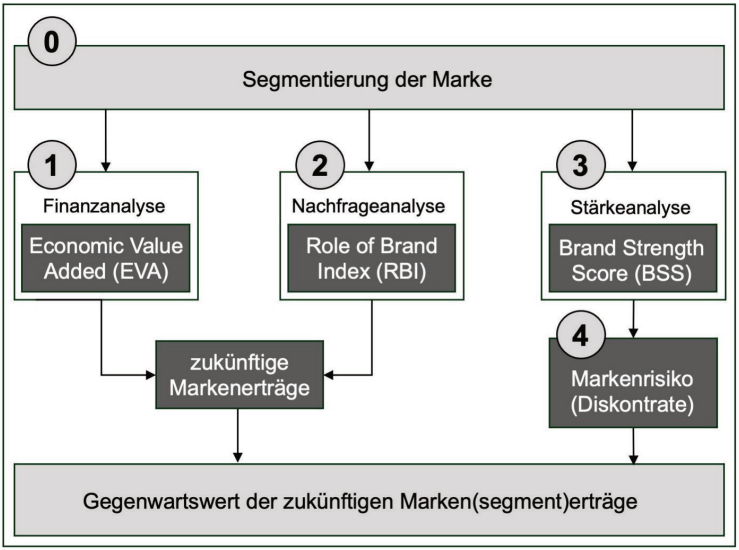


Abb. 28: Methodik der Interbrand-Markenbewertung
Quelle: in enger Anlehnung an Rocha, 2017.

Die Bewertungsmethodik von Interbrand (siehe Abbildung 28) basiert auf folgenden Schlüsselanalysen, die jeweils in allen Teilmärkten (*Segmentierung*), in denen eine Marke tätig ist, separat durchgeführt werden (Rocha, 2017; Interbrand, 2023):

1) *Finanzanalyse:* Zunächst wird die *finanzielle Leistung* der Markenprodukte oder Dienstleistungen anhand einer Economic Value Added-Analyse bewertet.

2) *Nachfrageanalyse:* Interbrand analysiert aufgrund von Marktforschungen und Schätzungen, welcher Anteil der Kaufentscheidungen auf die Marke zurückzuführen ist (*Role of Brand-Index*). Wenn Konsumierende es beispielsweise strikt ablehnen würden, eine andere als ihre präferierte Marke zu kaufen, dann betrüge der Index für diese Marke 100 Prozent. Mit anderen Worten: Der gesamte Economic Value Added ginge auf die Marke zurück. Bei einem Role of Brand-Index von 30 Prozent würden 30 Prozent der Kaufentscheidungen auf die Marke zurückgeführt.

3) *Stärkeanalyse:* Mittels eines umfassenden Indikatorenmodells misst Interbrand die Wettbewerbsstärke der Marke und deren Fähigkeit, Loyalität zu fördern und somit zukünftige Nachfrage und Gewinn. Der *Markenstärkeindex* ergibt sich aus einem Scoring-Modell, das folgenden Kriterien mit unterschiedlichen Gewichtungen verwendet:

- *Interne Faktoren:* Richtung (Direction), Abstimmung (Alignment), Einfühlungsvermögen (Empathy), Agilität (Agility);
- *Externe Faktoren:*
  - Engagement, bestehend aus Einzigartigkeit (Distinctiveness), Kohärenz (Coherence) und Partizipation (Participation) sowie
  - Relevanz, bestehend aus Präsenz (Presence), Vertrauen (Trust) und Affinität (Affinity).

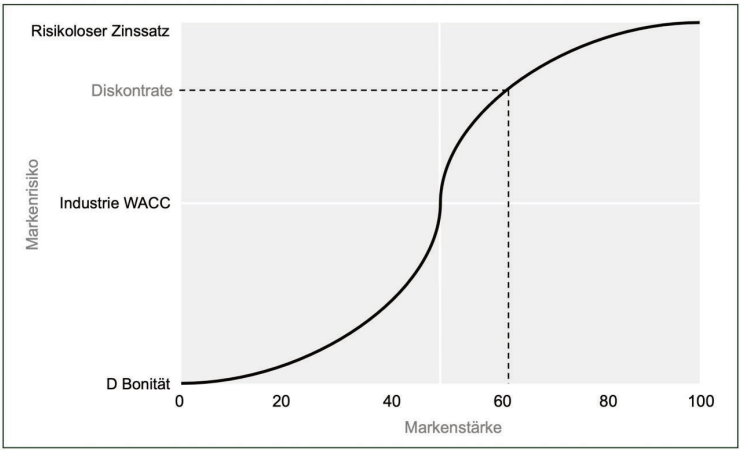


Abb. 29: Markenstärke als Bestimmungsfaktor für den Markenrisikozinssatz
Quelle: basierend auf Rocha, 2017 und Interbrand, 2023.

4) Markenrisiko: Aus dem Markenstärkenindex wird ein Zinssatz für die Abdiskontierung künftiger Erträge abgeleitet (siehe Abbildung 29). Bei geringerer Markenstärke sind Risiko und somit Zinssatz höher; bei einer sehr starken Marke ist das Risiko gering, weshalb der für die Abzinsung verwendete Zinssatz niedriger ausfällt.

Der *Markenwert* entspricht dem Gegenwartswert der zukünftigen Marken(segment)erträge: Dazu werden die künftigen jährlichen markenspezifischen Economic Value Added-Werte mittels des ermittelten Risikozinssatzes auf den heutigen Tag abgezinst und mit dem Role of Brand Index multipliziert.

Das Interbrand-Modell ist das weltweit bekannteste Verfahren zur Markenbewertung. Positiv ist, dass das Modell für alle Teilmärkte einer Marke separat angewandt wird und somit die Besonderheiten unterschiedlicher Märkte berücksichtigt. Ferner ist es ein konsistentes Modell, das strikt auf Finanzlogik setzt – analog zu Firmenbewertungen. Aufgrund der langjährigen Durchführung der Markenbewertungen lassen sich Marken im Zeitverlauf analysieren, auch wenn dies durch gelegentliche Anpassungen des Messverfahrens eingeschränkt wird.

Kritisch ist allerdings die Subjektivität bezüglich der Auswahl und Gewichtung der Markenstärkeindikatoren sowie deren nicht vorhandene Unabhängigkeit (= Korrelation). Auch erscheint die Funktion (S-Kurve) zur Ermittlung des jeweiligen Risikozinssatzes aus dem Markenstärkeindex etwas willkürlich. Ferner ist der Markenwert aufgrund des zugrundeliegenden EVA-Berechnungsmodells vom Steuersatz abhängig, was für manche Analysen nicht zielführend ist.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Interbrand-Methodik sicherlich nicht optimal ist, aber dennoch das derzeit bewährteste Verfahren, wenn man einen finanziellen Markenwert ermitteln möchte.

Grundprobleme der Markenwertmessung

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

1) Isolierbarkeit/Abgrenzbarkeit einzelner Marken: Einige der Bewertungsverfahren setzen voraus, dass einer Marke Kosten und Erträge zugeordnet werden können. Sobald ein Unternehmen allerdings mehr als eine Marke anbietet, ist eine saubere Zurechnung der Gemeinkosten in der Realität kaum möglich (Aaker, 1991, S. 20; Srivastava & Shocker, 1991, S. 5; Franzen, 1995, S. 565; Keller, 1998, S. 356).

2) Monetäre Transformation von Markenstärke zum Markenwert: Grundsätzlich besteht ein Trade-off zwischen einer finanzwirtschaftlichen eindimensionalen Markenbewertung und einer eher verhaltensorientierten mehrdimensionalen Markenbeurteilung (Sattler, 1995, S. 678; Jenner, 2001, S. 57; Kriegbaum, 2001, S. 118 ff.). Zwar gibt es interessante Versuche, diese Trade-offs entweder wie beim Interbrand-Modell durch Multiplikatoren abzuschwächen; dennoch bleibt es ein idealtypischer Versuch, alle Einflussfaktoren auf den finanziellen Wert vollumfänglich und empirisch begründet einzufangen und zu gewichten.

3) Berücksichtigung von Markenausdehnungen: Die meisten Verfahren bewerten den Status Quo einer Marke. Aus Managementperspektive interessiert aber auch deren Erweiterungspotenzial, zumal viele Unternehmen kaum noch neue Marken einführen, sondern in der Regel vorhandene Marken ausdehnen (Brand Extensions). Das Transferpotenzial einer Marke ist als Realoption mitzubewerten (Jenner, 2001, S. 60 ff.): Bewertungskriterien hierfür sind Marktattraktivität, Wachstumsrate, Konkurrenzintensität sowie Ausmaß und Fit der Markenausdehnung (Jenner, 2001, S. 60). Diese Aspekte werden häufig vernachlässigt, was dazu führt, dass ein zu niedriger Markenwert ausgewiesen wird. Letztlich gilt aber auch hier: Solche Realoptionen lassen sich zwar mit Hilfe komplexer Bewertungsmodelle der Optionspreistheorie bewerten, doch wird aufgrund der Vielzahl subjektiver Einschätzungen eine gewisse Scheingenauigkeit vorgetäuscht (Jenner, 2001, S. 57). Alternativ bietet sich die Bewertung anhand von Expertenurteilen an, die allerdings keinen exakt bestimmbaren Wert liefert (Jenner, 2001, S. 58).

4) Kontextbezogenheit der Bewertung: Die meisten Bewertungsverfahren versuchen, den Wert von Einzelmarken zu erfassen. In der Regel haben Unternehmen mehrere Marken, so dass eine umfassende Evaluation das gesamte Markensystem berücksichtigen müsste: Welche Synergien und Antinomien bestehen zwischen den Einzelmarken? Wie ist ihr Verhältnis zu einer etwaigen Dachmarke einzuschätzen? Dies unterstreicht wiederum die Unternehmensspezifität des Markenwerts: Die Ertragsquellen und somit der resultierende Wert einer Marke können variieren, je nachdem, welches Unternehmen die Marke in seinem Portfolio „besitzt". Das erklärt letztlich, warum es einen – wenn auch in der Regel nicht effizienten – Markt für Marken (und somit auch für Kundenbeziehungen) gibt.

Integration des Markenwerts in das Marketingcontrolling

Welche handlungsorientierten Schlussfolgerungen können vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen für die Messung des Markenwerts im Rahmen eines Marketingcontrollings gezogen werden? Das Konstrukt „Markenwert" sollte in keinem Fall mit einer einzigen Treibergröße oder der Markenstärke verwechselt werden. Vielmehr sollte die Messung in jedem Fall mehrdimensional und unter Verwendung unterschiedlicher Verfahren erfolgen. Andererseits erreichen rein verhaltenswissenschaftliche Messungen nur Marketingexperten; für andere Führungskräfte und die Finanzmärkte sind sie zu wenig aussagekräftig. Die größte Herausforderung ist der unterschiedliche Zeithorizont: Der Aufbau von Marken benötigt Zeit – und die meisten Unternehmen verfügen bei finanzwirtschaftlichen Aspekten nicht über die erforderliche Geduld. Folgende Empfehlungen können als Handlungsanleitung für eine Methodenkombination dienen:

1) Markenstärke als Basis für operative Entscheidungen

Informationen über die zentralen Treiber der Markenstärke sind unerlässliche Voraussetzungen für fundierte Markenentscheide. Daher sind kriterienorientierte Messverfahren erforderlich, die die wichtigsten verhaltenswissenschaftlichen Größen sowie marktorientierten Kennzahlen abdecken. Wichtig ist dabei eine kontinuierliche (Stichwort: Zeitreihenanalysen), konkurrenz- und kundenorientierte

Messung: Insbesondere die Differenzierung einer Marke auf der Basis kundenrelevanter Aspekte ist eine notwendige Voraussetzung für einen langfristigen Markterfolg (Aaker, 1996, S. 328).

2) Messung des finanziellen Werts einer Einzelmarke in besonderen Fällen

Vor dem Hintergrund spezieller Situationen erscheint es sinnvoll, den finanziellen Wert einer Einzelmarke zu berechnen – beispielsweise bei Entscheidungen über Markenverkäufe und -lizensierungen sowie über etwaige Markenausdehnungen.

Die auf den kriterienorientierten Verfahren basierenden Multiplikatormodelle eignen sich eher für stabile Geschäftsbereiche, während einkommensorientierte diskontierte Geldflussanalysen für neue Geschäftsfelder zu bevorzugen sind, in denen man nicht auf umfangreiche Daten zurückgreifen kann (Ward, 1989). Andererseits sind letztere nicht besonders sinnvoll, wenn Kundenloyalität und Wechselkosten gering sind, die Innovationsgeschwindigkeit hoch ist und sich die Marke in einer frühen Phase des Lebenszyklus befindet (Srivastava & Shocker, 1991, S. 21). Aufgrund der Bewertungsunsicherheiten sind Sensitivitätsanalysen unverzichtbar.

3) Portfolioorientierte Messung der Performance von Mehrmarkenstrategien

Die bisherigen Hinweise haben sich auf die Bewertung von Einzelmarken beschränkt. Letztlich wird aber der Wert jeder Marke auch durch das Markenportfolio beeinflusst. Bisher gibt es in der Marketingwissenschaft wenige, differenzierte Hinweise darauf, wie die Interaktion zwischen verschiedenen Marken zu bewerten ist. Nguyen et al. (2018) schlagen die Kohärenz eines Brand Portfolio als wichtiges Kriterium für ein erfolgreiches Markenportfoliomanagement vor. An- und Verkäufe von Marken sowie die Lancierung beziehungsweise Einstellung von Submarken können nach diesem Ansatz hinsichtlich ihrer Design-, Markenpersönlichkeits- und Statuskohärenz bewertet werden. Aaker (1996, S. 239 ff.) hingegen hat ein Rollenmodell entwickelt: Den einzelnen Marken eines Portfolios fallen dabei unterschiedliche Funktionen zu. Weitere Empfehlungen zum Management von Mehrmarkenstrategien (Meffert & Perrey, 1998; Burmann & Kanitz, 2012) sowie zum kennzahlenorientierten Mehrmarkencontrolling liegen allerdings kaum vor. Es ist zu erwarten, dass in Zukunft weitere kriterienorientierte Bewertungsmodelle für Mehrmarkenstrategien entwickelt werden. Derzeit muss sich eine entsprechende Bewertung noch auf relativ einfache Instrumente wie Markenportfolios und Wanderungsanalysen beschränken; ferner sind Analogien zu Geschäftsfeldportfolios möglich.

Fazit: Die Schilderungen haben gezeigt, dass es „den" Markenwert als absolute und valide Einzelgröße nicht gibt. Vielmehr sollten Marketingführungskräfte danach streben, sich mit einem Methodenmix aus verhaltenswissenschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Verfahren diesem Konstrukt zu nähern, um daraus Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Übergeordnete Markenstärkeindizes sind geeignet, wenn sie durch Einzelindikatoren erklärt werden. Der finanzwirtschaftliche Markenwert sollte dagegen allenfalls als kontinuierliche Diagnose-, nicht aber als Steuerungskennzahl eingesetzt werden; in gewissen Sondersituationen (beispielsweise bei der Veräußerung von Markenrechten) kommt ihm jedoch eine wichtige Funktion zu.

6 Controlling des Marketing Mix mit Marketing Mix Modeling

6.1 Definition und Einsatz

Das Marketing Mix Modeling (oft auch als Media Mix Modeling bezeichnet) hat sich in den vergangenen 20 Jahren zu einer bewährten Methode entwickelt, um die Effektivität von Marketingmaßnahmen zu messen (Chan & Perry, 2017; Krupp & Seitz, 2023). Aufgrund der stark verbesserten Datenverfügbarkeit und zahlreicher methodischer Verbesserungen ist es nun möglich, den Zusammenhang zwischen dem Marketing Mix und dem Unternehmenserfolg zu modellieren und zu quantifizieren. Der Einsatz des Marketing Mix Modeling hilft, Marketing intern als Treiber des Unternehmenserfolgs zu positionieren (Banfi et al., 2013). Im deutschsprachigen Raum wird das Marketing Mix Modeling bereits in gut einem Viertel (25 %) der Unternehmen regelmäßig für die Optimierung der Mitteleinsätze im Marketing eingesetzt (Ergebnis der eingangs beschriebenen Führungskräfte-Befragung aus dem Jahr 2024). Eine solche Modellierung erfüllt grundsätzlich zwei Funktionen:

1. Marketing Mix Modelle errechnen, wie sich die angewendeten Marketingmaßnahmen im historischen Zeitverlauf auf den Umsatz bzw. eine andere interessierende Ergebniskennzahl ausgewirkt haben (z.B. Store Visits oder Gewinnmarge) (Chan & Perry, 2017). Basierend auf der Modellierung können Marketingführungskräfte diejenigen Kanäle bzw. Medien identifizieren, die in der Vergangenheit die höchste relative Wirksamkeit aufgewiesen haben. Zudem zeigen die Ergebnisse der Modellierung aggregiert auf, welcher Prozentanteil des Unternehmenserfolgs insgesamt durch das Marketing beziehungsweise durch die Marketingkommunikation bedingt worden ist (oftmals auch als „Media-driven Sales“ bezeichnet). Diese Gesamtsumme wird in einigen Unternehmen für die Kalkulation eines „Return on Marketing Investment“ und somit für die Rechtfertigung des eingesetzten Marketingbudgets verwendet. Umgekehrt stellt der Teil des Unternehmenserfolges, der nicht auf die im Modell berücksichtigten Marketingmaßnahmen zurückzuführen ist, die sogenannte „Baseline“ dar. Der Baseline-Wert gibt somit an, welcher Unternehmenserfolg ohne Marketingmaßnahmen erzielt worden wäre.

2. Die identifizierten Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Marketingmaßnahmen und dem Unternehmenserfolg können genutzt werden, um die Wirkung zukünftiger Marketinginvestition zu schätzen (Hanssens, 2014; Kumar et al., 2020). Die geschätzten Modellparameter werden in Marketing-Mix-Simulationen eingesetzt, um die Wirksamkeit potenzieller Zukunftsstrategien vorherzusagen (Kumar et al., 2020). Folglich ermöglicht das Marketing Mix Modelling einen Zukunftsvergleich unterschiedlicher, miteinander konkurrierender Marketingstrategien, charakterisiert durch variierende Budgethöhen und Mittelallokationen. Das Marketing Mix Modeling ist daher nicht nur ein Instrument der Rechtfertigung vergangener Marketingbudgets

gegenüber dem Top-Management, sondern vielmehr eine prädiktives Steuerungsinstrument, das die Strategieformulierung im Marketing unterstützt.

Die Ergebnisse des Marketing Mix Modeling werden folglich primär als Grundlage für Budgetallokationsentscheidungen genutzt und können dazu beitragen, den „Return on Marketing Investment" zu verbessern. Durch die Verschiebung von Budgetgeldern von weniger effektiven Marketingkanälen hin zu den wirksamsten Marketingkanälen kann bei gleicher Budgethöhe ein höherer Umsatz bzw. eine höhere Rentabilität erzielt werden (Wiesel et al., 2011). Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass eine verbesserte Budgetallokation im Marketing wirksamer ist als eine Optimierung der aggregierten Budgethöhe (Fischer et al., 2011).

6.2 Aufbau von Marketing Mix Modellen

Die „regressionsartige" Modellierung fußt auf historischen Paneldaten des Unternehmens, seinen Wettbewerbern sowie weiteren externen Einflussfaktoren. Dabei sollten alle Datenarten dasselbe Aggregationslevel aufweisen (z.B. Produkt, Kategorie- oder Gesamtmarktebene) (Chan & Perry, 2017). Grundsätzlich können die für das Marketing Mix Modell benötigten Daten in fünf Kategorien eingeteilt werden (basierend auf Chan & Perry, 2017; Pirker, 2023):

1. *Marktreaktionsdaten („Response Data"):* Diese Datenkategorie stellt die abhängige, interessierende Variable des Modells dar, die (mutmaßlich) durch Marketingmaßnahmen beeinflusst wird. Dabei handelt es sich meist um eine betriebswirtschaftliche Kenngröße, die für die Gesamtunternehmensstrategie von hoher Relevanz ist (z.B. Umsatz oder eine Rentabilitätskennzahl), oder aber eine Kundenverhaltenskennzahl wie die Anzahl Store Visits.

2. *Medienkennzahlen:* Für die jeweiligen Medienkanäle werden Kennzahlen wie der Media Spend oder der Werbedruck (Gross Rating Points) erfasst und in das Modell aufgenommen. Die Generierung der Daten für alle Kanäle erfordert meist eine enge Zusammenarbeit mit Partneragenturen, sofern die Kampagnen nicht vom Unternehmen selbst ausgespielt und gesteuert werden.

3. *Marketingkennzahlen:* Über Medienkennzahlen hinaus werden weitere operative Marketingkennzahlen in das Modell integriert. Produkt- und Sortimentskennzahlen, Preise und Rabattpromotionen sowie andere operative Kenngrößen (bspw. Erfahrung und Schulung des Verkaufs) beeinflussen den Unternehmenserfolg ebenfalls maßgeblich und sollten daher berücksichtigt werden. Ein Marketing Mix Modell umfasst somit möglichst alle „4 Ps" des klassischen Marketing Mix (Product, Price, Place, Promotion) (Jin et al., 2017).

4. *Kontrollvariablen:* Um den Einfluss des Marketing auf den Unternehmenserfolg möglichst präzise zu erfassen, ist die Berücksichtigung externer

Einflussfaktoren, die nicht oder nur indirekt vom Unternehmen beeinflusst werden können, unabdingbar. Hierzu zählen beispielsweise makroökonomische Trends, branchen- oder kategoriespezifische Trends, das Wettbewerberverhalten sowie das Wetter und Saisonalitäten des Geschäftsmodells (Pirker, 2023).

5. *Intermediäre Variablen:* Zudem werden vermehrt Kundeneinstellungsvariablen – sogenannte Brand oder Customer Mindset KPIs – als intermediäre Zielebene zwischen den Marketingmaßnahmen (Input) und dem Unternehmenserfolg (Output) in Marketing Mix Modelle integriert (Srinivasan et al., 2010; Pauwels et al., 2013; Pirker, 2023). Die Berücksichtigung intermediärer Variablen hilft dabei, den Einfluss der Markenführung auf den Unternehmenserfolg besser nachzuvollziehen. Beispielsweise wird für Fast Moving Consumer Goods (FMCG = schnelldrehende Konsumgüter)-Unternehmen durchschnittlich gut ein Drittel der gesamten Umsatzvarianz auf die Markenstärke zurückgeführt (Srinivasan et al., 2010).

Die Datenerhebung und -aggregation der fünf dargestellten Kategorien ist in vielen Unternehmen eine große Herausforderung. Einerseits müssen wöchentliche Daten auf derselben Aggregationsebene für (mindestens) die letzten zwei Jahre vorliegen (vgl. Teil 1, Kapitel 6.1), um fundierte Vorhersagen zu machen. In der Unternehmenspraxis weisen viele Kennzahlen jedoch unterschiedliche Periodizitäten und Aggregationsebenen auf. Während Onlinedaten täglich oder sogar in Echtzeit vorliegen, werden Marktforschungsdaten vielfach quartalsweise erhoben (Pauwels & Reibstein, 2023). Gleichzeitig liegen Finanzkennzahlen, insbesondere im Einzelhandelsumfeld, meist in sehr granularer Form vor (beispielsweise auf Artikelebene), während Werbedaten in aggregierter Form erfasst werden (z.B. auf Gesamtmarkenebene). Andererseits fallen die Datenquellen in verschiedenen Funktionen und Abteilungen oder gar Unternehmen an (z.B. Kommunikation, Revenue Management, Sponsoring, Vertrieb, Agenturen). Unterschiede hinsichtlich der Datenqualität und der Definition von Kennzahlen (vgl. Cui et al., 2021) sollten daher vor der initialen Modellierung analysiert und bereinigt werden, um eine verlässliche Datenbasis zu schaffen. Zusammenfassend bedarf es eines funktionsübergreifenden Vorgehens, das die Informationsversorgung und die Datenqualität des Modells sicherstellt. Abbildung 30 fasst die fünf Datenkategorien und ihre Beziehung exemplarisch zusammen. Dabei sei explizit darauf hingewiesen, dass Marketing-Mix Modelle immer unternehmensspezifisch gestaltet werden sollten, um den jeweiligen Benutzeranforderungen gerecht zu werden.

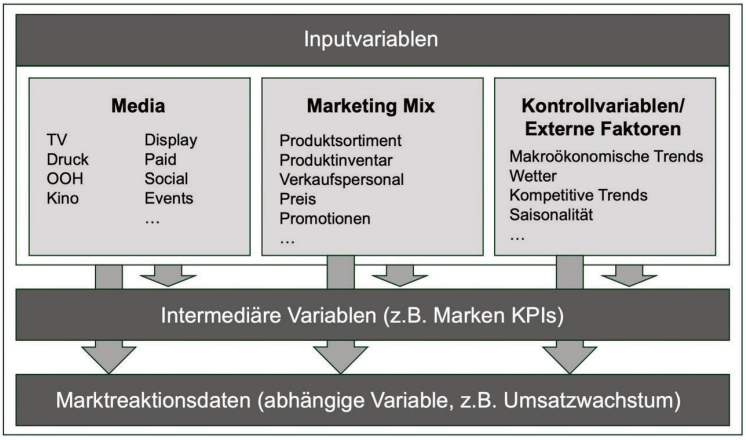


Abb. 30: Marketing Mix Modeling Framework
Quelle: eigene Darstellung basierend auf Pirker, 2023.

6.3 Abschätzen von Marketingeffekten

Für die Modellselektion und -spezifikation müssen folgende wesentliche Faktoren berücksichtigt werden:

Die akkurate Messung von Marketingeffekten im Rahmen eines Marketing Mix Modells setzt voraus, dass die Nichtlinearität der Beziehung zwischen Marketingmaßnahmen und dem Unternehmenserfolg mathematisch berücksichtigt wird (Jin et al., 2017). Grundsätzlich ist der Grenznutzen des Ertrags aus Marketinginvestitionen nicht konstant (Hanssens, 2014). Vielmehr wird davon ausgegangen, dass Marketingmaßnahmen entweder einen starken initialen Effekt haben, die mit steigenden Investitionen marginal sinkt (Sättigungseffekt), oder aber einen S-kurvenartigen Effekt (schwacher initialer Ertrag, beschleunigender Effekt bis zu einem Wendepunkt, anschließend Sättigungseffekt) (Pauwels & Reibstein, 2023). Ein Sättigungseffekt kann beispielsweise mit einem multiplikativen oder semi-logarithmischen Modell modelliert werden (Hanssens et al., 2001). Log-reziproke Modelle oder logistische Modelle können wiederum einen S-Kurven-Effekt des Marketing darstellen (Hanssens et al., 2001).

Eine weitere Herausforderung in der Modellierung ist die schwer zu schätzende Langfristigkeit von Marketingeffekten (Jin et al., 2017). Weil sich in vielen Fällen ein Teil der Werbewirkung erst in den Zeiträumen nach der Ausspielung manifestiert und auf den Unternehmenserfolg auswirkt („Lag-“ bzw. „Carryover Effect“) (Pauwels & Reibstein, 2008), wird in neuartigen Marketing Mix Modellen ein sogenannter *Adstock* modelliert. Der Adstock umfasst die verbleibende Auswirkung vergangener Marketingmaßnahmen auf den Unternehmenserfolg in zukünftigen Zeitperioden (Jin et al., 2017). Je nach Marketingkanal kann ein solcher Adstock

geometrisch modelliert werden, so dass der Effekt einer Marketingmaßnahme im Zeitverlauf kontinuierlich abnimmt („Decay-Effekt“) oder aber glockenartig, um einen verzögerten Wirkungseffekt darzustellen (glockenartiger Effekt im Zeitverlauf, auch „Delayed Adstock“ genannt).

Die Ausführungen zeigen, dass die Modellierung von Marketingeffekten nicht nur rechnerisch anspruchsvoll ist, sondern auch auf zahlreichen Annahmen basiert. Oftmals sind die Entscheidungen, die bei der Modellierung anfallen, von großer Unsicherheit und Ambiguität geprägt. Bereits kleinere Modifikationen der Modellgleichungen und Variablenausprägungen können zu unterschiedlichen Ergebnissen führen (Chan & Perry, 2017). Daher ist es üblich, für denselben Datensatz mehrere konkurrierende Modelle zu entwickeln und anhand standardisierter Kriterien zu evaluieren und zu vergleichen (Chan & Perry, 2017). Ein transparenter Austausch zwischen den modellierenden Expertinnen und Experten und den jeweiligen Anwendern des Marketing Mix Modeling (z.B. Leitung einer Marke oder Kategorie) ist somit entscheidend, um eine angemessene Interpretation der Ergebnisse zu gewährleisten.

6.4 Einsatz von Marketing Mix Modeling in Kombination mit anderen Controlling Instrumenten

Zusammenfassend sind Marketing-Mix-Modelle ein wichtiges Steuerungsinstrument des Marketing, das Führungskräfte vor allem als Entscheidungsgrundlage für die Budgetallokation verwenden. Den größten Nutzen entfalten Marketing-Mix-Modelle allerdings erst, wenn ihr Einsatz mit anderen Marketingcontrollinginstrumenten abgestimmt wird. Die aus einem Marketing-Mix-Modell abgeleiteten Kausalbeziehungen können beispielsweise durch Feldexperimente überprüft werden (*Marketing-Mix-Modelle selbst basieren auf Regressionsgleichungen, die eine Ursache-Wirkungsbeziehung aus Korrelationen ableiten (Jin et al., 2017)*) (Wiesel et al., 2011). Das MEME-Modell (Sequenz: Modell – Experiment – Modell – Experiment) ist dabei eine bewährte Herangehensweise, Marketing Mix Modelle und Feldexperimente synergetisch einzusetzen (Hanssens & Pauwels, 2016, S. 179).

7 Kennzahlensysteme in Marketing und Verkauf: Gütekriterien, Grundprinzipien, Implementierung

Wenn der Wertbeitrag des Marketing belegt und optimiert werden muss (Hanssens & Pauwels, 2016; Mintz & Currim, 2013; Morgan et al., 2022; Rust et al., 2004), dann stehen die Themen Marketingkennzahlen und Kennzahlensysteme weit oben auf der Prioritätenliste des Managements. Nachfolgend werden Funktionen, Gütekriterien und Grundprinzipien für Marketing- und Verkaufskennzahlensysteme dargelegt. Auch die Gefahren einer einseitigen Kennzahlenorientierung werden beleuchtet. Des Weiteren wird die Implementierung eines Marketingkennzahlensystems anhand eines praktischen Beispiels erörtert.

7.1 Ziele und Gütekriterien betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme

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

Kennzahlensysteme werden nachfolgend als zweckorientierte Gliederung betriebswirtschaftlicher Kenngrößen verstanden. Sie nehmen eine und/oder rechnerische Verknüpfung mehrerer Kennzahlen vor, die zueinander in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen und sich gegenseitig ergänzen. Ähnlich wie Einzelkennzahlen erfüllen betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme primär Informationsaufgaben. Dabei lassen sich drei *Funktionen* unterscheiden (Caduff, 1981, S. 45 ff.; Geiss, 1986, S. 104 ff.;): *Analysefunktion* (Beispiel: Kennzahlensystem der Bilanzanalyse), *Lenkungs-* bzw. *Steuerungsfunktion* (gewisse Kennzahlen werden als Normvorgaben verwendet, zum Beispiel Return on Investment, Marktanteil oder Kundenzufriedenheit) und *Dokumentationsfunktion* (Speichern von Plan- und Istgrößen).

Welche Anforderungen sind an betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme zu stellen (siehe hierzu auch Siegwart et al., 2010 basierend auf Caduff, 1981; Diller, 1976; Geiss, 1986; Reinecke, 2004)? Ein Kennzahlensystem ist dann nützlich (= zweckgerecht), wenn es dem jeweiligen Problem angemessen, konsistent, flexibel, benutzer- und organisationsgerecht sowie wirtschaftlich ist (siehe Tabelle 11).

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

Tab. 11: Anforderungen an Kennzahlensysteme
Quelle: Reinecke & Geis, 2021 in Anlehnung an Siegwart et al., 2010, S. 55 f. und Reinecke, 2004, S. 77 sowie die dort zitierte Literatur.

Ein Kennzahlensystem ist *problemangemessen*, wenn die verwendeten Kennzahlen zeitlich und sachlich dem verfolgten Ziel entsprechen (Geiss, 1986, S. 11). Hierbei ist insbesondere zu unterscheiden, ob das System mittels einer Vielzahl von Kenngrößen der umfassenden, analysierenden Diagnose dienen oder ob es sich um ein stark fokussiertes Steuerungssystem mit sehr wenigen Kennzahlen handeln soll. Grundsätzlich sollte jedem planungs- und kontrollrelevanten Sachverhalt nur eine Kennzahl zugeordnet werden (Palloks-Kahlen 2001, S. 523). Eine

Maximalanzahl an „erlaubten" Kenngrößen eines Systems lässt sich nicht nennen; unter Berufung auf psychologische Studien von Miller (1956) wird allerdings darauf verwiesen, dass für fokussierte Steuerungssysteme möglichst nicht mehr als sieben (plus/minus zwei) Schlüsselkenngrößen gewählt werden sollten, weil dies der maximalen Verarbeitungskapazität von Managern entspräche.

Problemangemessenheit bedeutet ferner, dass die Daten jeweils auf dem richtigen Informationsgrad zur Verfügung stehen. Je nach Fragestellung werden unterschiedliche Forderungen bezüglich Vollständigkeit, Wahrheit, Aktualität, Genauigkeit und Objektivität der Informationen und Kennzahlen gestellt. So benötigt man zur Außendienststeuerung andere Informationen als zur strategischen Markenführung. Ferner beeinflussen die zu messenden Konstrukte auch die zeitliche Verdichtung: Treibergrößen wie die Anzahl Außendienstbesuche sollten häufiger, trägere Ergebnisgrößen wie die Kundenzufriedenheit seltener berichtet werden (Hronec, 1996, S. 161). Bleiben Kennzahlen über einen längeren Zeitraum unverändert, so ist ihr Informationswert zu hinterfragen. Sind sie dagegen sehr volatil, so ist zu überprüfen, ob es sich tatsächlich um geeignete, verlässliche Indikatoren handelt.

Zur Problemangemessenheit zählt letztlich auch die Frage der *Robustheit:* Wie schwierig ist es, von dem Kennzahlensystem abwegige, vielleicht sogar manipulierte Ergebnisse zu erhalten (Caduff, 1981, S. 30)?

Mit *Konsistenz* ist gemeint, dass ein Kennzahlensystem möglichst dem „Prinzip der Widerspruchsfreiheit" (Küting, 1983, S. 240) gerecht werden sollte. Dadurch wird eine Analyse von Ursache-Wirkungszusammenhängen erleichtert. Um dies zu gewährleisten, sollte ein Kennzahlensystem im Marketing möglichst auf einem geeigneten Modell basieren (siehe hierzu auch Hanssens & Pauwels 2016, S. 181) – beispielsweise dem Marketing-Mix, der AIDA-Formel, der Customer Journey, dem Sales-Funnel oder den Kernaufgaben im Marketing. Um eine einheitliche Interpretation und Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, sind die Kennzahlen eindeutig zu operationalisieren und zu dokumentieren.

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

Die Forderung nach *Benutzer- und Organisationsgerechtheit* ist entscheidend. Ein Kennzahlensystem erfüllt Informationsaufgaben. Aus anwendungsorientierter Sicht stellt sich damit die Frage, ob und wann eine Person eine Informationsquelle wie ein Kennzahlensystem tatsächlich verwendet. Dies hängt einerseits von der wahrgenommenen (!) Nützlichkeit, andererseits von der Glaubwürdigkeit der Informationen ab. Die wahrgenommene Nützlichkeit von Informationen ist um so höher, je höher der subjektive Sinngehalt, der Innovationsgehalt und die Zielrelevanz (= Betroffenheit) für den Anwender sowie je stärker der Grad der Beeinflussbarkeit durch den Anwender (Shrivastava, 1987) sind. Die Glaubwürdigkeit von

Informationen wird von folgenden Eigenschaften des Informationsangebots beeinflusst: dem Realitätsbezug, dem Umfang und dem Grad an Vollständigkeit und Genauigkeit, dem Grad der Spezifität, mit der ein Problem behandelt wird, der Konsistenz sowie der Validität aus theoretischer und methodischer Hinsicht (John & Martin, 1984).

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

Zahlreiche Studien belegen, dass eine managementgerechte Darstellung von Informationen die Nutzung beeinflusst: Eine Visualisierung in Form sogenannter „Cockpit-", "Dashboard-" oder "Scorecard-"Darstellungen mit Hilfe aussagekräftiger Grafiken kann die Informationsverarbeitung wirkungsvoll unterstützen, indem sie Entwicklungen aufzeigt und Ursache-Wirkungszusammenhänge visualisiert (Hanssens & Pauwels, 2016, S. 184 f.). Fokus, Übersichtlichkeit und Trenderkennung sind wesentliche Chancen von Cockpitdarstellungen, die bei einer einseitigen, schematischen und lückenhaften Anwendung aber auch zu Gefahren werden können (Brunner et al. 1999, S. 25). Kennzahlensysteme sollten daher in doppelter Hinsicht kommentiert werden: Erstens gilt bereits bei der Aufbereitung der Grundsatz: „Keine Zahl ohne Kommentar!“ (Horváth et al., 2024, S. 342) Zweitens sollten Kennzahlensysteme Grundlage für Besprechungen sein und somit bei der Nutzung kommentiert werden. Je stärker das System auf Steuerungsaspekte ausgerichtet ist, desto wichtiger ist dessen Integration in den Führungsprozess. So stehen beispielsweise stufengerechte Cockpitdarstellungen bei der liechtensteinischen Firma Hilti (Befestigungstechnik) sowohl in Geschäftsleitungssitzungen als auch bei Besprechungen von Profit Center- und Verkaufsleitern mit ihren Vorgesetzten im Mittelpunkt.

Wie alle betriebswirtschaftlichen Instrumente, so unterstehen auch Kennzahlensysteme dem Gebot der *Wirtschaftlichkeit*. Leider lässt sich jedoch im Voraus kaum quantifizieren, welchen ökonomischen Wert eine bessere Entscheidungsunterstützung mittels Kennzahlensystemen haben wird. Allerdings sollte die Wirtschaftlichkeit insbesondere bei der Implementierung mit Hilfe der Informationstechnologie beachtet werden. Diese erleichtert durch Automatisierung die Erhebung von Informationen (beispielsweise von Online-Marketingdaten). Sie erhöht die Kodifikation der Informationen, präzisiert damit deren Inhalte und verbessert die Diffusion von Informationen innerhalb einer Organisation (Simons, 1995, S. 186 ff.): Informationen können schneller, sicherer und breiter distribuiert werden als beim klassischen Papierfluss. Ein nützliches Marketingkennzahlensystem ist allerdings nicht primär eine Frage der Informationstechnologie. So ist es aus Sicht

der Verfasser in Marketing und Verkauf nicht immer ratsam, in spezialisierte Software für die (Marketing-)Kennzahlensysteme zu investieren. Vielmehr kann es von Vorteil sein, die erste Softwarelösung relativ einfach zu halten (beispielsweise mittels einer Programmierung von Prototypen auf der Basis von bereits im Unternehmen verfügbarer Standardsoftware).

7.2 Idealtypische Grundstruktur eines Marketingkennzahlensystems

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben eine mögliche idealtypische Grundstruktur (Abbildung 31), auf deren Basis ein situationsgerechtes, integriertes Marketingkennzahlensystem für einen Geschäftsbereich (z.B. Sparte, Marke, Landes- oder Vertriebsgesellschaft) entworfen werden kann (für einen Überblick über klassische Marketing-Kennzahlensysteme siehe Reinecke, 2004 sowie Bendle et al., 2021) Somit geht es nicht um ein (operatives) Kennzahlensystem für ein einzelnes Marketinginstrument (z.B. Werbung), ein Medium (z.B. Social Media) oder einen spezifischen Verantwortungsbereich (z.B. Key Account Management oder Online Marketing), sondern um ein Führungskennzahlensystem für den Gesamtbereich Marketing & Verkauf. Als solches umfasst es sowohl die Soll- bzw. Planungs- als auch die Ist- bzw. Kontrollgrößen.

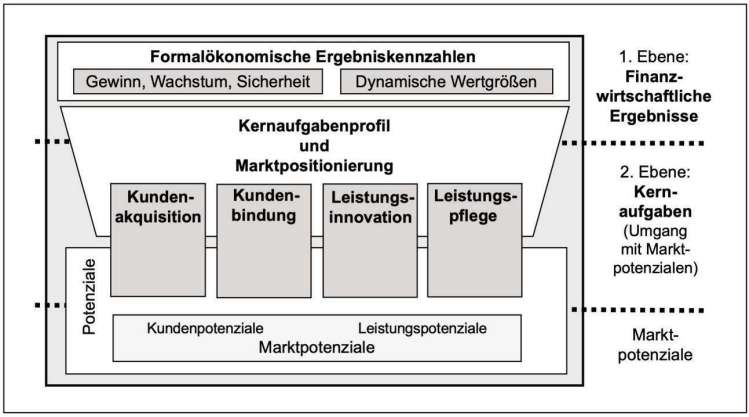


Abb. 31: Aufgabenorientiertes Marketingkennzahlensystem – idealtypische Struktur
Quelle: Reinecke & Geis, 2021 basierend auf Reinecke, 2004, S. 384.

Herzstück der *ersten Ebene* des Gesamtkennzahlensystems sind die *zentralen finanzwirtschaftlichen Ergebniskennzahlen*. Diese messen, inwiefern die festgelegten Gewinn-, Wachstums- und Sicherheitsziele eines Unternehmens beziehungsweise Geschäftsbereichs erreicht wurden. Diese formalökonomischen Ergebniskennzahlen lassen sich mit Hilfe des Kernaufgabenprofils konkretisieren: Dabei wird operationalisiert, in welchen Aufgabenbereichen (Kundenakquisition und -

bindung, Leistungsinnovation und -pflege; Tomczak et al., 2023) profitables Wachstum anzustreben ist beziehungsweise erzielt wurde.

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

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

7.3 Finanzwirtschaftliche Ergebniskennzahlen als erste Ebene des Kennzahlensystems

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

Sowohl Marketingwissenschaftler als auch Führungskräfte haben versucht, die "optimale" finanzwirtschaftliche Spitzenkennzahl zu finden (siehe auch Hanssens & Pauwels, 2016, S. 175 ff.). Da aber jede Kennzahl immer ein Modell ist, und jedes Modell immer eine vereinfachte Darstellung der Realität darstellt, kann es nicht die eine optimale Kennzahl geben. Insbesondere Kennzahlen wie "Return on Investment" oder "Return on Marketing werden in der Literatur in der Regel heftig kritisiert (siehe Ambler & Roberts, 2006). Bewährt hat sich in der

Marketingwissenschaft (Diller, 2001, S. 6) die Unterscheidung der Zielkategorien Gewinn beziehungsweise *Profitabilität*, *Wachstum* und *Sicherheit* beziehungsweise Risikominimierung. Diese Ziele lassen sich nicht alle gleichzeitig maximieren; daher sind Zielpriorisierungen erforderlich. Wachstum gilt für börsennotierte Kapitalgesellschaften häufig als Leitmotiv der Unternehmensentwicklung, während Gesellschaften im Familienbesitz die Risikominimierung stärker gewichten. Dies wirkt sich deutlich auf die verwendeten Marketingkennzahlen aus.

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

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

Tab. 12: Ausgewählte formalökonomische Ergebniskennzahlen
Quelle: Reinecke & Geis, 2021 basierend auf Reinecke, 2004, S. 247.

Tabelle 12 fasst einige zentrale Kenngrößen der drei Zielkategorien zusammen; dabei wurde insbesondere auf jene Spitzenkennzahlen zurückgegriffen, die in der Realität häufig zum Einsatz kommen (Reinecke, 2004, S. 142 ff.). Der Deckungsbeitrag erfüllt in diesem Zusammenhang als Wachstums- und Profitabilitätsgröße eine zentrale Schnittstellenfunktion (Becker, 2019, S. 61; Meffert et al., 2024, S. 273).

Die Kennzahlen der drei Zielkategorien werden nicht zuletzt aufgrund ihres statischen Charakters häufig kritisiert (Reichmann et al., 2017, S. 314 f.). In der Theorie hat sich der *Cashflow* als Gradmesser sowohl für die Beurteilung der Finanz- als auch der Ertragslage durchgesetzt (Horváth et al., 2024, S. 274 f.). Der diskontierte Cashflow integriert alle drei Zielkategorien sowie den Faktor Zeit: Er fokussiert auf einen abdiskontierten Überschuss und berücksichtigt dabei gleichzeitig das Wachstum als Werttreiber. Das Ziel der Risikominimierung beziehungsweise Sicherheit spiegelt sich insbesondere in dem gewählten Zinssatz sowie den Wahrscheinlichkeiten der zugrunde liegenden Basisannahmen wider.

Folgende Aspekte bezüglich marketingrelevanter finanzwirtschaftlicher Kennzahlen sollen betont werden:

- Das Festlegen und die Priorisierung der übergeordneten Unternehmensziele (Wachstum, Gewinn und Sicherheit) beeinflussen die Wahl der (Marketing-) Spitzenkennzahlen maßgeblich.
- Die formalökonomischen Spitzenkennzahlen sollten das Zielsystem reflektieren. Aus empirischen Ergebnissen (Reinecke, 2014; Reinecke & Tombach, 2022) lässt sich der Schluss ziehen, dass in der Regel Gewinn- und Sicherheitsziele stärker als bisher in die Kennzahlensysteme zu integrieren sind. Wachstumsziele werden in der Regel bereits umfassend berücksichtigt.
- Das *Kernaufgabenprofil* dient als „Scharnier" zwischen den formalökonomischen Größen einerseits und den psychografischen Kenngrößen des Kaufverhaltens andererseits: Letztere sind wichtiger Dreh- und Angelpunkt für das Marketing. Die Verknüpfung erfolgt über die realisierten Käufe (als Ergebnis des komplexen Kaufverhaltens) beziehungsweise die Verkäufe (als Treiber von Wachstum und Gewinn).
- Das angestrebte Kernaufgabenprofil eines Unternehmens gibt an, welche der vier Kernaufgaben (Kundenakquisition, -bindung, Leistungsinnovation und -pflege) im Zentrum der Marketingplanung stehen sollten (ausführlich Tomczak et al., 2023, S. 51 ff.). Es kann beispielsweise mit Hilfe einer Umsatz- und einer Deckungsbeitragsanalyse geplant und kontrolliert werden. Das Beispiel in Abbildung 32 zeigt das typische Kernaufgabenprofil eines so genannten Potenzialausschöpfers, bei dem sowohl der Großteil des Umsatzes als auch ein noch größerer Teil des erwirtschafteten Deckungsbeitrags auf den Verkauf bestehender Marktleistungen (Leistungspflege) an bisherige Kunden (Kundenbindung) entfallen.

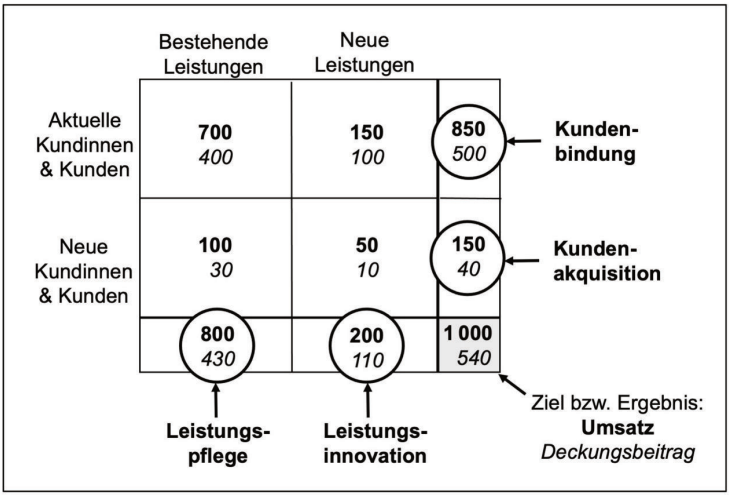


Abb. 32: Analyse des Kernaufgabenprofils
Quelle: Reinecke, 2004, S. 253.

7.4 Aufgabenbezogene Kennzahlenmodule als zweite Ebene des Kennzahlensystems

Ohne ein strategisches Fundament sind wertorientierte Kenngrößen bedeutungslos. Die formalökonomischen Kenngrößen müssen daher durch marketingbezogene Schlüsselkennzahlen ergänzt werden. Im Gegensatz zu den formalökonomischen Zielen sind bei den psychografischen Marketingkennzahlen formalmathematische Analysen nicht sinnvoll, weil sich die dahinterstehende Komplexität des Kaufverhaltens nicht „berechnen" lässt (Köhler, 1981, S. 280, Meffert et al., 2024, S. 292 ff.). Es lassen sich zwei Kennzahlenbereiche unterscheiden:

1) Übergreifende Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung

Auf übergeordneter Ebene müssen Kennzahlen die inhaltliche Marketingstrategie und insbesondere die (angestrebte) *Marktpositionierung* wiedergeben. Gemeinsam kennzeichnen diese Marketingziele jene anzustrebenden Vorzugszustände (Meffert et al., 2024, S. 292), die durch den Einsatz von Marketinginstrumenten erreicht werden sollen. Bei der entsprechenden Operationalisierung der Positionierungsgrößen nach Inhalt, Ausmaß und Zeit ist immer der Bezug zum relevanten Markt wichtig (Meffert et al., 2024, S. 294). Diese *nicht monetären Marketingschlüsselkennzahlen* (Tabelle 13) werden insbesondere durch die strategische Grundausrichtung des Unternehmens beeinflusst (Tomczak et al., 2023, S. 94 ff.). Ein allgemeingültiger Katalog ist nicht möglich.

Kennzahl		Operationalisierung
Markt-anteile	Mengenmäßig	Anteil des eigenen Absatzes an der Gesamt-absatzmenge aller Anbieter im relevanten Markt
	Wertmäßig	Anteil des eigenen Umsatzes am Gesamtumsatz aller Anbieter im relevanten Markt
	Feldanteil	Anteil der Zahl der eigenen Kundinnen und Kunden an der Gesamtzahl der Bedarfsträger (bzw. der angestrebten Kundinnen und Kunden)
Preis-stellung	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
Markt-durch-dringung	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
Bekannt-heit	ungestützter Bekannt-heitsgrad (Recall)	Anteil der Zielkundschaft, der die eigene Marke spontan nennen kann
	gestützter Bekanntheits-grad (Recognition)	Anteil der Zielkundschaft, der die eigene Marke wiedererkennt
Image-position	(Marken-)Sympathie	prozentualer Anteil der Kundschaft im relevanten Markt, der das eigene Unternehmen bzw. die eigene Marke als sympathisch einstuft
	(Marken-)Consideration	prozentualer Anteil der Kundschaft im relevanten Markt, der das eigene Unternehmen bzw. die eigene Marke bei einem Kauf in Erwägung ziehen würden
	(Marken-)Status	Verhältnis von Bekanntheit, (Marken-)Sympathie und (Marken-)Verwendung
	(Marken-)Image	Art und Ausprägung der (Qualitäts-)Eigenschaften und Kompetenzen, die mit dem Unternehmen, der Marke oder den Leistungen verbunden werden
Kunden-zufrieden-heit	Kundenzufriedenheits-index	Anteil der Kundschaft, der mit dem Unternehmen bzw. der Marke oder Leistung (sehr) zufrieden ist
	relative Kunden-zufriedenheit	eigener Kundenzufriedenheitsindex in Relation zum Kundenzufriedenheitsindex des Hauptkonkurrenten

Tab. 13: Auswahl zentraler Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung
Quelle: in enger Anlehnung an Reinecke & Geis, 2021, Reinecke, 2004, S. 258 und Becker, 2019, S. 65 ff.

2) Aufgabenorientierte Kennzahlenmodule

Neben den Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung können *Kennzahlen für die vier Kernaufgaben Kundenakquisition und -bindung, Leistungsinnovation und -pflege* definiert werden (ausführlich Reinecke, 2004, S. 255 ff.). Sie versuchen die Frage zu beantworten, warum ein Unternehmen bezüglich der jeweiligen Kernaufgabe besonders erfolgreich ist beziehungsweise welche Maßnahmen geeignet sein könnten, damit die Kernaufgabe erfolgreich bewältigt werden kann.

Um eine Struktur zu gewährleisten, ist es für jede der vier Kernaufgaben erforderlich, ein (einfaches) Modell zugrunde zu legen, das es ermöglicht, Ursache- Wirkungsanalysen durchzuführen. So kann eine vereinfachte *Wirkungskette der Kundenbindung* wie folgt zusammengefasst werden: Maßnahmen des Kundenbindungsmanagements führen zu Kundenzufriedenheit, Kundenzufriedenheit führt über positive Kundenverhaltensabsichten (Zeithaml et al., 1996, S. 33 und Helm, 1995, S. 29) zu Kundenbindung und Kundenbindung zu ökonomischem Erfolg (Homburg & Bruhn, 2017). Für eine Beurteilung der Kundenbindungsstärke ist somit eine Analyse der Kundenbindungsmaßnahmen (Prozesse zwischen Unternehmen und Kunde) sowie eine *intentionale Effektivitätskontrolle* (Indikatoren für das nur indirekt messbare beabsichtigte Kaufverhalten) und eine *faktischen Effektivitätskontrolle* (Messung des tatsächlichen Kaufverhaltens) erforderlich (Tabelle 14) (Diller, 1996 und Homburg & Bruhn, 2017). Ergänzend sind Kennzahlen zu berücksichtigen, die die Kundenstruktur messen.

Abbildung 33 fasst die vereinfachte Ursache-Wirkungskette mit ausgewählten Kenngrößen der verschiedenen Ebenen zusammen. Diese können noch ergänzt werden mit Kennzahlen zur Messung der Kundenstruktur (bspw. Ziel- oder Aktionskundenanteil) sowie Effizienzgrößen (z. B. erzielter Kundendeckungsbeitrag pro Vollzeitstelle).

Zu betonen ist jedoch, dass es in der Regel nicht darum geht, die Prozesse möglichst vollständig abzudecken, sondern dass eine *Fokussierung auf wenige, zentrale Kennzahlen* erfolgen sollte, die möglichst verschiedene Aspekte der zugrunde gelegten Wirkungskette abdecken und für das jeweilige Unternehmen geeignete Steuerungsgrößen sind.

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

Prozesse	**Kontaktintensität:** Anzahl der Kontakte mit Stammkundinnen und Kunden während einer definierten Periode **Offertgeschwindigkeit:** durchschnittliche Dauer der Offerterstellung **Anzahl Offerten:** Anzahl der für Stammkundinnen und Kunden abgegebenen Offerten **Perfect Order:** Anteil bzw. Anzahl der Lieferungen, die zum von Kundinnen und Kunden gewünschten Termin vollständig und korrekt ausgeliefert wurden
Einstellung	**(Relative) Kundenzufriedenheit:** Vergleich der Kundenerwartungen mit den subjektiv wahrgenommenen Leistungen (im Konkurrenzvergleich) **Wahrgenommene Preisgünstigkeit:** Einschätzung der Preisgünstigkeit der Angebote aus Sicht der Stammkunden **Wahrgenommenes Preis-/Leistungsverhältnis:** wahrgenommene Preiswürdigkeit der Angebote aus Sicht der Stammkundinnen und -kunden
Verhaltens-absichten	**Kooperationsbereitschaft:** Kundenbereitschaft, mit dem Anbieter zu kooperieren (beispielsweise im Rahmen der Produktentwicklung) **Weiterempfehlungsbereitschaft:** Kundenbereitschaft, den Anbieter weiterzuempfehlen (Messung z.B. über Net Promoter Score)
Kunden-verhalten (außer Kauf)	**Social Media-Kundenengagement:** Anzahl der Kundenreaktionen (Likes, Shares, Kommentare) auf den Social Media-Plattformen **Besuchsfrequenz/-dauer:** Anzahl und Dauer der Kundenbesuche (z.B. Laden, Webshop, Webseite) **Weiterempfehlungen:** Anzahl der Weiterempfehlungen in einer Periode
(Kauf-) Verhalten	**Umsatz pro Kauf:** durchschnittlicher Kaufbetrag von Stammkundinnen und -kunden **Kaufintensität:** Anzahl der Käufe pro Zeiteinheit **Wiederkaufrate:** Kundenanteil am Gesamtkundenstamm, die Wiederkäufe getätigt haben **(gewichtete) Kundenbindungsrate:** Anteil der Kundinnen und Kunden aus t_0, die in t_1 noch Kundin bzw. Kunde ist (pro Jahr oder nach Alter der Beziehung) (ggf. gewichtet nach Umsatz oder Deckungsbeitrag) **Rabattanteil am Umsatz:** durchschnittliche Rabattgewährung am Umsatz mit Stammkundinnen und -kunden **(gewichtete) Stornoquote bei Stammkundinnen und -kunden:** Anteil der stornierten Aufträge von Stammkundinnen und -kunden an allen Aufträgen (ggf. umsatzgewichtet) **Kundendurchdringungsrate:** Anteil der Kundenbedarfsdeckung beim Anbieter in Relation zum Gesamtbedarf (= Share of Wallet) **Erschließungsgrad:** Zahl der eigenen Kundinnen und Kunden im Verhältnis zur Zahl potentiell möglicher Nachfragender
Finanzwirtschaftliches Ergebnis	**Umsatz mit Stammkundschaft:** erzielter Umsatz mit Nichtneukundinnen und -kunden **Kundendeckungsbeitrag mit Stammkundschaft:** erzielter Kundendeckungsbeitrag mit Kundinnen und Kunden, die bereits einmal gekauft haben **Forderungsausfall:** Höhe nicht gezahlter Rechnungen bei Stammkundinnen und -kunden

Tab. 14: Ausgewählte Kennzahlen zur Messung der Kundenbindungsstärke
Quelle: Reinecke & Geis, 2021 in enger Anlehnung an Reinecke, 2004, S. 282 und Dittrich 2002, S. 204.

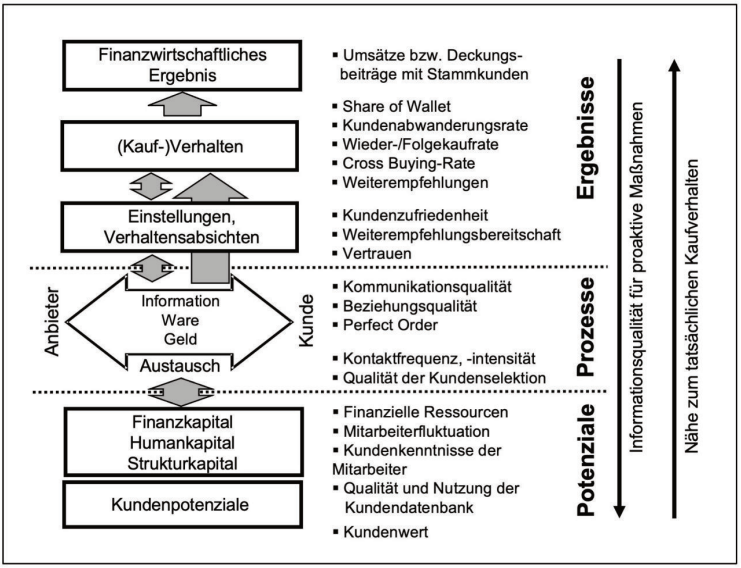


Abb. 33: Wirkungskette zur Messung der Kundenbindungsstärke
Quelle: Reinecke & Geis, 2021 in enger Anlehnung an Reinecke, 2004, S. 288 und Dittrich, 2002, S. 198.

Wichtige Anforderungskriterien an die *aufgabenorientierten Marketingkennzahlen* sind:

- Die Kenngrößen sollten in der Regel nicht auf ein einziges Marketinginstrument oder -medium (z.B. Webseite) bezogen sein, sondern *aufgabenbezogen* und möglichst eine Aggregationsstufe höher gewählt werden (z.B. bei Kundenakquisition "ungestützte Bekanntheit" als Resultat aller Kommunikationsmaßnahmen).
- Eine Mischung aus aufgabenbezogenen Input-, Prozess- und Ergebnisgrößen ist wichtig, damit die *Ursache-Wirkungskette* der jeweiligen Kernaufgabe abgedeckt werden kann.
- Die Kennzahlen sollten insbesondere die unternehmens- und branchenspezifischen *Erfolgsfaktoren* der Kernaufgabe abdecken (z.B. bei der Kundenbindung den Ausbildungsstand der Mitarbeitenden als Treiber von Servicequalität).
- Die *Operationalisierung* der Kennzahlen sollte eindeutig und – wann immer möglich – konkurrenzorientiert erfolgen (z.B. relativer Marktanteil als Verhältnis des eigenen Marktanteils zu jenem des Hauptwettbewerbers).
- Die Kennzahlen sollten *handlungsbezogen* sein. Kenngrößen, die sich im Zeitverlauf kaum ändern, haben einen geringen Informationsgehalt. Beispielsweise

verändern sich die Kundenzufriedenheitswerte der Anbieter in manchen Branchen wegen des geringen Kundeninvolvements kaum, so dass statt auf "Kundenzufriedenheit" besser auf eine andere, stärker reagierende Größe wie die Weiterempfehlungsbereitschaft auszuweichen ist.

Tabelle 15 zeigt eine Auswahl von Marketingkenngrößen, die sich insofern bewährt haben, als sie in zahlreichen Cockpits integriert worden sind. Diese Auswahl darf aber nicht als "Mastercockpit" missverstanden werden, sondern besitzt allenfalls heuristisches Potenzial für ein konkretes Marketingkennzahlensystem.

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

Tab. 15: Häufig eingesetzte aufgabenorientierte Kenngrößen
Quelle: in enger Anlehnung an Reinecke & Geis, 2021.

7.5 Integration des Marketingkennzahlensystems in den Führungsprozess

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

1. Ein Marketingkennzahlensystem dient nicht ausschließlich der Kontrolle. Vielmehr entfaltet es seine Wirksamkeit nur, wenn es mit der *Marketingplanung* und somit auch der *Marketingbudgetierung* gekoppelt wird.

2. Damit ein aufgabenorientiertes Marketingkennzahlensystem organisations- und benutzergerecht sein kann, sind *unterschiedliche Perspektiven* auf ein integriertes System erforderlich. Kennzahlen sollten grundsätzlich stellenspezifisch aufbereitet werden, weil nicht nur Zielvorgaben, sondern auch der sachliche und zeitliche Bezugsrahmen von Entscheidungssituationen daran geknüpft sind (Gritzmann, 1991, S. 47 f.). So ist im Marketing häufig zwischen einer Verkaufs-, einer

Produkt- und einer Kundensicht zu unterscheiden, die sich in unterschiedlichen Zielen für verschiedene Stellen niederschlagen. Letztlich hat ein aufgabenorientiertes Marketingkennzahlensystem einen *Kompromiss zwischen Integration und Stellenspezifität* zu gewährleisten. Hierbei empfiehlt sich ein Rückgriff auf die *Grundprinzipien des Konzepts selektiver Kennzahlen* (Weber et al., 1997). Das aufgabenorientierte Kennzahlensystem umfasst die übergeordneten Größen. Aus diesen werden jeweils wenige Größen als Top-down-Vorgaben ausgewählt, die für die operativen Marketingstellen besonders relevant sind. Ergänzend ist der jeweilige Stelleninhaberin oder Stelleninhaber dafür verantwortlich, bottom-up weitere geeignete Treibergrößen zu bestimmen, die ihm dabei helfen, die vorgegebenen Kennzahlen zu erreichen (siehe Abbildung 34). Im Mittelpunkt steht dabei, dass der jeweilige Mitarbeiter tatsächlich einen individuellen Nutzen in dem System erkennt wie die Entlastung von Routineaufgaben, aktuelleres Kundenwissen, Zeitersparnis, verbesserte Prognosemöglichkeiten oder Entscheidungsunterstützung.

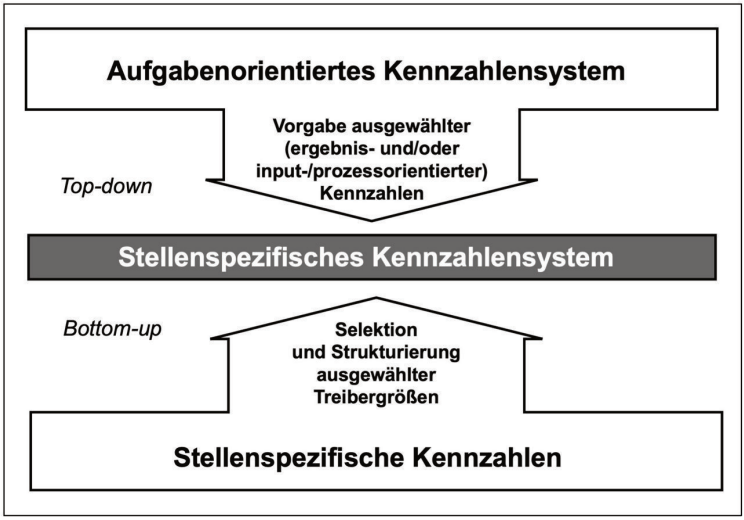


Abb. 34: Konstruktionsprinzip stellenspezifischer Kennzahlensysteme
Quelle: Reinecke, 2004, S. 406.

3. Das *Informations- und Berichtswesen* sollte an das Kennzahlensystem geknüpft sein. Ein nützliches Berichtswesen verdichtet die Informationen inhaltlich (z.B. Konkurrenzbezug) und zeitlich in geeigneter Form. Treibergrößen sollten häufiger, trägere Ergebnisgrößen seltener berichtet werden (Hronec, 1996, S. 161). Des Weiteren stellt es eine adäquate visuelle Präsentation der Informationen sicher (Horváth et al., 2024, S. 340 ff.): Fokus, Übersichtlichkeit und Trenderkennung sind wesentliche Chancen solcher *„Cockpits“*, die bei einer einseitigen, schematischen und lückenhaften Anwendung auch zu Gefahren werden können (Stichwort: Informationsverlust).

4. Motivations- und Anreizsysteme sind mit dem Kennzahlensystem abzustimmen. Die empirischen Untersuchungen zur Frage, ob Kennzahlen mit (monetären) Anreizsystemen zu verbinden sind, kommen zu uneinheitlichen Ergebnissen (siehe Garbers & Konradt, 2014 für eine Metastudie). Grundsätzlich kann Konsens darüber festgestellt werden, dass es eine große Herausforderung ist, ein angemessenes System aufzustellen, das nicht „überlistet" werden und tatsächlich eine motivierende Wirkung entfalten kann (Drucker, 1974, S. 340, Schaffer, 1991 und Simons, 1995, S. 73). Mitarbeiter sollten stark involviert werden, um Widerstände und Kontrollvorbehalte gegenüber Kennzahlen abzubauen (Bentz, 1983, S. 182 f. und Gritzmann, 1991, S. 46).

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

7.6 Fallbeispiel "Aufgabenorientiertes Marketingcockpit"

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

Das *aufgabenorientierte Marketingcockpit* stellt einen Zusammenhang her zwischen der Erfüllung der vier Marketingkernaufgaben – Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege – und dem resultierenden Erfolg (siehe Abbildung 35). Auf der obersten Ebene des Cockpits werden dazu die *übergeordneten Marketingziele* sowie das *Kernaufgabenprofil* des Geschäftsbereichs dargestellt. Hierdurch gelingt es, ein Urteil über den Gesamterfolg des Marketing zu fällen, gesetzte Schwerpunkte zu erkennen sowie Stärken und Schwächen bei der Erfüllung der Kernaufgaben zu identifizieren.



Abb. 35: Aufgabenorientiertes Marketingcockpit am Beispiel einer Versicherungsgesellschaft
Quelle: Reinecke & Geis, 2021.

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

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

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

1. Schritt: Beurteilung des Gesamterfolgs

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

2. Schritt: Suche der Ursachen

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



Abb. 36: Cockpit der Kundenakquisition
Quelle: Reinecke & Geis, 2021.

Ein Klick auf das Chart zur Kundenakquisition ermöglicht einen Drill-down zu einem Cockpit (siehe Abbildung 36), das speziell für diese Kernaufgabe konzipiert wurde:

- *Ziele der Kundenakquisition:* Als übergeordnetes Ziel der Kundenakquisition dient hier der mit Neukunden realisierte Deckungsbeitrag aus dem Kernaufgabenprofil. Gleichzeitig werden mit dem Offerterfolg und der

Anzahl Neukunden ergänzende Nebenziele berücksichtigt. Für die Neukunden wird darüber hinaus ausgewiesen, welcher Anteil von ihnen im Zuge einer Marketingkampagne Kontakt zur Versicherung aufgenommen hat.

- *Einflussgrößen der Kundenakquisition:* Die Einflussgrößen geben Aufschluss über die Attraktivität der gewonnen Neukunden (Kundenstruktur, Umsatz bei Erstabschluss), die Quellen und den Umfang der gewonnenen Leads (erzielte Kontakte in Zielgruppe, qualifizierte Leads/Kontakte, qualifizierte Leads nach Kanal) sowie die Perspektiven für künftige Neukundenakquisition (Bekanntheitsgrad im Kundensegment, Weiterempfehlungsbereitschaft bestehender Kunden).

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

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

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

Analoge Cockpits bestehen ebenso für die anderen Kernaufgaben, so dass je nach Fragestellung eine zielgerechte vertiefende Analyse erfolgen kann. Umfang und genaue Ausgestaltung dieser Kernaufgabencockpits sowie die dort verwendete

Kennzahlen müssen jedoch – ebenso wie die übergeordneten Marketingziele – auf die unternehmensspezifische Situation angepasst werden.

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

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

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

7.7 Kennzahleneinsatz in der Unternehmenspraxis

Um zu überprüfen, welche Kennzahlen priorisiert eingesetzt werden, wurden Unternehmen im Rahmen einer aktuellen Mehrwellenstudie der Universität St.Gallen (HSG) (Studienanlage vgl. Kapitel 1.1) zu ihrem Kennzahleneinsatz befragt. Zudem wurde ermittelt, welche der jeweils erhobenen Kennzahlen aus Führungskräftesicht die höchste Relevanz für den eigenen Geschäftsbereich haben (Abbildung 37).

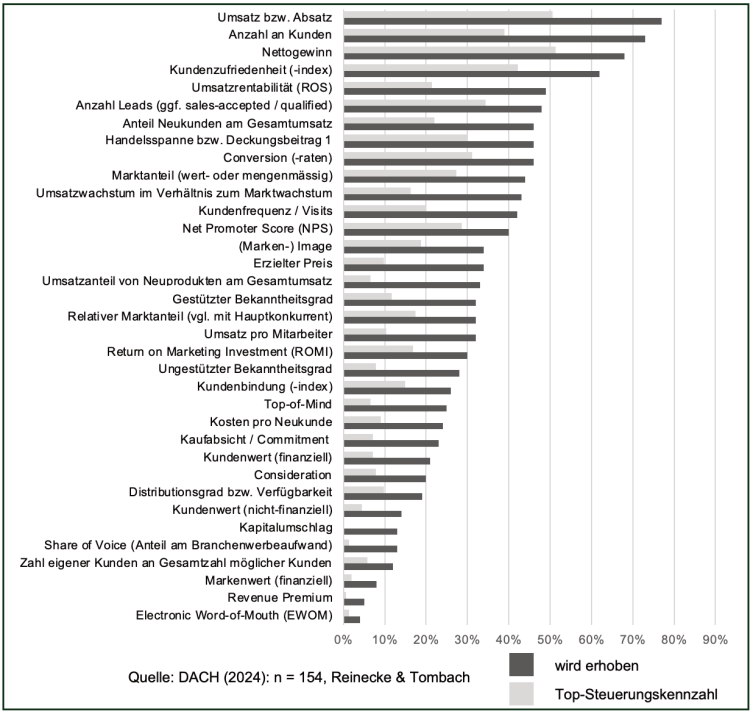


Abb. 37: Kennzahleneinsatz in der Unternehmenspraxis
Quelle: eigene Darstellung.

Ähnlich wie in Vorgängeruntersuchungen (Reinecke, 2004; Reinecke & Eberharter, 2010; Reinecke, 2014; Reinecke & Tombach, 2022) zeigt sich, dass hauptsächlich absatz- oder finanzwirtschaftliche Marketing- und Verkaufskennzahlen wie beispielsweise *Umsatz*, *Nettogewinn* und *Umsatzrentabilität* verwendet werden. Absatzorientierte Kennzahlen wie die *Anzahl an Kunden* und *Leads* sowie *Conversion-Raten* werden ebenfalls häufig erhoben, allerdings seltener als Top-Steuerungskennzahl eingesetzt. Die Kennzahl *Kundenzufriedenheit* bleibt zudem die mit Abstand beliebteste Kundeneinstellungskennzahl, noch vor dem insbesondere bei Dienstleistern beliebten *Net Promoter Scores (Weiterempfehlungsrate)*.

Konkurrenzorientierte Kenngrößen werden (mit Ausnahme des *Marktanteils*) kaum erhoben. Insbesondere wird selten auf komplexere, differenziertere Marketingkennzahlen wie *Kunden- und Markenwert, Consideration* oder *Commitment* zurückgegriffen. Vielmehr sind die Schlüsselkennzahlen stark finanzwirtschaftlich und „konservativ" geprägt. Somit unterstreichen die empirischen Ergebnisse erneut eine Grundherausforderung des Marketingcontrollings: Kennzahlen sollten einerseits möglichst leicht verfügbar und daher hinsichtlich ihrer Definition bzw.

Operationalisierung nicht zu kompliziert sein. Andererseits sollten Marketingkennzahlen aber auch nicht ungeeignet sein, weil sie einseitig und beispielsweise ausschließlich vergangenheitsorientiert sind.

7.8 Grenzen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen im Marketing

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

Auch können Kennzahlensysteme eine *ungerichtete strategische Überwachung* beziehungsweise eine Frühaufklärung nicht oder lediglich unzureichend gewährleisten (Krystek & Müller-Stewens, 1993, S. 59 und S. 81).

Kennzahlensysteme treffen keine Entscheidungen und interpretieren sich auch nicht selbständig. Ob Ziele in zufriedenstellendem Ausmaß erreicht wurden, ist keine Frage der Kennzahlen, sondern eine Frage der *Kennzahleninterpretation*. Eine solche Interpretation kann ein Kennzahlensystem jedoch nicht vorwegnehmen (Gritzmann, 1991, S. 42).

Neben diesen *inhaltlichen Einschränkungen bezüglich der Reichweite* von Kennzahlensystemen ist auf typische Gefahren und *Fehler bei der Arbeit mit Kennzahlen* hinzuweisen. Der Einsatz von Kennzahlen ist durch individuelle Vorbehalte, unterschiedliche Qualifikationen und psychosoziale Phänomene gekennzeichnet. Wurden bereits einmal falsche Schlüsse aus methodisch fragwürdigen oder unklaren Zahlenkombinationen gezogen, so führt dies nicht selten zur Kennzahlenablehnung (Radke, 1968, S. 148).

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

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

- *Anwendungsmängel* zeigen sich oft an dysfunktionalen Effekten (Simons, 1995, S. 81 ff.): Beispielsweise werden im Rahmen der Planung „Spielräume" in die Kennzahlen eingesetzt, so dass Ziele auf jeden Fall erreicht werden können. Oder Kennzahlenabweichungen werden „geglättet", wobei Berichte bezüglich Zeitpunkt und -raum angepasst werden, ohne dass sich die Beobachtung verändert. Gelegentlich werden auch Berichte manipuliert, indem Ereignisse (bspw. Kundenbeschwerden) nicht mitgeteilt oder „einseitig beeinflusst" werden (bspw. einseitiges Melden positiver, nicht aber negativer Kundenreaktionen). Die Gefahr von Manipulationen steigt, wenn Kenngrößen mit Anreizsystemen gekoppelt werden. *Interpretationsfehler* (Gritzmann, 1991, S. 45; Siegwart et al., 2010, S. 221; Staehle, 1973, S. 228) sind eine weitere Form von Anwendungsmängeln. Kennzahlen bestechen durch quantitative Exaktheit und verleiten daher zu Überreaktionen: Sie führen zu einer „Paralyse durch Analyse" oder dazu, dass man Kennzahlen als getreue Abbildung der Wahrheit sieht – ohne jegliche kritische Distanz (Quelch, 1992, S. 4). Dabei wird vernachlässigt, dass Kennzahlen definitionsgemäß einen relevanten Sachverhalt verengen (Weber & Schäffer, 2022, S. 193 ff.) und diesen niemals vollständig wiedergeben (Eccles & Noriah, 1992, S. 169).

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

8 Fazit: Lernprozesse in Marketing & Verkauf sicherstellen

Marketingcontrolling 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.

Dennoch wurde im Rahmen dieses Buches gezeigt, dass es sehr wohl möglich ist, 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 wird, 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 Voraussetzungen für eine höhere Marketing-Performance geschaffen. Auch der verstärkte Einsatz sogenannter Künstlicher Intelligenz im Rahmen von Marketingentscheidungen wird dazu führen, den Marketinglernprozess zu beschleunigen.

Literaturverzeichnis

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.

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

Agarwal, M. K. & Rao, V. R. (1996). An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity. *Marketing Letters, 7*(3), 237-247.

Agrawal, A., Gans, J. S. & Goldfarb, A. (2018). *Prediction machines: The simple economics of artificial intelligence*. Harvard Business Review Press.

Albers, S. (1998). Regeln für die Allokation eines Marketing-Budgets auf Produkte oder Marktsegmente. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 50*(3), 211-235.

Ambler, T. (2000). Persuasion, pride and prejudice: How ads work. *International Journal of Advertising, 19*(3), 299-315.

Ambler, T. (2003). *Marketing and the bottom line* (2. Aufl.). Upper Saddle River.

Ambler, T. & Roberts, J. (2006). Beware the silver metric: Marketing performance measurement must be multi-dimensional. *Marketing Science Institute Arbeitspapier* Nr. 06-113.

Armstrong, M. (1993). *Managing reward systems*. Open University Press.

Baker, E. H. (2014). Looking outward with big data. *Tech & Innovation*.

Banfi, F., Bhandari, R., Gordon, J. & Umblijs, A. (2013). Marketing mix modeling. In: G. H. van Heerde & I. Bijmolt (Hrsg.), *Retail marketing and branding: A definitive guide to maximizing ROI* (S. 161-177). John Wiley & Sons.

Barzen, D. (1990). *Marketing-Budgetierung*. Peter Lang.

Bauer, T., Freundt, T., Gordon, J., Perrey, J. & Spillecke, D. (2016). *Marketing performance: How marketers drive profitable growth*. John Wiley & Sons.

Baumgarth, C. (2001). *Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung – Markenforschung*. Gabler.

Becker, J. (2001). *Marketing-Konzeption* (7. Aufl.). Vahlen.

Becker, J. (2019). *Marketing-Konzeption* (11. Aufl.). Vahlen.

Bekmeier-Feuerhahn, S. (1998). *Marktorientierte Markenbewertung*. Deutscher Universitätsverlag.

Bekmeier-Feuerhahn, S. (2000). Messung von Markenvorstellungen. In: F. R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung* (2. Aufl., S. 1013-1030). Gabler.

Belz, C. (2009). *Marketing gegen den Strom*. Schäfer-Poeschel.

Bendle, N. T., Farris, P. W., Pfeifer, P. E. & Reibstein, D. J. (2021). *Marketing metrics: The manager's guide to measuring marketing performance* (4. Aufl.). Pearson.

Bentele, G., Buchele, M.-S., Hoepfner, J. & Liebert, T. (2009). *Markenwert und Markenwertermittlung: Eine systematische Modelluntersuchung und -bewertung* (3. Aufl.). Gabler.

Bentz, S. (1983). *Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und der Marketinglogistik*. Peter Lang.

Blattberg, R. C. & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review, 74*(4), 136-144.
Blattberg, R. C. & Hoch, S. J. (1990). Database models and managerial intuition: 50% model + 50% manager. *Management Science, 36*(8), 887-899.
Bloom, N., Garicano, L., Sadun, R. & Van Reenen, J. (2014). The distinct effects of information technology and communication technology on firm organization. *Management Science, 60*(12), 2859-2885.
Böcker, F. (1988). *Marketing-Kontrolle*. Schäffer-Poeschel.
Braun, M., Kopka, U. & Tochtermann, T. (2003). Promotions – ein Fass ohne Boden. *Akzente, 27*(4), 16-23.
Bruhn, M. (2008). *Marketing*. Springer Gabler.
Bruhn, M. (2022). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis* (15. Aufl.). Springer Gabler.
Brunner, J., Becker, D., Bühler, M., Hildebrandt, J. & Zaich, R. (1999). *Value-Based Performance Management: Wertsteigernde Unternehmensführung: Strategie – Instrumente – Praxisbeispiele*. Gabler Verlag.
Burkert, M., Ivens, B. S., Henneberg, S. & Schradi, P. (2017). Organizing for value appropriation: Configurations and performance outcomes of price management. *Industrial Marketing Management, 61*(1), 194-209.
Burmann, C. & Kanitz, C. (2012). Gestaltung der Markenarchitektur: Bewertungskriterien zur Entscheidungsbildung. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 34*(3), 245-260.
Burmann, C., Hlaszovich, T., Schade, M., Klein, K. & Piehler, R. (2021). *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen, Strategie, Umsetzung, Controlling*. Springer Gabler.
Burns, N. & Kedia, S. (2006). The impact of performance-based compensation on misreporting. *Journal of Financial Economics, 79*(1), 35-67.
Caduff, T. (1981). *Zielerreichungsorientierte Kennzahlennetze industrieller Unternehmungen*. Lang.
Chan, D. & Perry, M. (2017). Challenges and opportunities in media mix modeling. *Google Research*.
Churchill, N. C. & Mullins, J. W. (2001). How Fast Can Your Company Afford to Grow? *Harvard Business Review, 79*(5), 135-143.
Cooper, R. & Kaplan, R. S. (1991). Activity-Based Costing: Ressourcenmanagement at its best. *Harvard Business Manager, 4*, 87-94.
Copeland, T. & Antikarov, V. (2001). *Real Options: A Practitioner's Guide*. Texere.
Cornelsen, J. (2000). *Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich*. GIM.
Cravens, K. S. & Guilding, C. (1999). Strategic Brand Valuation: A Cross-Functional Perspective. *Business Horizons, 42*(4), 53-60.
Cui, T. H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S. ... & Venkataraman, S. (2021). Informational challenges in omnichannel marketing: Remedies and future research. *Journal of Marketing, 85*(1), 103-120.

Davenport, T. H. & Farris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business School Press.
Davenport, T. H. & Kirby, J. (2016). *Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines*. Harper Business.
Day, G. S. (1976). Assessing the Effects of Information Disclosure Requirements. *Journal of Marketing, 40*(4), 42-52.
Day, G. S. & Fahey, L. (1990). Putting Strategy into Shareholder Value Analysis. *Harvard Business Review, 68*(2), 156-162.
Dewsnap, B., Micevski, M., Cadogan, J. W. & Kadic-Maglajlic, S. (2020). Flexibility in marketing & sales interfacing processes. *Industrial Marketing Management, 91*, 285-300.
Deyhle, A. (1988). Marketing-Controlling – Das Denken vom Kunden her. *Controller Magazin, 12*(1), 15-20.
Dietvorst, B. J., Simmons, J. P. & Massey, C. (2015). Algorithm aversion: People erroneously avoid algorithms after seeing them err. *Journal of Experimental Psychology, 144*(1), 114-126.
Diller, H. (1976). Marketing-Informationssysteme. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 5*(3), 97-104.
Diller, H. (1996). Kundenbindung als Marketingziel. *Marketing ZFP, 18*(2), 81-94.
Diller, H. (2001). Programmstrukturanalyse, Programmanalyse. In: H. Diller (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketinglexikon* (2. Aufl., S. 1429). Vahlen.
Dittrich, S. (2002). *Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing* (2. Aufl.). Thexis.
Doyle, P. (2000). Value-Based Marketing. *Journal of Strategic Marketing, 8*(4), 299-311.
Doyle, P. (2008). *Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value* (2. Aufl.). Wiley.
Doyle, P. & Saunders, J. (1990). Multiproduct Advertising Budgeting. *Marketing Science, 9*(2), 97-113.
Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row.
Dwyer, F. R. (1997). Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making. *Journal of Direct Marketing, 11*(4), 6-13.
Eccles, R. G. & Noriah, N. mit Berkley, J. D. (1992). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Harvard Business School Press.
Edelman, D. & Singer, M. (2015). Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review, 11*, 4-11.
Ehrenberg, A. S. C. (1974). Repetitive Advertising and the Consumer. *Journal of Advertising Research, 14*(2), 25-34.
Eppler, M. J., Muntwiler, C., Buder, F. & Unfried, M. (2023). *Debias By Design: A Leader's Guide to Thinking Errors & Better Decision Making*. Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement, Universität St. Gallen.
Esch, F. R. & Andresen, T. (1994). Messung des Markenwerts. In: T. Tomczak & S. Reinecke (Hrsg.), *Marktforschung* (S. 212-230). Thexis.

Esch, F. R. (1998). Expertensysteme zur Unterstützung von Werbeentscheidungen. In: H. Hippner, M. Meyer & K. D. Wilde (Hrsg.), *Computer Based Marketing* (S. 97-107). Gabler Verlag.

Esch, F. R. (Hrsg.). (2019). *Handbuch Markenführung*. Springer-Verlag.

Fader, P. & Toms, S. E. (2018). *The Customer Centricity Playbook: Implement a Winning Strategy Driven by Customer Lifetime Value*. University of Pennsylvania Press.

Fischer, M., Albers, S., Wagner, N. & Frie, M. (2011). Practice Prize Winner – Dynamic Marketing Budget Allocation Across Countries, Products, and Marketing Activities. *Marketing Science, 30*(4), 568-585.

Franzen, O. (1995). Die praktische Nutzung der Markenbewertungssysteme. *Markenartikel, 57*(12), 562-566.

Gaitanides, M. (1979). Praktische Probleme der Verwendung von Kennzahlen für Entscheidungen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49*(1), 57-64.

Gartner (2016). *2017 Planning Guide for Data and Analytics*. https://www.gartner.com/en/documents/3471553

Geiss, W. (1986). *Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Theoretische Grundlagen einer problemorientierten Kennzahlenanwendung*. Peter Lang.

Geuens, M., Weijters, B. & De Wulf, K. (2009). A new measure of brand personality. *International Journal of Research in Marketing, 26*(2), 97-107.

Ghorbani, M., Karampela, M. & Tonner, A. (2022). Consumers' brand personality perceptions in a digital world: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Consumer Studies, 46*(5), 1960-1991.

Gigerenzer, G. (2014). *Risk Savy: How to Make Good Decisions*. Allen Lane.

Gigerenzer, G., Hertwig, R. & Pachur, T. (2011). *Heuristics: The Foundations of Adaptive Behavior*. Oxford University Press.

Gigerenzer, G., Reb, J. & Luan, S. (2022). Smart heuristics for individuals, teams, and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9*, 171-198.

Gleich, R. (2001). *Das System des Performance Measurement: theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand*. Vahlen.

Gritzmann, K. (1991). *Kennzahlensysteme als entscheidungsorientierte Informationsinstrumente der Unternehmensführung in Handelsunternehmen*. Göttinger Handelswissenschaftliche Schriften.

Grunert, K. G. (1990). *Kognitive Strukturen in der Konsumforschung*. Physica-Verlag.

Güldenberg, H. G. & Franzen, O. (1992). Auditing auf der Basis von Markenwerten. *Thexis, 9*(5), 37-43.

Ha, K. C., Song, R. & Erickson, G. (2021). Multidimensional brand equity and asymmetric risk. *International Journal of Research in Marketing, 38*(3), 593-614.

Hair Jr, J. F. (2007). Knowledge creation in marketing: the role of predictive analytics. *European Business Review, 19*(4), 303-315.

Hanssens, D. M., Parsons, L. J. & Schultz, R. L. (2001). *Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis*. Kluwer Academic Publishers.

Hanssens, D. M. (2014). *Econometric models*. World Scientific Publishing.

Hanssens, D. M. & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the value of marketing. *Journal of Marketing, 80*(6), 173-190.
Heidemann, J., Kamprath, N. & Görz, Q. (2009). Customer Lifetime Value: Entwicklungspfade, Einsatzpotenziale und Herausforderungen. *Management Review Quarterly, 59*(4), 183-199.
Helm, R. (1995). Strategisches Controlling für den Vertrieb zur Unterstützung der Marketing-Kommunikation. *Marktforschung & Management, 39*(1), 27-32.
Herrmann, A. (1998). *Produktmanagement*. Vahlen.
Homburg, C. & Bruhn, M. (2017). Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (6. Aufl., S. 3-34). Gabler Verlag.
Homburg, C. & Daum, D. (1997). *Marktorientiertes Kostenmanagement*. Frankfurter Allgemeine Zeitung.
Homburg, C. & Jensen, O. (2007). The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference? *Journal of Marketing, 71*(3), 124-142.
Homburg, C., Jensen, O. & Krohmer, H. (2008). Configurations of marketing and sales: A taxonomy. *Journal of Marketing, 72*(2), 133-154.
Homburg, C. & Schnurr, P. (1998). Kundenwert als Instrument der wertorientierten Unternehmensführung. In: M. Bruhn, M. Lusti, W. R. Müller, H. Schierenberg & T. Studer (Hrsg.), *Wertorientierte Unternehmensführung* (S. 169-189). Gabler Verlag.
Horváth, P. (1985). Die Aufgaben des Marketing-Controllers. In: R. Eschenbach (Hrsg.), *Marketing Controlling* (S. 7-29). Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität Wien.
Horváth, P., Gleich, R. & Seiter, M. (2024). *Controlling* (15. Aufl.). Vahlen.
Hronec, S. (1996). *Vital Signs: Indikatoren für die Optimierung der Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens*. Schäffer-Poeschel.
Hunt, S. D. (2002). *Foundations of Marketing Theory*. M.E. Sharpe.
Interbrand (2023). *Best Global Brands 2023*. https://interbrand.com/best-global-brands/
Internationaler Controller Verein e.V. (2007). *Leitbild Controller*.
Jain, D. & Singh, S. (2002). Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. *Journal of Interactive Marketing, 16*(2), 34-46.
Janßen, V. (1999). *Einsatz des Werbecontrolling*. Gabler Verlag.
Jenner, T. (2001). Markenführung in Zeiten des Shareholder-Value. *Harvard Business Manager, 23*(3), 54-63.
Jin, Y., Wang, Y., Sun, Y., Chan, D. & Koehler, J. (2017). Bayesian methods for media mix modeling with carryover and shape effects. *Google Research*.
John, G. & Martin, J. (1984). Effects of organizational structure of marketing planning on credibility and utilization of plan output. *Journal of Marketing Research, 21*(2), 170-183.
Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review, 93*(5), 1449-1475.

Kaplan, A. & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri in my hand, who is the fairest in the land? On the interpretations, illustrations and implications of artificial intelligence. *Business Horizons, 62*(1), 15-25.
Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard*. Schäffer-Poeschel.
Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business Review Press.
Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing, 57*(1), 1-22.
Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice Hall.
Keller, K. L. (2000). Kundenorientierte Messung des Markenwerts. In: F. R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung* (2. Aufl., S. 967-987). Gabler Verlag.
Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4. Aufl.). Pearson Education.
Keller, K. L. (2016). Unlocking the power of integrated marketing communications: How integrated is your IMC program? *Journal of Advertising, 45*(3), 286-301.
Keller, K. L. & Brexendorf, T. O. (2019). Measuring brand equity. In: F. R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 1409-1439). Springer Gabler.
Kiener, J. (1980). *Marketing-Controlling*. stmv.
Klingebiel, N. (2000). *Integriertes Performance Measurement*. Deutscher Universitätsverlag.
Köhler, R. (1981). Grundprobleme der strategischen Marketingplanung. In: M. Geist & R. Köhler (Hrsg.), *Die Führung des Betriebs* (S. 261-291). Schäffer-Poeschel.
Köhler, R. (1993). *Beiträge zum Marketing-Management: Planung, Organisation, Controlling* (3. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
Köhler, R. (2006). Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden. In: S. Reinecke & T. Tomczak (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling* (2. Aufl., S. 39-61). Gabler.
Kotler, P. (1977). From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review*, *55*, 67-75.
Kotler, P. & Bliemel, F. (2006). *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung* (10. Aufl.). Pearson.
Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12. Aufl.). Pearson.
Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14. Aufl.). Pearson.
Krämer, A. & Schmutz, I. (2020). Mythos Value-Based-Pricing: Der Versuch einer (wertfreien) Einordnung. *Marketing Review St. Gallen*, *37*(2), 44-53.
Krafft, M. & Albers, S. (2000). Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte? *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52*(6), 515-536.
Krafft, M. & Frenzen, H. (2006). Vertriebscontrolling. In: S. Reinecke & T. Tomczak (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling* (2. Aufl., S. 611-639). Gabler.

Kreis, H., Wildner, R. & Kuß, A. (2021). *Marktforschung* (7. Aufl.). Springer Gabler.

Kriegbaum, C. (2001). *Markencontrolling: Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controlling*. Vahlen.

Kroeber-Riel, W. & Gröppel-Klein, A. (2019). *Konsumentenverhalten* (11. Aufl.). Vahlen.

Krupp, A. & Seitz, M. (2023, 12. Dezember). Was MMM so attraktiv für die Wirkungsmessung macht. *Horizont*. https://www.horizont.net/planung-analyse/nachrichten/marketing-mix-modelling-was-mmm-so-attraktiv-fuer-die-wirkungsmessung-macht-216424.

Krystek, U. & Müller-Stewens, G. (1993). *Frühaufklärung für Unternehmen*. Schäffer-Poeschel.

Kühn, R. & Fasnacht, R. (2001). Strategische Frühwarnung als Aufgabe des Marketingcontrolling. In: S. Reinecke, T. Tomczak & G. Geis (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling* (S. 90-105). Gabler.

Kumar, V. & Rajan, B. (2009). Profitable customer management: Measuring and maximizing customer lifetime value. *Management Accounting Quarterly, 10*(3), 1-18.

Kumar, A., Shankar, R. & Aljohani, N. R. (2020). A big data driven framework for demand-driven forecasting with effects of marketing-mix variables. *Industrial Marketing Management, 90*(1), 493-507.

Küting, K. (1983). Grundsatzfragen von Kennzahlen als Instrument der Unternehmungsführung. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 12*(5), 237-241.

Lasslop, I. (2003). *Effektivität und Effizienz von Marketing-Events: wirkungstheoretische Analyse und empirische Befunde*. Gabler.

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69-96.

Lilien, G. L. (2011). Bridging the Academic–Practitioner Divide in Marketing Decision Models. *Journal of Marketing, 75*(4), 196-210.

Link, J., Gerth, N. & Voßbeck, E. (2000). *Marketing-Controlling*. Vahlen.

Link, J. & Hildebrand, V.G. (1993). *Database-Marketing und Computer Aided Selling*. Vahlen.

Logg, J. M., Minson, J. A. & Moore, D. A. (2019). Algorithm appreciation: People prefer algorithmic to human judgment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 151*, 90-103.

Luan, S., Reb, J. & Gigerenzer, G. (2019). Ecological rationality: Fast-and-frugal heuristics for managerial decision making under uncertainty. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1735-1759.

Lukas, B. A., Whitwell, G. J. & Doyle, P. (2005). How can a shareholder value approach improve marketing's strategic influence? *Journal of Business Research, 58*(4), 414-422.

Mantrala, M. K. (2002). Allocating marketing resources. In: B. Weitz & R. Wensley (Hrsg.), *Handbook of Marketing* (S. 409-435). Sage Publications.

Marketing Charts (2023, 7. Juni). A long list of concerns worry CMOs and brand managers. https://www.marketingcharts.com/business-ofmarketing-229625?mc_cid=2581f61976&mc_eid=12107d5715

Marketing Leadership Council (2001). Measuring Marketing Performance: Results of Council Survey.

McKinnon, S. M. & Bruns, W. J. Jr. (1992). *The Information Mosaic*. Harvard Business School Press.

Meffert, H. (1999). Mehrmarkenstrategien – immer die beste Option? *Absatzwirtschaft, 42*, 82-87.

Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. & Eisenbeiß, M. (2024). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung* (14. Aufl.). Springer Gabler.

Meffert, H. & Perrey, J. (1998). Mehrmarkenstrategien – Ein Beitrag zum Management von Markenportfolios. *Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V. Arbeitspapier* Nr. 121.

Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review, 63*(2), 81-97.

Mintz, O. & Currim, I. S. (2013). What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities? *Journal of Marketing, 77*(2), 17-40.

Mizik, N. & Jacobson, R. (2007). Myopic marketing management: Evidence of the phenomenon and its long-term performance consequences in the SEO context. *Marketing Science, 26*(3), 361-379.

Mizik, N. (2010). The Theory and Practice of myopic management. *Journal of Marketing Research*, *47*(4), 594-611.

Moorman, C. & Finch, T. A. (2022). The CMO Survey: Marketing in a Post-Covid Era. *The CMO Survey*. https://cmosurvey.org/results/september-2022/

Morgan, N. A., Jayachandran, S., Hulland, J., Kumar, B., Katsikeas, C. & Somosi, A. (2022). Marketing Performance Assessment and Accountability: Process and Outcomes. *International Journal of Research in Marketing, 39*(2), 462-481.

Müller-Stewens, G. (1998). Performance Measurement im Lichte des Stakeholderansatzes. In: S. Reinecke, T. Tomczak & S. Dittrich (Hrsg.), *Marketingcontrolling* (S. 34-43). Gabler.

Müller-Stewens, G. & Fontin, M. (1998). Die Messung der Management-Qualität als künftige Stufe des strategischen Performance-Measurement. In: G. Handlbauer (Hrsg.), *Perspektiven im strategischen Management* (S. 203-217). De Gruyter.

Neely, A., Bourne, M., Jarrar, Y., Kennerly, M., Marr, B., Schiuma, G., Walters, A., Sutcliff, M. R., Heyns, H. R., Reilly, S. & Smythe, S. (2001). *Driving value through strategic planning and budgeting: A research report from Cranfield School of Management and Accenture*. Cranfield University.

Nguyen, H. T., Zhang, Y. & Calantone, R. J. (2018). Brand portfolio coherence: Scale development and empirical demonstration. *International Journal of Research in Marketing, 35*(1), 60-80.

O'Sullivan, D. & Butler, P. (2010). Marketing accountability and marketing's stature: An examination of senior executive perspectives. *Australasian Marketing Journal, 18*(3), 113-119.
Paivio, A. (1971). *Imagery and verbal processes*. Holt, Rinehart & Winston.
Palloks-Kahlen, M. (2001). Kennzahlengestütztes Controlling im kundenorientierten Vertriebsmanagement. In: S. Reinecke, T. Tomczak & G. Geis (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling* (S. 520-543). Gabler.
Pauwels, K., Erguncu, S. & Yildirim, G. (2013). Winning hearts, minds and sales: How marketing communication enters the purchase process in emerging and mature markets. *International Journal of Research in Marketing, 30*(1), 57-68.
Pauwels, K. & Reibstein, D. (2008). Challenges in measuring return on marketing investment: Combining research and practice perspectives. *Review of Marketing Research, 6*, 107-124.
Pauwels, K. & Reibstein, D. J. (2023). The Modern Marketing Dashboard: Back to the Future. *NIM Marketing Intelligence Review, 15*(1), 10-17.
Piercy, N. F. (1986). *Marketing Budgeting*. Routledge.
Piercy, N. F. (1987). The marketing budgeting process: Marketing management implications. *Journal of Marketing, 51*(4), 45-59.
Pirker, C. (2023). *Reflections on advanced analytics in marketing & retail* [Vortrag]. *Best Practice in Marketing Conference*, St.Gallen, Schweiz.
Quelch, J. A. (1992). Marketing Implementation. *Harvard Business School Background* Nr. 585-024.
Radke, M. (1968). Betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Entscheidungshilfen zur elastischen Unternehmenssteuerung und Maßstäbe zur Unternehmensbeurteilung. In: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.), *Stabilität durch betriebliche Elastizität* (S. 144-177). Gabler.
Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. Free Press.
Redler, J., Jeck-Schlottmann, G. & Kim, S. S. (2019). Messung innerer Markenbilder. In: F. R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 563-578). Springer Gabler.
Reichheld, F. F. & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review, 68*(5), 105-111.
Reichmann, T., Kißler, M. & Baumöl, U. (2017). *Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption* (9. Aufl.). Vahlen.
Reinecke, S. (2004). *Marketing Performance Management: Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem*. Gabler.
Reinecke, S. (2006). Return on Marketing? Möglichkeiten und Grenzen eines Erfolgsnachweises des Marketing. In: S. Reinecke & T. Tomczak (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling* (2. Aufl., S. 3-37). Gabler.
Reinecke, S. (2014). *Return on Marketing 2014*. Thexis.
Reinecke, S. (2020). Marketing-Entscheidungen – Der Einfluss Künstlicher Intelligenz auf den Management-Entscheidungsprozess. In: M. Bruhn, M. Kirchgeorg & C. Burmann (Hrsg.), *Marketing Weiterdenken – Zukunftspfade für*

eine marktorientierte Unternehmensführung (2. Aufl., S. 437-452). Springer Gabler.
Reinecke, S. & Eberharter, J. (2010). Marketingcontrolling 2010: Einsatz von Methoden und Verfahren des Marketingcontrollings in der Praxis. *Controlling, 22*(6), 438-447.
Reinecke, S. & Geis, G. (2021). Kennzahlensysteme in Marketing & Verkauf: Gütekriterien, Grundprinzipien, Implementierung. In: C. Zerres (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling* (5. Aufl.). Springer Gabler.
Reinecke, S. & Janz, S. (2007). *Marketingcontrolling: Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz*. Kohlhammer.
Reinecke, S. & Keller, J. (2006). Strategisches Kundenwertcontrolling. In S. Reinecke & T. Tomczak (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling* (2. Aufl., S. 253-282). Gabler.
Reinecke, S. & Keller, J. (2007). Strategisches Kundenwertcontrolling - Eine konzeptionelle und empirische Studie zum Kundenwertmanagement. *Controlling & Management, 51*(2), 83-88.
Reinecke, S. & Noll, L. J. (2023). Aktives *Preismanagement*. Institut für Marketing & Customer Insight an der Universität St.Gallen.
Reinecke, S. & Tombach, A. (2022). Marketingcontrolling in der Unternehmenspraxis. In: W. Becker & P. Ulrich (Hrsg.), *Handbuch Controlling* (S. 179-204). Springer.
Reinecke, S. & Tombach, A. (2024). Mut zur Preisanpassung – Preiserhöhungen wirksam durchsetzen. *Marketing Review St. Gallen, 01/24*.
Reinecke, S. & Tomczak, T. (2006). *Handbuch Marketingcontrolling* (2. Aufl.). Gabler.
Reinecke, S., Wortmann, C. & Tombach, A. (2023). Google knows it better? Ein Plädoyer für integrierte und wider ausschließlich verhaltensorientierte Ansätze zur strategischen Kundensegmentierung. In: B. Barth et al. (Hrsg.), *Praxis der Sinus-Milieus: Gegenwart und Zukunft eines modernen Gesellschafts- und Zielgruppenmodells* (S. 193-207). Springer Gabler.
Riebel, R. (1994). *Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung* (7. Aufl.). Gabler.
Rieker, S. A. (1995). *Bedeutende Kunden: Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten*. Gabler.
Riesenbeck, H. & Perrey, J. (2004). *Mega-Macht Marke: Erfolg messen, machen, managen*. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.
Rocha, M. (2017). Brand Valuation: A versatile strategic tool for business. *Interbrand*. https://interbrand.com/thinking/brand-valuation-a-versatile-strategic-tool-for-business/
Romaniuk, J., Wight, S. & Faulkner, M. (2017). Brand awareness: Revisiting an old metric for a new world. *Journal of Product & Brand Management, 26*(5), 469-476.
de Rooij, M., Karch, J. D., Fokkema, M., Bakk, Z., Pratiwi, B. C. & Kelderman, H. (2023). SEM-Based Out-of-Sample Predictions. *Structural Equation Modeling, 30*(1), 132-148.

Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2020). *Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt* (2. Aufl.). utb GmbH.
Russo, J. E. & Schoemaker, P. J. H. (2002). *Winning Decisions: Getting It Right the First Time*. Doubleday.
Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing, 68*(4), 76-89.
Salinas, G. & Ambler, T. (2009). A taxonomy of brand valuation practice: Methodologies and purposes. *Journal of Brand Management, 17*(1), 39-61.
Sattler, H. (1995). Markenbewertung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65*(6), 663-682.
Sattler, H. (1998). Beurteilung der Erfolgschancen von Markentransfers. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68*(5), 473-495.
Sattler, H. (2000). Markenbewertung. In: S. Albers & A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement* (S. 219-240). Springer Gabler.
Schaffer, R. H. (1991). Demand better results – and get them. *Harvard Business Review, 69*(2), 142-149.
Schäffer, U. (2003). Budgetierung im Umbruch. *Sonderheft Zeitschrift für Controlling & Management*, *47*(1).
Scheiter, S. & Binder, C. (1992). Kennen Sie Ihre rentablen Kunden? *Harvard Business Manager, 14*(2), 17–22.
Schmöller, P. (2001). *Kunden-Controlling*. Springer.
Schomann, M. (2001). *Wissensorientiertes Performance Measurement*. Deutscher Universitätsverlag.
Schreyögg, G. & Koch, J. (2020). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien* (8. Aufl.). Gabler.
Schwaninger, M. (1994). *Managementsysteme: Das St. Galler Management-Konzept*. Campus.
Shmueli, G. (2010). To explain or to predict? *Statistical Science, 25*(3), 289-310.
Siegwart, H., Reinecke, S. & Sander, S. (2010). *Kennzahlen für die Unternehmensführung* (7. Aufl.). Haupt Verlag.
Simon, H. (2020). *Am Gewinn ist noch keine Firma kaputtgegangen*. Campus Verlag.
Simons, C. J. & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science, 12*(1), 28-52.
Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
Spiggle, S. & Sewall, M. A. (1987). A choice sets model of retail selection. *Journal of Marketing, 51*(4), 97-111.
Srinivasan, S., Vanhuele, M. & Pauwels, K. (2010). Mind-set metrics in market response models: An integrative approach. *Journal of Marketing Research, 47*(4), 672-684.
Srivastava, R. K., Shervani, T. A. & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing, 62*(1), 2-18.

Srivastava, R. K. & Shocker, A. D. (1991). Brand equity: A perspective on its meaning and measurement. *MSI Report.*

Staehle, W. H. (1967). *Kennzahlen und Kennzahlensysteme: Ein Beitrag zur modernen Organisationstheorie*. Rodenbusch.

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

Stewart, D. W. & Gugel, C. T. (2016). *Accountable marketing: Linking marketing actions to financial performance*. Routledge.

Tomczak, T., Reinecke, S. & Kaetzke, P. (2004). Markencontrolling – Sicherstellung der Effektivität und Effizienz der Markenführung. In: F. R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 1821-1852). Springer Gabler.

Tomczak, T., Reinecke, S. & Gollnhofer, J. (2023). *Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsplanung* (8. Aufl.). Springer Gabler.

Töpfer, A. (2005). *Betriebswirtschaftslehre: Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen*. Springer.

Trommsdorff, V. & Paulssen, M. (2000). Messung und Gestaltung der Markenpositionierung. In F. R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung* (2. Aufl., S. 1047-1066). Springer Gabler.

Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, 185*(4157), 1124-1131.

Ulrich, H. & Krieg, W. (1972). *Das St. Galler Management-Modell*. Haupt Verlag.

Vakratsas, D. & Ambler, T. (1999). How advertising works: What do we really know? *Journal of Marketing, 63*(1), 26-43.

Vollmuth, H. J. (1987). *Gewinnorientierte Unternehmensführung*. Sauer Verlag.

Ward, K. (1989). Can cash flows on brands really be capitalized? In: J. Murphy (Hrsg.), *Brand valuation: Establishing a true and fair view* (S. 123-144). Hutchinson Business Books.

Weber, J. (1999). *Einführung in das Controlling* (8. Aufl.). Schäffer-Poeschel.

Weber, J., Kummer, S., Grossklaus, A., Nippel, H. & Warnke, D. (1997). Methodik der Generierung von Logistik-Kennzahlen. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 49*(4), 438-454.

Weber, J. & Linder, S. (2003). Budgeting, better budgeting oder beyond budgeting? Konzeptionelle Eignung und Implementierbarkeit. *Advanced Controlling, 6*(33), 101-116.

Weber, J. & Schäffer, U. (2006). *Einführung in das Controlling: Wege zu einer rationalen Unternehmensführung* (11. Aufl.). Schäffer-Poeschel.

Weber, J. & Schäffer, U. (2022). *Einführung in das Controlling* (17. Aufl.). Schäffer-Poeschel.

Weinhold-Stünzi, H. (1999). *Marketing in 20 Lektionen* (24. Aufl.). Hug Verlag.

Wiedmann, K.-P. (1994). Strategisches Markencontrolling. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel* (Bd. 2, S. 1305-1336). Schäffer-Poeschel.

Wiesel, T., Pauwels, K. & Arts, J. (2011). Practice prize paper—Marketing's profit impact: Quantifying online and off-line funnel progression. *Marketing Science, 30*(4), 604-611.

Wild, J. (1974a). *Grundlagen der Unternehmungsplanung*. Rowohlt Taschenbuch Verlag.
Wild, J. (1974b). Budgetierung. In: *Marketing Enzyklopädie: Das Marketingwissen unserer Zeit in drei Bänden* (Bd. 1, S. 149-160). Verlag Moderne Industrie.
Wilson, H. J. & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review, 96*(4), 114-123.
Wirth, N. (2018). Hello marketing, what can artificial intelligence help you with? *International Journal of Market Research, 60*(5), 435-438.
Wolf, J. (1977). *Kennzahlensysteme als betriebliche Führungsinstrumente*. Verlag Moderne Industrie.
Young & Rubicam. (2000). *Brand Asset Valuator*.
Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing, 60*(4), 31-46.
Zerres, C. (2021). *Handbuch Marketing-Controlling: Grundlagen – Methoden – Umsetzung* (5. Aufl.). Springer Gabler.
Zhang, Y., Bradlow, E. T. & Small, D. S. (2015). Predicting customer value using clumpiness: From RFM to RFMC. *Marketing Science, 34*(2), 195-208.

Marketing wird oft als Investition betrachtet. Doch viele Führungskräfte zögern, es auch so zu messen. Der Druck, den Erfolg des Marketing gegenüber dem Top-Management zu rechtfertigen, nimmt zu. Ohne klare Erfolgsnachweise wird es schwierig, Budgets zu verteidigen. Digitalisierung, Datenverfügbarkeit und Künstliche Intelligenz bieten neue Chancen zur Optimierung der Marketing-Performance, während die Komplexität der Technologien die Kosten erhöht.

Ziel des Marketingcontrollings ist es, die Effektivität und Effizienz des Marketingmanagements sicherzustellen, zu belegen und zu verbessern. Diese Publikation behandelt praxisorientiert die Grundprinzipien des Marketingcontrollings und hebt Aspekte hervor, die sich in der Executive Education der Universität St.Gallen (HSG) als besonders relevant für die Praxis erwiesen haben.

Um den Transfer in die internationale Unternehmenspraxis zu erleichtern, erscheint diese Publikation zeitgleich in englischer und deutscher Sprache.

Stichworte: Return on Marketing, Aufgaben und Instrumente des Marketingcontrollings, künstliche Intelligenz und Marketingcontrolling, Marketingaudit, Marketing Funnel Analysen, Kundenwertcontrolling, Markenstärke und Markenwert, Marketingbudgetierung, Marketing als Treiber des Shareholder-Value, Marketing-Mix-Modelling, Marketing Metrics, Kennzahlensysteme im Marketing.

Prof. Dr. Sven Reinecke ist Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Customer Insight sowie Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen (HSG).

Dr. oec. HSG Alexander Tombach war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St.Gallen (HSG).



Institut für Marketing und
Customer Insight
Universität St.Gallen (HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen
+41 71 224 28 73
sven.reinecke@unisg.ch
imc.unisg.ch