



Marketing-Controlling: Marketingeffektivität und -effizienz sicherstellen

12

Sven Reinecke

Zusammenfassung

Marketing-Controlling wird nachfolgend als Sicherstellen von Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung definiert; anschließend werden die Methoden und Instrumente dieser Funktion im Überblick präsentiert. Ausführlich wird herausgearbeitet, welchen besonderen Herausforderungen das Marketing-Controlling gegenübersteht sowie welche unterschiedlichen Ansätze möglich sind, um ein zufriedenstellendes Marketing-Controlling zu etablieren. Ziel des Beitrags ist es, dass Marketingführungskräfte einen Stufenplan entwickeln können, um sowohl den „Return on Marketing“ in ihrem Unternehmen sicherzustellen als auch ihre Marketing Performance zu steigern.

12.1 Grundlagen

12.1.1 Marketing-Controlling: Sicherstellen von Effektivität und Effizienz des Marketings

Marketing ist für viele Unternehmen ein Bereich mit hohen Investitionsbeiträgen, weshalb die Frage nach der Messbarkeit hohe Relevanz hat (vgl. Rust et al. 2004, Mintz und Currim 2013, Hanssens und Pauwels 2016). Beim **Marketing-Controlling** handelt es sich um ein klassisches Schnittstellenthema zweier betriebswirtschaftlicher Teilgebiete.

S. Reinecke (✉)
St. Gallen, Schweiz
E-Mail: Sven.Reinecke@unisg.ch

Marketing und Controlling stehen in einem ambivalenten Verhältnis zueinander. Einerseits werden sie als Zwillingsgeschwestern charakterisiert, weil beides übergreifende Konzepte sind, die nicht das Privileg einzelner Experten sein sollten (vgl. 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 (vgl. 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.

Marketing-Controlling sollte jedoch keineswegs mit Rechnungswesen im Marketing gleichgesetzt werden, auch wenn Letzteres eine wesentliche Informationsquelle ist. **Die Funktion des Marketing-Controllings besteht vielmehr darin, die Effektivität (Wirksamkeit) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit) einer marktorientierten Unternehmensführung sicherzustellen** (vgl. Reinecke und Janz 2007, S. 38 f.).

Ohne an dieser Stelle ausführlich auf Begriffsdiskussionen einzugehen (vgl. ausführlich Lasslop 2003, S. 8 ff. und Bonoma und Clark 1988), werden Effektivität und Effizienz nachfolgend wie folgt verstanden (Abb. 12.1). **Effektivität** bezeichnet im weiteren Sinne die Wirksamkeit und somit den Output der Leistungserstellung: Werden vorgegebene Ziele erreicht? Effektivität im engeren Sinne definiert den Wirksamkeitsgrad:

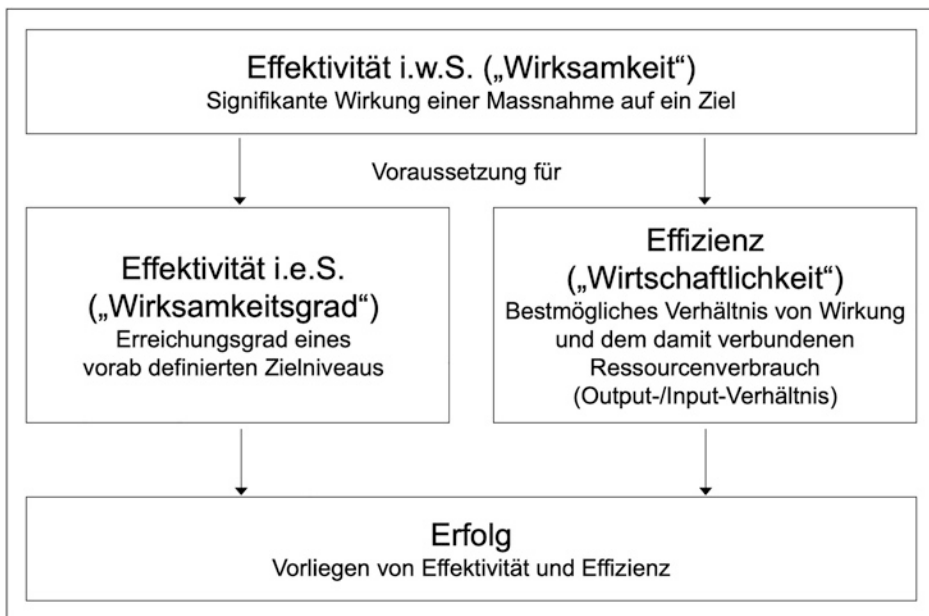


Abb. 12.1 Zusammenhang von Effektivität, Effizienz und Erfolg. (Quelle: Reinecke und Janz 2007, S. 39, in Anlehnung an Lasslop 2003, S. 12)

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), vgl. Abb. 12.1.

Marketing wird nachfolgend als Oberbegriff verwendet, der den Verkauf als Subinstrument einschließt – insofern umfasst das Marketing-Controlling auch das Verkaufs-Controlling.

Instrumente des Marketing-Controllings 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 Controlling-Instrumente, sondern aufgrund ihrer Nutzung (vgl. Schäffer und Weber 2004, S. 464).

In Tab. 12.1 werden ausgewählte Beispiele des Marketing-Controllings präsentiert. Zahlreiche Instrumente können gleichzeitig für **Informationsversorgung**, **Planung** und **Kontrolle** des Marketings eingesetzt werden, weshalb diese in der Tabelle zusammengefasst werden.

12.1.2 Weiterführende Literatur

(Siehe Tab. 12.2)

12.2 Engpässe des Marketing-Controllings

Nachfolgend werden zahlreiche Engpässe des Marketing-Controllings und deren Ursachen ausführlich erläutert.

12.2.1 Umsatzorientiertes Marketing-Controlling: Alles oder Nichts

Jeder kennt das auf den berühmten amerikanischen Einzelhändler John Wanamaker zurückgehende Zitat: „Die Hälfte des Geldes, das ich für Werbung ausbebe, ist zum Fenster herausgeworfen. Leider weiß ich nicht, welche Hälfte es ist.“ Auch wenn die in Tab. 12.1 dargestellten Methoden und Instrumente des Marketing- und Verkaufs-Controllings sicherlich sowohl die Effektivität als auch die Effizienz inzwischen deutlich erhöht haben, so bleibt doch selbst bei hochprofessionellen Unternehmen trotz aller Investitionen in Marketing-Controlling und Marktforschung noch ein großer Handlungsbedarf.

In vielen Unternehmen dominiert immer noch die Messung der Marketingeffektivität und -effizienz über Wachstumsgrößen, insbesondere Umsatz und Marktanteil (vgl. Reinecke und Eberharter 2010; Reinecke 2014). Umsatz ist zwar in der Regel sehr einfach messbar, aber als alleinige Größe zur Beurteilung von Marketingeffektivität und -effizienz denkbar ungeeignet, insbesondere weil Umsatz nur Wachstum, nicht

Tab. 12.1 Ausgewählte Methoden und Instrumente des Marketing-Controllings. (Quelle: Reinecke und Janz 2007, S. 56, aufbauend auf Köhler 2006)

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

Tab. 12.2 Weiterführende Literatur

Themenfeld	Literatur	Anmerkung
Grundlagen	Steward D W, Gugel C T (2016) (Hrsg.) Accountable Marketing, Linking Marketing Actions to Financial Performance, Exeter (UK) Bauer T et al. (2016) Marketing Performance – How Marketers Drive Profitable Growth, New York Hanssens D M, Pauwels K H (2016) Demonstrating the Value of Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 80, 6, S. 173–190	Allgemeines Grundlagenwerk Praxisorientiertes Grundlagenwerk Überblick über den aktuellen Stand der Forschung
Marketingkennzahlen	Bendle N, Farris P, Pfeifer P, Reibstein D (2015) Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance, 4. Auflage, Upper Saddle River (NJ)	Grundlagenwerk zu Marketingkennzahlen
Marketingkennzahlen	Reinecke S, Geis G (2020) Kennzahlensysteme in Marketing & Verkauf: Gütekriterien, Grundprinzipien, Implementierung, in Zerres C (Hrsg.) Handbuch Marketing-Controlling, 5. Auflage, Wiesbaden, in Druck	Konzeption von Kennzahlensystemen in Marketing & Verkauf

aber die beiden anderen zentralen unternehmerischen Ziele Profitabilität und Risikominimierung misst (vgl. Diller 2001, S. 6). Doyle formulierte hierzu treffend: „Chasing profitless growth has been one of the most common sources of corporate failure (Doyle 2000, S. 300)“. Außerdem ist Umsatz eine Globalgröße, die von allen Marketinginstrumenten beeinflusst wird und somit keinen Rückschluss auf die Wirkung 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 Messebeteiligung mehr Geschäft gemacht?“

In den meisten Unternehmen haben operative Marketing- und erst recht Werbemaßnahmen zwar sicherlich einen gewissen Einfluss auf Absatz und Umsatz, doch selten isoliert. Folgende Herausforderungen stellen sich dabei (Abb. 12.2):

- **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

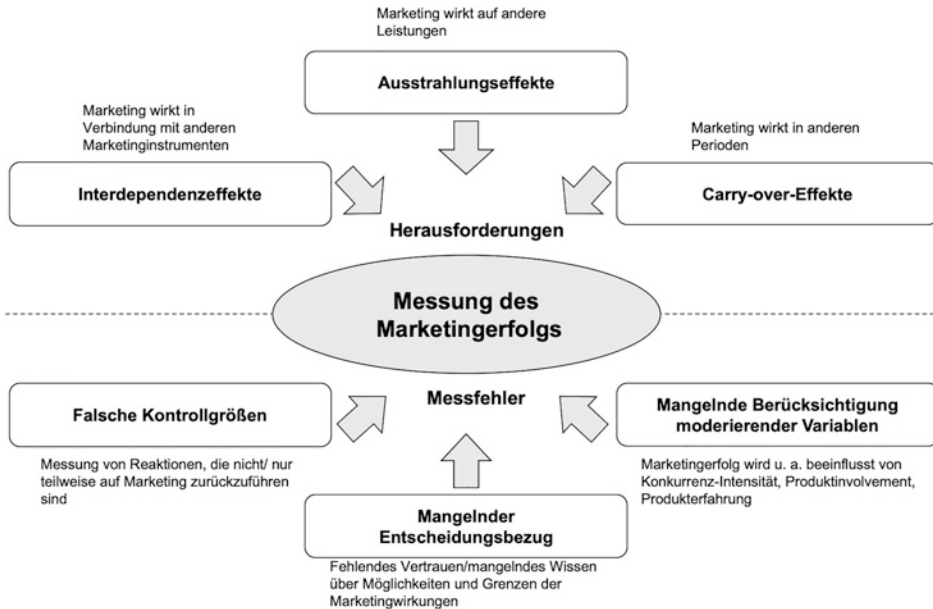


Abb. 12.2 Probleme und Messfehler bei der Marketingmessung. (Quelle: eigene Darstellung in enger Anlehnung an Reinecke und Janz 2007, S. 235; Behrends 1996, S. 153 und Janßen 1999)

ab (beispielsweise dem Innovationsgrad der Produkte sowie der Preisgestaltung). Werbung allein verkauft nicht, auch eine Messe reicht dazu kaum aus.

- **Carry-over-Effekte:** Gerade markenbildende Kommunikation schlägt sich häufig erst in späteren Perioden in Absatz und Umsatz nieder. Aufgrund der Dauer des Kaufprozesses bei Industriegütern (beispielsweise im Anlagegeschäft) können zwischen der Initialphase mit Messekontakt und dem späteren Auftrag durchaus mehrere Jahre liegen.
- **Ungeeignete Kontrollgrößen:** Umsatz ist nur teilweise auf Marketing und Kommunikation zurückzuführen, andere Einflüsse wie die Konjunkturlage, Wetter oder die aktuellen Devisenkurse können sich zumindest kurzfristig deutlich stärker auswirken.
- **Mangelnde Berücksichtigung moderierender Variablen:** Die Konkurrenzintensität sowie beispielsweise Technologie-, Innovations- und Investitionszyklen sind Faktoren, die die Wirkung der Marketingmaßnahmen maßgeblich beeinflussen.

Da selbst das professionellste Marketing-Controlling nicht in der Lage ist, die genaue Ursache-Wirkungsbeziehung mathematisch präzise zu belegen, führt dies häufig zu einer gewissen Reaktanz: Für ein angemessenes Marketing-Controlling sind gewisse Investitionen erforderlich (Faustformel: drei bis fünf Prozent des zu kontrollierenden Budgets), ohne dass es absolut eindeutige Ergebnisse liefert – dann wird besser gleich ganz darauf verzichtet.

Grundsätzlich erfüllt das Marketing-Controlling in Unternehmen 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.

12.2.2 Organisatorische Zersplitterung

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

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

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

Somit 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 (vgl. Reinecke 2004 sowie Reinecke und Geis 2020).

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 die „klassische“ Markenführung (Markenauftritt, Imagewerbung, Out-of-Home-Kommunikation) häufig in zwei Unterabteilungen geteilt: 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 medienpezifisches Controlling allein ist kaum sinnvoll.

12.2.3 Fehlendes Know-how und unklare Verantwortlichkeit für Controlling

Marketing-Controlling 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 Marketing-Controlling: Dafür könnte einerseits der Bereich Finanzen & Controlling zuständig sein – und zunehmend regt er auch Projekte an (ausführlich Reinecke 2006). Leider sind diese finanzwirtschaftlichen Anstöße häufig mit unzureichenden Kenntnissen von Marketing- und Verkaufszusammenhängen verbunden. So fordern Finanzverantwortliche gerne die Erhebung der Kennzahl „**Return on Marketing**“, ohne diese präzise zu definieren (Wofür steht Marketing? Für Werbung, für Kommunikation, für Verkauf oder für marktorientierte Unternehmensführung? Ist mit „Return“ Absatz, Umsatz, Deckungsbeitrag oder Cash-flow gemeint?). Auch werden häufig Kennzahlen gebildet, die ungeeignete Ursache-Wirkungszusammenhänge oder einseitige Effizienzbetrachtungen wiedergeben. Beispielsweise lässt sich ein „Return on Marketing“ maximieren, indem Marketing minimiert wird – dadurch wird Effizienz zulasten 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 (vgl. zu Kennzahlen ausführlich Siegwart et al. 2010).

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 Berührungängsten und Kommunikationsbarrieren mit dem zentralen Controlling.

Marketing-Controlling dient letztlich der Entscheidungsunterstützung des Marketing- bzw. Verkaufsmanagements – daher empfiehlt es sich in der Regel, ein Marketing- und Verkaufs-Controlling disziplinarisch beim Marketing anzusiedeln, allerdings in enger fachlicher Abstimmung mit dem Bereich Controlling/Finance (vgl. beispielsweise 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 (vgl. auch Reinecke 2014).

12.2.4 Mangelndes Vertrauen in die Marktforschung

Marktforschung wird häufig mit „standardisierten Befragungen“ gleichgesetzt – und aufgrund von Vorurteilen gelten diese häufig als teuer, unzuverlässig und widersprüchlich. Da 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. Der Kunde vergleicht das eigene Angebot fast immer mit jenem der Konkurrenz. Somit ist Konkurrenzmarktforschung ein wesentlicher Teil der Informationsversorgung des Unternehmens, weil andernfalls der Kunde besser informiert ist als der Anbieter selbst. Unternehmen wie Dell investieren 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 Kunden, 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 (vgl. ausführlich Reinecke und Wortmann 2018). Marketing-Controlling ohne Marktforschung ist ebenso unmöglich wie ohne Rechnungswesen: Will man die Wirkung von Marketinginstrumenten wie Messen, Social Media, persönlichem Verkauf, Direct Marketing oder Werbung erfassen und verstehen, so ist Marktforschung erforderlich.

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.

12.2.5 Unzureichend differenzierte Marketingplanung

Peter Drucker wird das Zitat zugeschrieben: „What you measure is what you get“. Und Marketing scheint häufig nicht wirklich messbar zu sein. Diese Herausforderung hat ihre Ursache aber weniger im Marketing-Controlling, 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 fasste dies bereits im Jahr 1974 prägnant zusammen: „Planung ohne Kontrolle ist (...) sinnlos, Kontrolle ohne Planung dagegen unmöglich“ (Wild 1974, S. 44).

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**, sodass es später auch möglich ist, sie eindeutig zu messen.

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

12.3 Implementierung des Marketing-Controllings

Bei vielen Unternehmen besteht aufgrund des relativ geringen Implementierungsstands des Marketing-Controllings die Möglichkeit eines „Grüne Wiese“-Ansatzes. Andererseits besteht durch die enorme Vielfalt an Instrumenten und Funktionen des Marketing-Controllings durchaus die Gefahr, den Überblick zu verlieren und sich zu verzetteln.

Aufgrund der Erfahrung des Autors bei der Begleitung zahlreicher Unternehmensprojekte im Bereich des Marketing-Controllings seien nachfolgend drei Ansätze

empfohlen, wie sich ein Marketing-Controlling schrittweise implementieren lässt (siehe hierzu und nachfolgend auch Reinecke 2015, Reinecke 2019):

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

12.3.1 Instrumenteller Ansatz: Optimierung der Marketinginstrumente

Diese eher traditionelle Vorgehensweise orientiert sich am klassischen Pareto- bzw. 80:20-Prinzip. Ausgehend von der Budgetverteilung fokussiert man auf jene wenigen Marketinginstrumente (ca. 20 %), die die höchsten Marketingausgaben (ca. 80 %) verursachen (beispielsweise Imagewerbung, Content Marketing, Web Search oder Messeauftritte). Diese werden zunächst einzeln mithilfe von **instrumentenspezifischen Checklisten** hinsichtlich Effektivität und Effizienz überprüft (vgl. zum Beispiel Reinecke und 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 sozial-technischen 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 mithilfe der Instrumentenkontrolle Lernprozesse für die künftige Gestaltung des jeweiligen Marketinginstruments initiiert?

Nachfolgend beispielhaft ein Drei-Fragen-Check, wie ihn der Schweizer Werber Frank Bodin zur Überprüfung der Effektivität klassischer Kommunikation einsetzt:

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

Neben den instrumentspezifischen Aspekten ist anschließend auch die **Wirkung bezüglich des gesamten Marketing-Mix** zu hinterfragen, beispielsweise:

- Decken die Instrumentalziele die im Marketingkonzept definierten Ziele und Zielgruppen ab (Stichwort: Buying-Center, das heißt 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 mithilfe ökonomischer Modelle den Marketing-Mix optimieren kann, wenn man als Unternehmen über eine ausreichende Datenbasis verfügt, beispielsweise bei schnell drehenden Konsumgütern.

Ein solcher instrumenteller Ansatz der Einführung eines Marketing-Controllings ist sicherlich ein erster Schritt, um Lernprozesse im Marketing anzustoßen. Allerdings wird damit primär eine Optimierung der Instrumente angestrebt – die grundsätzliche Ausrichtung des Marketings 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.

12.3.2 Holistischer Ansatz: Marketing-Audit

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 **Marketing-Audit** 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.

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 Reinecke und Janz 2007, S. 146 ff.). Es dient dazu, Herausforderungen und Chancen aufzudecken sowie einen Maßnahmenplan zur Verbesserung der Marketingleistung aufzustellen (vgl. Checkliste in Abb. 12.3). 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 Marketings zu vernachlässigen oder gar zu vergessen. Vergleichbarkeit, sodass die Ergebnisse des Audits im Zeitverlauf oder mit den Resultaten des Audits anderer Geschäftsbereiche verglichen und somit für Lernprozesse genutzt werden können. Kotler (vgl. 1977, S. 67 ff.) hat Fragen zur Überprüfung der Marktorientierung der Unternehmensstrategie und somit der Marketingeffektivität entwickelt (vgl. Kotler und Bliemel 2006 S. 1295 ff.), welche sich ebenfalls als Auditinstrument eignen (Abb. 12.3).
- Ein Marketing-Audit ist **nicht weisungsgebunden**: Während Marketingmanager gerade in kleinen und mittleren Unternehmen häufig viele Marketing-Controllingaufgaben 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 infrage?
- 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.

<p>Kundenorientierung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedürfnisorientierung (Wichtigkeit) ▪ Marktsegmentierung (Einsatzintensität) ▪ Marketing-Systemperspektive bzgl. Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, Umfeld (gegeben - nicht gegeben) <p>Adäquate Marketinginformationen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsatz von Marktforschung (Häufigkeit und Intensität) ▪ Kenntnis von Umsätzen, DB bzgl. Produkten Kunden(-gruppen), Gebieten, Absatzwege usw. (Qualität) ▪ Wirksamkeitskontrollen bzgl. der diversen Marketingaufwendungen (Häufigkeit und Intensität) <p>Strategische Orientierung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formale Verankerung der Marketingplanung (Umfang der Nutzung) ▪ Marketingstrategie (Qualität) ▪ Einsatz von Szenariotechnik und Eventualplanung (Ausmaß) 	<p>Operationale Effizienz</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verankerung/Kommunikation/ Umsetzung der Marketingperspektive (Qualität) ▪ Wirksamkeit des Marketing-Mix (Grad) ▪ Reagibilität bzgl. plötzlicher Veränderungen (Schnelligkeit und Effizienz) <p>Integrierte Marketingorganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hierarchieebene/formale Bedeutung des Marketing in der Organisation (Möglichkeit der integrierten Steuerung wichtiger Marketingfunktionen gegeben - nicht gegeben) ▪ Kooperation zwischen Marketing und anderen Funktionsbereichen (Qualität) ▪ Produktentwicklungsprozess/Innovationsmanagement (Grad der Systematik)
---	--

Abb. 12.3 Prüfliste zur Bewertung der Marktorientierung der Unternehmensstrategie, in Anlehnung an Reinecke und Janz 2007, S. 147; Kotler 1977, S. 67 ff.; Kotler und Keller 2006, S. 1295 ff.

- Ein Marketing-Audit ist **strategiebezogen**: Ein umfassendes Marketing-Audit hinterfragt aufgrund einer Überprüfung der Umwelt sowohl das Zielsystem als auch die gewählte Marketingstrategie.
- 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.

Neben der Möglichkeit der Durchführung eines Marketing-Audits via Checkliste besteht auch die Möglichkeit, ein **Markenaudit** durchzuführen. Damit wird das Ziel verfolgt, möglichst umfassende Analysen sämtlicher Einflussgrößen des Markenwerts zu erstellen, um Hinweise für die strategische Markenführung zu erhalten (vgl. u. a. Keller 2013, S. 324 ff. und Reinecke und Janz 2007, S. 154 ff.).

Häufig wird der sogenannte **Markentrichter** (Brand Purchase Funnel, vgl. Braun et al. 2003, S. 19 ff., Riesenbeck und Perrey 2004, S. 100 ff. sowie Bauer et al. 2016, S. 40 ff.) als ein Instrument des Markenaudits eingesetzt. Der Markentrichter ist ein ver-

haltensorientierter 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 (vgl. Ambler 2000, S. 299). Diesem liegt die folgende von Lewis 1898 entwickelte Formel zugrunde (zit. nach 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 (Abb. 12.4).

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

igt exemplarisch Kenngrößen, die sichDer 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.

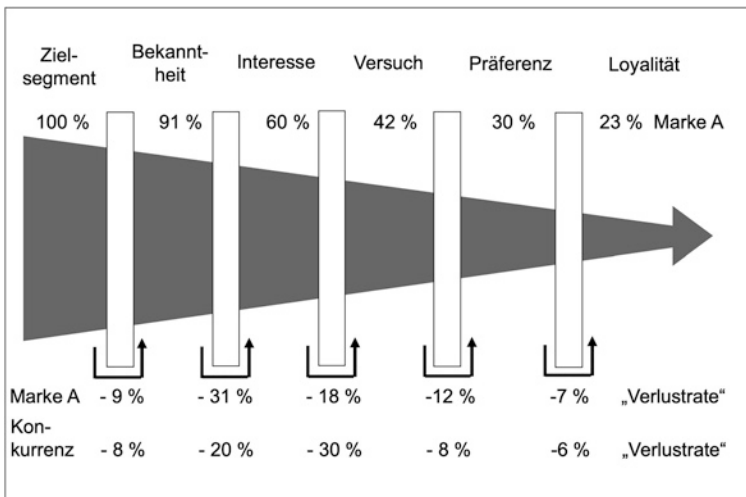


Abb. 12.4 Markentrichter. (Quelle: Reinecke und Janz 2007, S. 155 in Anlehnung an Braun et al. 2003, S. 19)

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 dramatisch unterscheiden. Eine segment-spezifische 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 (vgl. Aaker und Day 1974, S. 281 ff.). Beispielsweise 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 oder einen Probekauf. 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, Kauf und Loyalität.
- Unzureichende Differenzierung nach Grad des Involvements: Das Involvement der Konsumenten als Grad der inneren Beteiligung beziehungsweise des persönlichen Engagements, mit dem sich die Konsumenten zum Beispiel der Kommunikation oder einem Produkt zuwenden (vgl. u. a. Kroeber-Riel et al. 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 des Konsumenten bestimmt wird (vgl. Janßen 1999, S. 34).
- Gefahr gleichförmiger Handlungsimplicationen: 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. Als undifferenziertes Globalinstrument zur (einmaligen) Identifikation von Einsparmaßnahmen ist er dagegen gefährlich; dies gilt insbesondere, wenn die Anwender sich der Grenzen des zugrunde liegenden AIDA-Modells nicht ausreichend bewusst sind.

Der relativ statische Markenfunnel wurde im Laufe der Jahre zu einer dynamischeren Kaufprozessanalyse (Decision Journey Analysis) weiterentwickelt (Abb. 12.5). Kernidee dabei ist, dass sich die Bewertungsphase im Kaufprozess deutlich verkürzt, sodass das Modell insbesondere auch Impuls- und viele Onlinekäufe abdeckt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Marketing-Audits eine wichtige qualitative und auf Effektivität ausgerichtete Komponente eines integrierten Marketing-Controllings darstellen. Insbesondere für Unternehmen, die ein strukturiertes Marketing-Controlling einführen wollen, eignet sich ein Marketing-Audit als grundlegende Basis und „Nullmessung“. Ein checklistengestütztes Marketing-Audit kann bereits bei einmaligem Einsatz wertvolle Erkenntnisse hervorbringen. Das Trichtermodell (Abb. 12.4) entfaltet sein volles Potenzial erst beim segmentspezifischem, mehrmaligen Einsatz, das heißt bei der Beurteilung der Entwicklung im Zeitablauf.

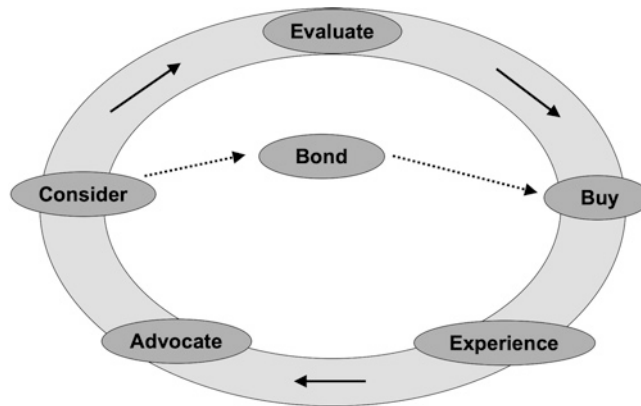


Abb. 12.5 Customer Decision Journey. (Quelle: Bauer et al. 2016, S. 42; Edelman und Singer 2015, S. 90)

12.3.3 Kennzahlengestützter Ansatz: Entwicklung eines Marketing-Cockpits

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

Grundsätzlich ist der Nutzen von **Kennzahlen** allgemein anerkannt: „Betriebswirtschaftliche Kennzahlen [...] sind Zahlen, die in konzentrierter Form über einen zahlenmäßig erfassbaren betriebswirtschaftlichen Tatbestand informieren“ (vgl. Stahle 1967, S. 62). Wesensimmanentes Merkmal von Kennzahlen ist somit die Verdichtung quantifizierter Informationen (vgl. Wolf 1977, S. 11 und Gritzmann 1991, S. 30 f.). Dadurch reduzieren sie die Gefahr technischer und semantischer Kommunikationsstörungen auf dem Weg vom Sender zum Empfänger der Information auf ein Minimum (vgl. Stahle 1973, S. 223). Kennzahlen kommt somit auch im Rahmen des Verkaufs- und Marketing-Controllings eine hohe Bedeutung zu. Grundsätzlich erlangen sie allerdings nur durch Vergleiche Aussagekraft (vgl. Siegwart et al. 2010, S. 26 ff.).

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

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben eine mögliche idealtypische Grundstruktur (Abb. 12.6), auf deren Basis für ein Unternehmen bzw. einen Geschäftsbereich ein situationsgerechtes, integriertes Kennzahlensystem entworfen werden kann (Ausführlich Reinecke und Geis 2020 und für einen Überblick über weitere Kennzahlensysteme Reinecke 2004).

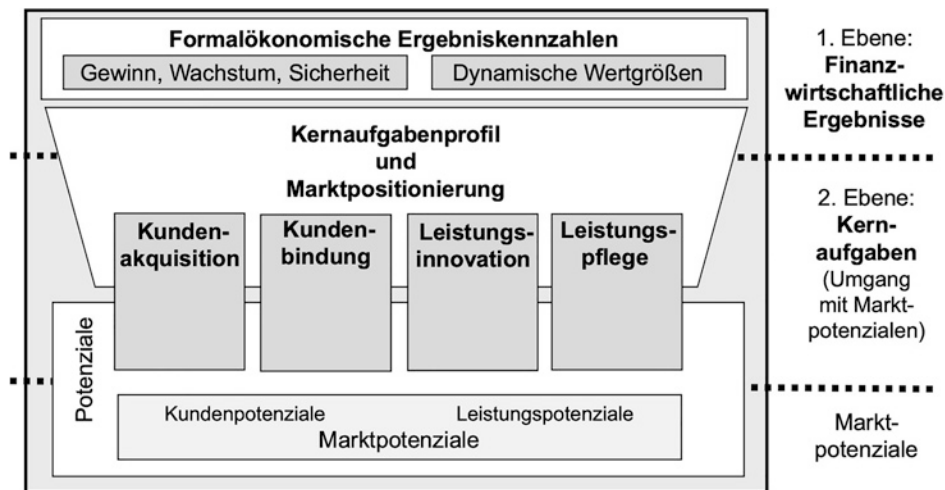


Abb. 12.6 Aufgabenorientiertes Kennzahlensystem für das Verkaufs- und Marketingmanagement; idealtypische Struktur. (Quelle: Reinecke und Geis 2020 aufbauend auf Reinecke 2004, S. 384)

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

Da finanzielle Kenngrößen allein weder inhaltliche Verkaufs- und Marketingresultate wiedergeben noch Strategien operationalisieren können, wird auf der zweiten Stufe der Umgang mit Kunden- und Leistungspotenzialen adressiert. Dabei sind insbesondere die **Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung** als qualitative Ziel- und Ergebnisgrößen von Bedeutung (vgl. Abb. 12.7).

Die weiteren Kennzahlen messen den Umgang mit den Marktpotenzialen und somit **die vier Kernaufgaben im Marketing**: Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege (vgl. Tomczak und Reinecke 1996; Tomczak et al. 2014). Aufbauend auf der Marketingstrategie des jeweiligen Unternehmens ist zu prüfen, welche der vier Kernaufgaben für das jeweilige Unternehmen im Vordergrund stehen und somit sowohl bei Planung als auch bei Kontrolle besonders intensiv berücksichtigt werden sollten (vgl. ausführlich Reinecke 2004). Tab. 12.3 zeigt exemplarisch Kenngrößen, die sich bezüglich der jeweiligen Kernaufgaben bewährt haben. Allerdings sei davor gewarnt, diese Kennzahlen als Vorlage für ein Cockpit zu nehmen – vielmehr muss die Auswahl aufgrund von Ursache-Wirkungsbeziehungen sehr intensiv branchen- und unternehmensspezifisch begründet werden. Auch empfiehlt es sich in der Regel nicht, alle Kernaufgaben (in gleicher Intensität) zu messen (Tab. 12.3).

Kennzahl		Operationalisierung
Marktanteile	Mengenmäßig	Anteil des eigenen Absatzes an der Gesamtabsatzmenge aller Anbieter im relevanten Markt
	Wertmäßig	Anteil des eigenen Umsatzes am Gesamtumsatz aller Anbieter im relevanten Markt
	Feldanteil	Anteil der Zahl der eigenen Kunden an der Gesamtzahl der Bedarfsträger (beziehungsweise der angestrebten Kunden)
Preisstellung	erzielter relativer Preis bzw. Preispremium	Verhältnis des wertmäßigen zum mengenmäßigen Marktanteil
	Preisbandeinhaltung (mengenmäßig)	Anteil des innerhalb des angestrebten Preisbands erzielten Absatzes am eigenen Absatz
	Preisbandeinhaltung (wertmäßig)	Anteil des innerhalb des angestrebten Preisbands erzielten Umsatzes am eigenen Umsatz
Marktdurchdringung	Numerischer Distributionsgrad	Anteil der Zahl der markenführenden Geschäfte an der Gesamtzahl aller die entsprechende Warengruppe führenden Geschäfte
	Gewichteter Distributionsgrad	Umsatzanteil der markenführenden Geschäfte am Gesamtumsatz aller die entsprechende Warengruppe führenden Geschäfte
Bekanntheit	ungestützter Bekanntheitsgrad (Recall)	Anteil der Zielkunden, die die eigene Marke spontan nennen
	gestützter Bekanntheitsgrad (Recognition)	Anteil der Zielkunden, die die eigene Marke wiedererkennen
Imageposition	(Marken-)Sympathie	prozentualer Anteil der Kunden im relevanten Markt, die das eigene Unternehmen bzw. die eigene Marke als sympathisch einstufen
	(Marken-)Consideration	prozentualer Anteil der Kunden im relevanten Markt, die 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
Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheitsindex	Anteil der Kunden, die mit dem Unternehmen bzw. der Marke oder Leistung (sehr) zufrieden sind
	relative Kundenzufriedenheit	eigener Kundenzufriedenheitsindex in Relation zum Kundenzufriedenheitsindex des Hauptkonkurrenten

Abb. 12.7 Auswahl zentraler Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung. (Reinecke und Geis 2020 aufbauend auf Reinecke 2004, S. 258 und Becker 2019, S. 65 ff.)

Tab. 12.3 Beispielhafte aufgabenorientierte Kennzahlen. (Quelle: eigene Darstellung)

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

Bei vielen Unternehmen hat es sich als vorteilhaft erwiesen, wenige, aber dafür wohl überlegte und strategiegerechte Kenngrößen zu definieren. Die Datenverfügbarkeit ist in der Regel geringer als in Konsumgütermärkten, weshalb zu viele Kennzahlen mit hohen (Marktforschungs-)Kosten verbunden sein können. Vielmehr empfiehlt es sich, mit jenen

Kennzahlen zu starten, die als Zielvorgaben für Marketing und Verkauf geeignet sind; diese wenigen Kenngrößen könnten später durch weitere, eher diagnostische Kennzahlen zur Erklärung von Ursache-Wirkungszusammenhängen ergänzt werden. Letztere können auch dazu dienen, die dritte Ebene des in Abb. 12.6 skizzierten Kennzahlensystems zu operationalisieren. So kann beispielsweise die Entwicklung der strategischen Kenngrößen „Kundenwert“ und „Markenwert“ als Indikator dafür genommen werden, wie sich die Marketingpotenziale eines Unternehmens im Zeitablauf entwickelt haben.

12.4 Fazit: Lernprozesse in Marketing & Verkauf sicherstellen

Marketing-Controlling wird in Unternehmen immer wichtiger, um einen Erfolgsausweis des Marketings zu bieten. Der Stand der Umsetzung des Marketing-Controllings in der Praxis ist allerdings insgesamt noch auf einem bescheidenen Niveau.

Dennoch wurde im Rahmen dieses Kapitels gezeigt, dass es sehr wohl möglich ist, stufengerecht erste Ansätze eines Marketing- und Verkaufs-Controllings umzusetzen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang insbesondere die Botschaft, dass weniger die (nachträgliche) Rechtfertigungs- als vielmehr die (proaktive) Steuerungsfunktion des Marketing-Controllings im Vordergrund stehen sollte. Marketing-Controlling 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 (vgl. ausführlich Reinecke 2020) wird dazu führen, den Marketinglernprozess zu beschleunigen.

Literatur

- Aaker D A, Day G S.(1974) A dynamic model of relationships among advertising, consumer awareness, attitudes, and behavior, in: *Journal of Applied Psychology*, 3, S. 281–286
- Ambler T (2000) Persuasion, Pride and Prejudice: How Ads Work, in: *International Journal of Advertising*, 3, S. 299–315
- Bauer T, Freundt T, Gordon J, Perrey J, Spillecke D (2016) *Marketing Performance – How Marketers Drive Profitable Growth*, Chichester (West Sussex, UK)
- Becker J (2019) *Marketing-Konzeption*, 11. Aufl., Verlag Vahlen, München
- Berends G (1996) *Werbung: Entscheidung – Erklärung – Gestaltung*, Verlag Vahlen, München
- Bonoma T V, Clark B H (1988) *Marketing Performance Assessment*, Harvard Business Review Press, Boston (Mass.)
- Braun M, Kopka U, Tochtermann T (2003) Promotions – ein Fass ohne Boden, in: *akzente*, 4, S. 16–23

- Deyhle A (1988) Marketing-Controlling – Das Denken vom Kunden her, in: *Controller Magazin*, 1, S. 15–20
- Diller H (2001) Programmstrukturanalyse, Programmanalyse, in: Diller H (Hrsg.) *Vahlens Großes Marketinglexikon*, 2. Aufl., Verlag Vahlen, München, S. 1429
- Doyle P (2000) Value-Based Marketing, in: *Journal of Strategic Marketing*, 8, S. 299–311
- Edelman D, Singer M (2015) Competing on Customer Journeys, in: *Harvard Business Review*, 11, S. 4–11
- Gritzmann K (1991) Kennzahlensysteme als entscheidungsorientierte Informationsinstrumente der Unternehmensführung in Handelsunternehmen, GHS, Göttingen
- Hanssens D M, Pauwels K H (2016) Demonstrating the Value of Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 80, No. 6, S. 173–190.
- Homburg C, Jensen O (2007) The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference? in: *Journal of Marketing*, 3, S. 124–142
- Horváth P (1985) Die Aufgaben des Marketing-Controllers, in: Eschenbach R (Hrsg.): *Marketing-Controlling, Österreichischer Controllertag 1985*, Wien, S. 7–29
- Janßen V (1999) *Einsatz des Werbecontrolling*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Keller K L (2013) *Strategic Brand Management*, 4th ed., Pearson, Upper Saddle River (NJ)
- Kotler P (1977) From Sales Obsession to Marketing Effectiveness, in: *Harvard Business Review*, S. 67–75
- Kotler P, Bliemel F (2006) *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*, 10. Auflage, Pearson Studium, München
- Köhler R (2006) *Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden*, in: Reinecke S, Tomczak T (Hrsg.): *Handbuch Marketingcontrolling*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 39–61
- Kotler P, Keller K L (2012) *Marketing Management*, 14. Aufl., Pearson, Essex
- Kroeber-Riel W, Gröppel-Klein A (2019) *Konsumentenverhalten*, 11. Aufl., Vahlen, München
- Lasslop I (2003) *Effektivität und Effizienz von Marketing-Events*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Reinecke S (2004) *Marketing Performance Management, Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden
- Reinecke S (2006) Return on Marketing? Möglichkeiten und Grenzen eines Erfolgswachstumsnachweises des Marketing, in: Reinecke S, Tomczak T (Hrsg.) *Handbuch Marketingcontrolling*, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 3–37
- Reinecke S (2014) *Return on Marketing 2014: Sicherstellen der Marketing Performance in der Praxis – Empirische Ergebnisse und Implementierungshinweise zum Marketing- und Verkaufcontrolling*, St. Gallen
- Reinecke S (2019) *Return on Marketing? Stand des Marketing- und Verkaufcontrollings – Empirische Ergebnisse*, 2. Auflage, St. Gallen
- Reinecke S (2015) *Marketing- und Verkaufcontrolling in Industriegüterunternehmen: Überblick, Engpässe, Implementierungsansätze*, in: Backhaus K, Voeth M (Hrsg.) *Handbuch Business-to-Business-Marketing*, 2. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden, S. 583–603
- Reinecke S (2020) *Marketingentscheidungen: Der Einfluss künstlicher Intelligenz auf den Management-Entscheidungsprozess*, in Bruhn M, Kirchgeorg, M, Burmann C (Hrsg.) *Marketing Weiterdenken – Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung*. 2. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden, S. 437–452
- Reinecke S, Eberharter J (2010) *Marketingcontrolling 2010: Einsatz von Methoden und Verfahren des Marketingcontrollings in der Praxis*, in: *Controlling*, 22, S. 438–447
- Reinecke S, Geis G (2020): *Kennzahlensysteme in Marketing & Verkauf: Gütekriterien, Grundprinzipien, Implementierung*, in Zerres C (Hrsg.) *Handbuch Marketing-Controlling*, 5. Aufl., Wiesbaden, im Druck.

- Reinecke S, Janz S (2007) Marketingcontrolling, Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz, Kohlhammer, Stuttgart
- Reinecke S, Wortmann C (2018) Google Knows it Better?, in: Barth B et. al. (Hrsg.) Praxis der Sinus-Milieus, Wiesbaden, S. 193–207.
- Riesenbeck H, Perrey, J (2004) Mega-Macht Marke, Frankfurt a. M.: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter
- 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?, in: Journal of Marketing, Vol. 77, No. 2, S. 17–40.
- Rust R T, Ambler T, Carpenter G S, Kumar V, Srivastava R K (2004) Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions, in: Journal of Marketing, Vol. 68, October, S. 76–89.
- Schäffer U, Weber, J (2004) Thesen zum Controlling, in: Scherm E, Pietsch G (Hrsg.) Controlling – Theorien und Konzeptionen. Vahlen, München, S. 459–466
- Staehe W H (1967) Kennzahlen und Kennzahlensysteme – Ein Beitrag zur modernen Organisationstheorie. Vahlen, München
- Staehe W H (1973) Kennzahlensysteme als Instrumente der Unternehmensführung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 5, S. 222–228
- Siegwart H, Reinecke S, Sander S (2010) Kennzahlen für die Unternehmensführung, 7. Aufl. Haupt, Bern
- Töpfer A (2005) Betriebswirtschaftslehre – Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen, Springer, Berlin/Heidelberg
- Tomczak T, Reinecke S (1996) Der aufgabenorientierte Ansatz – Eine neue Perspektive für das Marketing, Thexis, St. Gallen
- Tomczak T, Kuß A, Reinecke, S. (2014) Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 7. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden
- Wild J (1974) Grundlagen der Unternehmensplanung, Rowohlt, Hamburg
- Wolf J (1977) Kennzahlensysteme als betriebliche Führungsinstrumente, Moderne Industrie, München