Prof. Dr. Sven Reinecke ist Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen (HSG), CH-St. Gallen und Leiter des dortigen Kompetenzzentrums „Marketing Performance Management“.

Marketingcontrolling: Sicherstellen von Effektivität und Effizienz einer marketingorientierten Unternehmensführung

Sven Reinecke

In der deutschsprachigen Marketingwissenschaft erlebt das Thema Marketingcontrolling nach intensiven Forschungstätigkeiten zu Beginn der achtziger Jahre einen neuen Höhepunkt. Seitdem das amerikanische Marketing Science Institute das Thema „Marketing Metrics“ mehrfach hintereinander zum Thema mit der höchsten Forschungsrelevanz erhoben hat, ist auch in der internationalen Marketingwissenschaft eine deutlich verstärkte Auseinandersetzung mit diesem Thema zu spüren.

Nachfolgend sollen die Grundlagen und Aufgaben eines modernen Marketingcontrollings gezeigt und insbesondere das Thema der Definition und des Einsatzes geeigneter Marketingkennzahlen im Rahmen eines umfassenden Marketing Performance Managements gezeigt werden.

1. Marketingcontrolling als konfliktreiches Schnittstellenthema

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. 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 zudem einen wesentlichen, allgemein akzeptierten Unterschied zwischen Marketing und Controlling: Marketing (und insbesondere auch der dazugehörige Verkauf) als unmittelbare Managementaufgabe schließt die Entscheidungsfindung ein, während Controlling „lediglich“ eine entscheidungsunterstützende Aufgabe wahrnimmt. Nicht zuletzt fallen in der Realität die Kompetenzen und Präferenzen der Marketingführungskräfte einerseits und der Controller andererseits sehr unterschiedlich aus.

Nachfolgend werden zunächst die Funktionen eines umfassenden Marketingcon-

trollings aufgezeigt. Darauf aufbauend wird ein zentrales Thema vertieft: die Definition und der Einsatz von Marketingkennzahlensystemen. Dabei werden sowohl die Gefahren als auch die Chancen solcher Systeme für die Praxis dargelegt.

2. Aufgaben des Marketingcontrollings

Marketingcontrolling lässt sich keineswegs (mehr) mit Rechnungswesen im Marketing gleichsetzen, auch wenn Letzteres eine wesentliche Informationsquelle ist. Die Funktion des Marketingcontrollings besteht darin, die Effektivität (Wirksamkeit) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit) einer marktorientierten Unternehmensführung sicherzustellen (vgl. Reinecke/Janz, 2007, S. 38 f.). Dabei werden die vier von Weber und Schäffer (1998, S. 22) erarbeiteten „Rationalitätseingänge“ marketingbezogen reflektiert (Abb. 1).

Unterstützen der Willensbildung durch Informationen

Das Verbessern des Informationsstands ist eine zentrale und letztlich die ursprüngliche Funktion des Controllings (vgl. Horváth, 2009). Standen früher fast ausschließlich Buchhaltung und später die Kostenrechnung im Mittelpunkt, so

Stichwörter

- Marketing Performance Measurement
- Marketingkennzahlen
- Marketingcontrolling

Quelle: Reinecke, 2004, S. 56 in Anlehnung an Weber/Schäffer, 1998, S. 22.

Abb. 1: Sicherung der Rationalität marktorientierter Unternehmensführung

ist Marketingcontrolling insbesondere auch für die Versorgung mit Informationen aus der Unternehmensumwelt sowie insbesondere bezüglich Märkten und Kunden zuständig. Auch wenn das Marketingaccounting durchaus noch Defizite aufweist, so liegt der größere Rationalitätsengpass häufig in der *Versorgung mit kunden-, konkurrenz- und marktspezifischen Informationen*, insbesondere mittels Marktforschung.

Gewährleisten eines ausgewogenen Verhältnisses von Intuition und Reflexion bei der Willensbildung

Traditionell werden dem Marketing eher Eigenschaften wie Kreativität, Innovation und Intuition zugeschrieben, während Controlling eher für Sachlichkeit, Reflexion und Beharrlichkeit steht. Eine solche Zweiteilung ist aber kritisch zu hinterfragen, weil sie Rollenkonflikte provoziert. Marketingcontrolling sollte Kreativität und Innovationskraft nicht schwächen, sondern vielmehr zu einem vernünftigen Ausgleich zwischen Kreativität und Wirtschaftlichkeit führen.

Im Mittelpunkt steht insbesondere die Frage nach dem *richtigen Ausmaß an Marketingplanung*. Planung als rationaler Informationsverarbeitungsprozess wird definiert als ein „systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur künftigen Zielerreichung“ (vgl. Wild, 1974, S. 13). Der Planungsprozess im Marketing beruht – zu-

mindest in der Theorie – auf Marketingkonzepten. Als Grundentscheidungsrasster basieren sie in der Regel auf einer wohldurchdachten Systematik, die die Reflexion im Rahmen der Willensbildung erhöht. In einigen Situationen ist es auch durchaus rational, *auf Planung zu verzichten*, weil diese beispielsweise zu teuer oder zeitaufwändig oder aber aufgrund einer zu großen Marktdynamik nicht angemessen ist.

Sicherstellen der Verbindung von Willensbildung, -durchsetzung und Kontrolle

Im Marketing dominieren zur Strategieumsetzung instrumentelle Anordnungen. Marketingstrategien sollen mit Hilfe der Marketinginstrumente umgesetzt werden; dazu wird der Marketing-Mix – zumeist ausgehend vom Produkt beziehungsweise der Marktleistung – detailliert ausgearbeitet. Solche instrumentellen Anweisungen entsprechen – verbunden mit der dazugehörigen Budgetierung – einer Programmierung; diese führt häufig zu Ineffizienzen und erschweren eine koordinierte Umsetzung und eine integrierte Kontrolle.

Eine ergebnisorientierte Abstimmung des integrierten Marketing-Mix – nicht lediglich einzelner Instrumente – ist eine der größten noch weitgehend ungelösten Herausforderungen im Marketing (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke, 2009, S. 261 ff.). Häufig erfüllt die Marketingstrategie aufgrund einer Verzettelung im

operativen Marketing-Mix ihre Leitfunktion nicht.

Eine Alternative bestünde darin, den Marketing-Mix nicht detailliert zu programmieren, sondern stattdessen die instrumentellen Anweisungen zumindest teilweise durch ergebnisbezogene Vorgaben zu ersetzen, beispielsweise durch operationalisierte Marketingkennzahlen wie Kundenakquisitions- und Kundenbindungsziele (vgl. Reinecke, 2004). Solche ergebnisbezogenen Anweisungen lösen das Problem der Abstimmung der Marketinginstrumente zwar nicht; sie delegieren es vielmehr auf eine tiefere Ebene, was durchaus effektiver und effizienter sein kann. Kennzahlengestützte Ergebnisvorgaben lassen mehr Raum für situative Lösungen, Intuition und Improvisation als instrumentelle Input- und Prozessvorschriften.

Zielvorgaben sind allerdings nur sinnvoll, wenn sie auch kontrolliert werden: *Marketingkontrolle* ist ohne Marketingplanung kaum möglich, und Marketingplanung ohne Kontrolle weitgehend sinnlos (siehe auch Böcker, 1988, S. 22). Kontrollen sind der Vergleich eines eingetretenen Ist mit einem vorgegebenen Soll (vgl. Weber/Schäffer, 2008, S. 242). Kontrollen haben wiederum nur einen Sinn, wenn daraus auch *Konsequenzen* abgeleitet werden können.

Verbinden des Führungszyklus mit der Kompetenz- und Anreizgestaltung

Wird Marketing als marktorientierte Unternehmensführung verstanden, so kommt ihm eine Querschnittsfunktion zu. Somit ist eine Koordination sowohl innerhalb des Marketing als auch eine Abstimmung mit der Gesamtunternehmensführung erforderlich.

Um Führung und Ausführung *innerhalb des Marketing* aufeinander abzustimmen, 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. Zweitens sind die *Ziel- und Anreizsysteme* in den Bereichen Marketing und Verkauf

zu gestalten. Erfolgsorientierte Entgeltsysteme sind bezüglich ihrer Wirksamkeit umstritten. Eine weitere Aufgabe im Rahmen des Marketingcontrollings besteht darin, die *Effektivität und Effizienz der Marketingaufbau- und -ablauforganisation* sicherzustellen (bspw. zwischen Verkauf und Marketing, Marktforschung und Werbeabteilung) (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke, 2009, S. 283 ff.).

Eine klassische Aufgabe des Marketingcontrollings besteht in 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).

3. Aufbau von Kennzahlensystemen für Marketing und Verkauf

„Betriebswirtschaftliche Kennzahlen [...] sind Zahlen, die in konzentrierter Form über einen zahlenmäßig erfaßbaren betriebswirtschaftlichen Tatbestand informieren“ (vgl. Staehle, 1967, S. 62). Wesensimmanentes Merkmal von Kennzahlen ist somit die *Verdichtung quantifizierter Informationen*; dadurch reduzieren sie die Gefahr technischer und semantischer Kommunikationsstörungen auf dem Weg vom Sender zum Empfänger der Information auf ein Minimum (vgl. Staehle, 1967). Kennzahlen kommt somit im Rahmen des Marketingcontrollings eine hohe Bedeutung zu. Grundsätzlich erlangen sie allerdings nur durch Vergleiche Aussagekraft (vgl. Siegwart/Reinecke/Sander, 2010, S. 13 ff.): Dies sind entweder innerbetriebliche *Zeit-, Soll-Ist- oder Objektvergleiche*, im Marketing insbesondere der Konkurrenzvergleich.

Marketingkennzahlensysteme werden nachfolgend als zweckorientierte Gliederung von Kenngrößen einer marktorientierten Unternehmensführung verstanden (vgl. Reinecke, 2004, S. 76). Es handelt sich um eine logische und/oder rechnerische Verknüpfung mehrerer Kennzahlen, die zueinander in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen und sich gegenseitig ergänzen. Sie erfüllen drei Funktionen (vgl. Geiss, 1986, S. 104 ff.):

1. *Analysefunktion* (Beispiel: Kennzahlensystem zur Ermittlung der Markenstärke),

2. *Lenkungs- beziehungsweise Steuerungsfunktion* (Kennzahlen als Normvorgaben, zum Beispiel Return on Investment, Marktanteil oder Kundenzufriedenheit) und

3. *Dokumentationsfunktion* (Speichern von Plan- und Istgrößen).

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben eine idealtypische Grundstruktur (Abb. 2), auf deren Basis für einen Geschäftsbereich ein situationsgerechtes, integriertes Marketingkennzahlensystem entworfen werden kann (für einen Überblick über weitere Kennzahlensysteme siehe Siegwart/Reinecke/Sander, 2010).

Die *erste Ebene* des Gesamtkennzahlensystems umfasst die *zentralen finanzwirtschaftlichen Ergebniskennzahlen*. Diese messen, inwiefern die festgelegten Gewinn-, Wachstums- und Sicherheitsziele eines Unternehmens beziehungsweise Geschäftsbereichs erreicht wurden. Diese formalökonomischen Ergebniskennzahlen werden im Rahmen des so genannten Kernaufgabenprofils konkretisiert: Dabei wird definiert und gemessen, in welchen Aufgabenbereichen (Kundenakquisition und -bindung, Leistungsinnovation und -pflege) profitables Wachstum anzustreben ist bzw. 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. Dabei sind insbesondere die Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung als nicht monetäre Ziel- und Ergebnisgrößen von Bedeu-

tung. Die *aufgabenbezogene Ebene* definiert und konkretisiert die Marketingstrategie, beispielsweise mit Kennzahlen bezüglich Kundenakquisition und -bindung.

Die *dritte Ebene* im Kennzahlensystem bewertet die für das Marketing zentralen Marktpotenziale. Diese Auswirkungen von Veränderungen des Marken- und Kundenwerts sind zu berücksichtigen, um die langfristige Marketingeffektivität sicherzustellen (vgl. Maul, 2000, S. 530 und Ambler, 2003, S. 7).

Finanzwirtschaftliche Ergebniskennzahlen als erste Ebene des Kennzahlensystems

Für erwerbswirtschaftliche Unternehmen kann (vereinfacht) eine Ausrichtung auf den dynamisierten Unternehmensgewinn bzw. -wert als angemessen und gerechtfertigt gelten. Dabei wird zwischen den formalökonomischen Ergebniskennzahlen und dem so genannten Kernaufgabenprofil unterschieden.

Die formalökonomischen Ergebniskennzahlen erfüllen als Schlüsselkennzahlen die Funktion einer Komplexitätsreduktion. Ferner übernehmen sie die Kopplungsfunktion zwischen dem Marketingkennzahlensystem und dem unternehmensweiten Controlling. Klassische finanzwirtschaftliche Kennzahlensysteme fokussieren häufig auf Kapitalrentabilitätsgrößen. Bei einer funktionalen Sichtweise auf Marketing und Verkauf sind solche Größen allerdings weitgehend ungeeignet, weil sich marketingspezifische Kapital- und Vermögensgrößen kaum nach den Gesichtspunkten der Zurechen-

Quelle: Reinecke, 2004, S. 384.

Abb. 2: Aufgabenorientiertes Marketingkennzahlensystem – idealtypische Struktur

Gewinn	<ul style="list-style-type: none"> Güterwirtschaftliche Ergebniszielorientierung (Einperiodenbetrachtung): <i>Erfolg</i> (Saldo aus Ertrag und Aufwand), <i>kalkulatorischer Gewinn</i> (Saldo aus Erlösen und Kosten), <i>Ergebnisbeitrag des Marketing-, Verkaufs- bzw. Geschäftsbereichs</i> (Deckungsbeitrag abzüglich Fixkosten) Relative Betrachtung im Verhältnis zum eingesetzten Kapital: <i>Return on Investment</i>, <i>Gesamtkapitalrentabilität</i> (Return on Assets, ROA) oder <i>Eigenkapitalrentabilität</i> (Return on Equity, ROE) relative Betrachtung im Verhältnis zum erzielten Umsatz: <i>Umsatzrentabilität</i>, ggf. auch beschränkt auf Marketingbereich (Verhältnis von Marketingdeckungsbeitrag zu Umsatz) (Kiener, 1980, S. 169 f. und Palloks, 1991, S. 247 ff.) <i>wertmäßige Wirtschaftlichkeit</i> (Verhältnis von Ertrag zu Aufwand)
Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> <i>Umsatz(-wachstum)</i>, <i>wertmäßiger Marktanteil</i>: absolut, relativ zur Branche beziehungsweise zum Hauptwettbewerber <i>Absatz(-wachstum)</i>, <i>mengenmäßiger Marktanteil</i>: absolut, relativ (Branche oder Hauptwettbewerber) <i>Kapitalumschlag</i>: Verhältnis Nettoumsatz zu Gesamtkapital <i>Umschlagkoeffizient</i>: Verhältnis Nettoumsatz zu Lagerbestand
Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <i>Debitorenanalyse</i>: Debitorenverluste, -bestand, Kreditfrist in Tagen <i>Liquiditätsgrade</i>: Barliquidität, Quick Ratio, Current Ratio, <i>Einnahmeliquidität</i>: Verhältnis von Liquidität zu Einnahmen <i>Unabhängigkeit</i>: Verschuldungsgrad bzw. Eigenfinanzierungsgrad

Quelle: Reinecke, 2004, S. 247

Abb. 3: Ausgewählte formalökonomische Ergebniskennzahlen

barkheit und Kontrollierbarkeit ermitteln sowie sinnvoll zu Marketingergebnisgrößen in Beziehung setzen lassen (vgl. Köhler, 1993, S. 288). Bewährt hat sich in der Marketingwissenschaft die Unterscheidung der Zielkategorien Gewinn beziehungsweise Profitabilität, Wachstum und Sicherheit beziehungsweise Risikominimierung. Diese Ziele sind zum Teil komplementär, zum Teil aber auch konfliktär. Somit sind Zielpriorisierungen und -gewichtungen erforderlich. Wachstum gilt für börsennotierte Kapitalgesellschaften häufig als Leitmotiv der Unternehmensentwicklung, während Familienunternehmen die Sicherheit (= Unabhängigkeit) stärker gewichten; dies wirkt sich deutlich auf die verwendeten Marketingkennzahlen aus.

Abb. 3 fasst einige zentrale Kenngrößen der drei Zielkategorien zusammen. Der Deckungsbeitrag erfüllt in diesem Zusammenhang eine zentrale Schnittstellenfunktion (vgl. Becker, 2006, S. 61 f.).

Die Kennzahlen der drei Zielkategorien werden nicht zuletzt aufgrund ihres statischen Charakters häufig kritisiert. In der Theorie hat sich der *Cashflow* als Gradmesser sowohl für die Beurteilung der Finanz- als auch der Ertragslage durchgesetzt (vgl. Horváth, 2009). Der diskontierte *Cashflow* integriert alle drei Zielkategorien sowie den Faktor Zeit. Es erscheint somit sinnvoll, im Marketing den aus dem operativen Geschäft erwirtschafteten

ten *Cashflow* stärker als Zielgröße zu gewichten.

Folgende Aspekte bezüglich marketingrelevanter finanzwirtschaftlicher Kennzahlen sollen betont werden:

1. Das Festlegen und die Priorisierung der übergeordneten Unternehmensziele (Wachstum, Gewinn und Sicherheit) beeinflusst die Wahl der (Marketing-)Spitzenkennzahlen maßgeblich.
2. Die formalökonomischen Spitzenkennzahlen sollten das Zielsystem widerspiegeln. Aus empirischen Ergebnissen (vgl. Reinecke, 2004, S. 134 ff.) 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. Die Verknüpfung erfolgt über eine aus Marketingsicht zentrale Größe: die realisierten Käufe (als Ergebnis des komplexen Kaufverhaltens) beziehungsweise die Verkäufe (als Treiber von Wachstum und Gewinn).

Das angestrebte Kernaufgabenprofil eines Unternehmens gibt an, welche der vier Kernaufgaben (Kundenakquisition, -bindung, Leistungsinnovation und -pflege)

im Zentrum der Marketingplanung stehen sollten (ausführlich Tomczak/Kuß/Reinecke, 2009, S. 133 ff.). Es kann beispielsweise mit Hilfe einer Umsatz- und einer Deckungsbeitragsanalyse geplant und kontrolliert werden. Das Beispiel in Abb. 4 zeigt das typische Kernaufgabenprofil eines so genannten „Potenzialauschöpfers“, 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. Ein solches Profil ist häufig bei Marktführern im Bereich Finanzdienstleistungen zu finden, die mit optimierten Angeboten die „wertvollsten“ Kunden noch weiter binden und durchdringen wollen.

	Bestehende Leistungen	Neue Leistungen	
Aktuelle Kunden	700 400	150 100	850 500
Neue Kunden	100 30	50 10	150 40
	800 430	200 110	1000 540
	Leistungs- pflege	Leistungs- innovation	Ziel bzw. Ergebnis: Umsatz Deckungsbeitrag

Quelle: Reinecke, 2004, S. 253.

Abb. 4: Analyse des Kernaufgabenprofils

Positionierungsgrößen und aufgabenorientierte Ziele als zweite Ebene des Kennzahlensystems

Ohne ein strategisches Fundament sind wertorientierte Kenngrößen bedeutungslos. Die formalökonomischen Kenngrößen müssen daher durch marketingbezogene Schlüsselkennzahlen ergänzt werden. Hier eignen sich formalmathematische Analysen weniger, weil sich die dahinter stehende Komplexität des Kaufverhaltens nicht „berechnen“ lässt (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2008, S. 21 und Becker, 2006, S. 63 f.). Es lassen sich zwei Kennzahlenbereiche unterscheiden:

Übergreifende Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung

Diese nicht monetären Kennzahlen operationalisieren die inhaltliche Marketingstrategie und drücken die (angestrebte) *Marktpositionierung* aus: Welche Ziele sollen mittels des Marketing-Mix erreicht werden? Bei der entsprechenden Operationalisierung der Positionierungsgrößen nach Inhalt, Ausmaß und Zeit ist immer der Bezug zum relevanten Markt wichtig (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2008, S. 247 f.), das heißt dass Kunden(gruppen) und Konkurrenten eindeutig abgegrenzt werden können. Diese *nicht monetären Marketingschlüsselkennzahlen* (Abb. 5) werden insbesondere durch die strategische Grundauss

richtung des Unternehmens beeinflusst; ein allgemeingültiger Katalog kann somit nicht vorgegeben werden.

Aufgabenorientierte Kennzahlenmodule

Je nachdem, welche der vier Kernaufgaben (Kundenakquisition und -bindung, Leistungsinnovation und -pflege) im Zentrum der Marketingstrategie steht, sind hier aufgabenorientierte Messgrößen zu definieren (ausführlich Reinecke, 2004, S. 255 ff.). Diese versuchen beispielsweise die Frage zu beantworten, warum ein Unternehmen in der Akquisition neuer Kunden besonders erfolgreich ist beziehungsweise welche Maßnahmen geeignet sein könnten, um das Gewinnen neuer Kunden zu verbessern.

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

Quelle: in Anlehnung an Reinecke, 2004, S. 258 und Becker, 2006, S. 60 ff.

Abb. 5: Auswahl zentraler Schlüsselkennzahlen der Marktpositionierung

Quelle: Reinecke, 2004, S. 288.

Abb. 6: Wirkungskette zur Messung der Kundenbindungsstärke

Kundenakquisition	Kundenbindung
Durchschnittlicher Umsatz beim Erstkauf	Kundenmigrationsquote
Anzahl Neukunden	Share of Wallet
Angebots- bzw. Offerterfolgsquote	Wiederkaufabsicht
Kontaktfrequenz	Relative Kundenzufriedenheit
Verkäuferqualifikation	Mitarbeiterzufriedenheit
Leistungsinnovation	Leistungspflege
Anzahl eingeführter Leistungsinnovationen	Ungestützter Bekanntheitsgrad
Durchschnittliche Time to Market	(Marken-)Imageindex
Innovationserfolgsrate	Verfügbarkeit/gewichteter Distributionsgrad
Kundenakzeptanzindex der Innovationen	Marktanteilsveränderungen

Quelle: Reinecke/Janz, 2007, S. 357.

Abb. 7: Aufgabenorientierte Kennzahlen am Beispiel eines „Mehrkämpfers“

Um eine gewisse Grundstruktur zu gewährleisten, ist es für jede der vier Kernaufgaben erforderlich, ein (einfaches) Modell zugrunde zu legen, das es ermöglicht, Ursache-Wirkungsanalysen durchzuführen. So kann beispielsweise die stark vereinfachte grundsätzliche Wirkungskette der Kundenbindung wie folgt zusammengefasst werden: Maßnahmen des Kundenbindungsmanagements führen zu Kundeneinstellungen (beispielsweise Kundenzufriedenheit), diese können zu positiven Kundenverhaltensabsichten und entsprechendem effektiven

Kundenverhalten führen; die daraus resultierende Kundenbindung schlägt sich im ökonomischen Erfolg nieder (vgl. Homburg/Bruhn, 2008, S. 10). 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 *faktische Effektivitätskontrolle* (Messung des tatsächlichen Kaufverhaltens) erforderlich (vgl. Homburg/Bruhn, 2008, S. 27).

Ergänzend sind Kennzahlen zu berücksichtigen, die die Kundenstruktur messen.

Abb. 6 fasst die vereinfachte Ursache-Wirkungskette mit ausgewählten Kenngrößen der verschiedenen Ebenen zusammen. Diese können noch ergänzt werden mit Kennzahlen zur Messung der Kundenstruktur (bspw. Zielkundenanteil) sowie ausgewählten Effizienzgrößen (bspw. Kundeneffizienz: Kundendeckungsbeitrag im Verhältnis zur Inanspruchnahme einer definierten Engpasskapazität).

Zu betonen ist jedoch, dass eine *Fokussierung auf wenige 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. Ein Marketingkennzahlensystem ist unternehmens- und somit situations- und strategiespezifisch. So haben beispielsweise nicht alle Kernaufgaben für jedes Unternehmen die gleiche Bedeutung; vielmehr hängt es von der Marktsituation und von den eigenen Kompetenzen ab, ob sich ein Unternehmen beispielsweise eher auf die Kundenakquisition oder auf die Kundenbindung fokussieren will. Daher ist es nicht sinnvoll, für die vier Kernaufgaben allgemeingültige „generische Kennzahlenmodule“ vorzuschlagen (für unternehmensspezifische Beispiele siehe Reinecke/Geis, 2004).

Abb. 7 zeigt eine mögliche aufgabenorientierte Kennzahlenselektion für ein Industriegüterunternehmen, das alle Kernaufgaben stark gewichtet. Die ausgewählten Kennzahlen versuchen, die dargestellten grundsätzlichen Ursache-Wirkungszusammenhänge und sowohl Effektivitäts- als auch Effizienzaspekte zu berücksichtigen. Die Kennzahlen sind jeweils klar zu operationalisieren.

Bewertung von Marktpotenzialen als dritte Ebene des Kennzahlensystems

Sollen alle Maßnahmen darauf ausgerichtet werden, Marktpotenziale zu erschließen oder auszuschöpfen, müssen folgerichtig diese Potenziale bewertet werden, um dadurch die langfristige Effektivität aller Marketingmaßnahmen zu messen. So ist beispielsweise die Berechnung eines aggregierten Kundenwerts im Sinne eines Customer Equity prinzipiell möglich, auf-

grund der Vielzahl an Einflussfaktoren jedoch aufwändig und unsicher. Es empfiehlt sich daher, diesen als langfristige strategische Größe und insbesondere in Fällen wie der Akquisition oder dem Verkauf eines Geschäftsbereichs zu erheben (siehe Reinecke, 2004, S. 333 ff.).

4. Integration des Marketingkennzahlensystems in den Führungsprozess

Nachfolgend steht die Frage im Mittelpunkt, wie mit Hilfe des beschriebenen Marketingkennzahlensystems ein wirksamer Führungszyklus sichergestellt werden kann. Fünf zentrale Aspekte stehen im Mittelpunkt:

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; so ist im Marketing beispielsweise 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* (vgl. Weber et al. 1997). Das aufgabenorientierte Kennzahlensystem umfasst die übergeordneten Größen; daraus werden jeweils wenige Größen als Top-down-Vorgaben ausgewählt, die für die konkreten Marketing- und Verkaufsstellen besonders relevant sind. Ergänzend wäre der jeweilige Stelleninhaber dafür verantwortlich, bottom-up weitere geeignete Treibergrößen zu bestimmen, die ihm dabei helfen, die vorgegebenen Kennzahlen zu erreichen (siehe Abb. 8). Im Mittelpunkt steht dabei, dass der jeweilige Mitarbeiter tatsächlich einen individuellen Nutzen in dem System erkennt, beispielsweise Entlastung von

Quelle: Reinecke, 2004, S. 406.

Abb. 8: Konstruktionsprinzip stellenspezifischer Kennzahlensysteme

Routineaufgaben, aktuelleres Kundenwissen, Zeitersparnis oder verbesserte Prognosemöglichkeiten.

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. Des Weiteren stellt es eine adäquate visuelle Präsentation der Informationen sicher (vgl. Horváth, 2009): Fokus, Übersichtlichkeit und Trenderkennung sind wesentliche Chancen solcher „Cockpits“, die bei einer einseitigen, schematischen und lückenhaften Anwendung auch zu Gefahren werden können (Stichwort: Informationsverlust). In jedem Fall ist eine ausreichende Kommentierung sicherzustellen, damit die Berichte auch tatsächlich den Dialog fördern.
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. Grundsätzlich kann aber 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. Daher ist davor zu warnen, ein neues Kennzahlensystem sofort mit den Anreiz- und Motivationsystemen zu verknüpfen.
5. Ein Marketingkennzahlensystem sollte keine isolierte Insel bilden, sondern vielmehr in ein *unternehmensweites Controllingsystem* integriert sein. Eine

empirische Studie belegt, dass das Marketingmanagement in jenen Unternehmen, in denen die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Marketing und Finanzierung kooperativ ist, deutlich zufriedener mit den Marketingkennzahlensystemen ist (vgl. *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 (vgl. Kaplan/Norton, 1996; ausführlich und kritisch Siegwart/Reinecke/Sander, 2010) geführt wird, dann macht ein isoliertes Marketingkennzahlensystem keinen Sinn; dies widerspräche der Querschnittsfunktion des Marketing.

5. Grenzen von Kennzahlen im Marketing

Kennzahlensysteme sind lediglich ein Baustein eines umfassenden Controllingsystems; 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 ggf. viele wichtige Informationen, die in einem Kennzahlenbericht ungenügend oder gar nicht abgedeckt werden können. Ein Dialog kann

durch Kennzahlen somit lediglich unterstützt, nicht aber ersetzt werden. Auch können Kennzahlensysteme eine *ungerichtete strategische Überwachung* beziehungsweise eine Frühaufklärung nicht oder lediglich unzureichend gewährleisten (vgl. *Krystek/Müller-Stewens*, 1993, S. 59 und S. 81). Somit hat der *Albert Einstein* zugesprochene Satz durchaus auch für das Marketing Bedeutung: „Sometimes what counts can't be counted, and what can be counted doesn't count.“

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*. *Drucker* (1974, S. 208 f.) drückt diesen häufigen Fehlschluss wie folgt aus: „To make a control system take care of exceptions misdirects and undermines both the work process and the control system.“ Dennoch sind Kennzahlen unerlässlich, um Marketingeffektivität und -effizienz sicherzustellen. In zwei erst kürzlich durchgeführten Studien konnte beispielsweise empirisch nachgewiesen werden, dass sich die Fähigkeit, mit Hilfe von Kennzahlen die Marketing Performance messen zu können, signifikant positiv auf den Geschäftserfolg auswirkt (vgl. *O'Sullivan/Abela*, 2007; *O'Sullivan/Abela/Hutchinson*, 2009).

6. Fazit

Aus der Erfahrung mit der Einführung von Marketingkennzahlensystemen bei Unternehmen lassen sich folgende drei Schlussfolgerungen für die Unternehmenspraxis ziehen:

- Marketingkennzahlensysteme integrieren Informationen aus dem Accounting und der Marktforschung und unterstützen somit die Marketingplanung maßgeblich.
- Marketingkennzahlensysteme helfen Unternehmen dabei, präzise und differenzierte Marketingziele zu setzen. Damit schaffen sie ein Fundament für ein wirksames Controlling.
- Mehrstufige Marketingkennzahlensysteme erleichtern die Abstimmung der operativen Marketinginstrumente (z. B.

des persönlichen Verkaufs oder der Werbung) mit den Marketingaufgaben (z. B. Kundenbindung) und der Marketingstrategie.

Ein wirksames Marketingcontrolling ist im Eigeninteresse des Marketingmanagements. Wenn es Marketingführungskräften nicht gelingt, den Erfolgsnachweis ihrer Marketingmaßnahmen mit Hilfe einer durchdachten Kombination aus monetären und nichtmonetären Kennzahlen zu belegen, dann sollten die beantragten Marketingbudgets (zu recht) sehr kritisch hinterfragt werden.

Keywords

- Marketing metrics
- Marketing performance measurement
- marketing control

Summary

Most marketing managers would agree that „marketing is an investment“. Nonetheless, actually quantifying and evaluating marketing as one would an investment remains a challenge. This publication sets out the core principles for ensuring the effectiveness and efficiency of market-oriented management. The definition and use of marketing metrics in the context of a comprehensive marketing performance measurement system gets special attention.

Literatur

- Ambler, T.*: Marketing and the Bottom Line, 2. ed., Upper Saddle River (New Jersey) 2003.
- Becker, J.*: Marketing-Konzeption, 8. Aufl., München 2006.
- Böcker, F.*: Marketing-Kontrolle, Stuttgart et al. 1988.
- Drucker, P.*: Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York 1974.
- Geiss, W.*: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Frankfurt a. M. et al. 1986.
- Homburg, C./Bruhn, M.*: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: *Bruhn, M./Homburg, C.* (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 3–376.
- Horváth, P.*: Die Aufgaben des Marketing-Controllers, in: *Eschenbach, R.* (Hrsg.), Marketing Controlling, Österreichischer Controllertag 1985, Wien 1985, S. 7–29.
- Horváth, P.*: Controlling, 11. Aufl., München 2009.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P.*: The Balanced Scorecard, Boston (Mass.) 1996.
- Köhler, R.*: Beiträge zum Marketing-Management, 3. Aufl., Stuttgart 1993.
- Krystek, U./Müller-Stewens, G.*: Frühaufklärung für Unternehmen, Stuttgart 1993.
- Marketing Leadership Council*: Measuring Marketing Performance – Results of Council Survey, London/Washington 2001.
- Meffert, H./Burmahn, C./Kirchgeorg, M.*: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Aufl., Wiesbaden 2008.
- O'Sullivan, D. Abela, A. V.*: Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance, in: *Journal of Marketing*, Vol. 71 (2007), Issue 2, pp. 79–93.
- O'Sullivan, D. Abela, A. V. Hutchinson, M.*: Marketing Performance Measurement and Firm Performance – Evidence from the European High-Technology Sector, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 43, (2009) Issue 5/6, pp. 843–862.
- Reinecke, S.*: Marketing Performance Management, Wiesbaden 2004.
- Reinecke, S./Geis, G.*: Marketingcockpits: Notwendigkeit, Gütekriterien, Grenzen, in: *Thesis* (2004), H. 3, S. 37–43.
- Reinecke, S./Janz, S.*: Marketingcontrolling, Stuttgart 2007.
- Sieglwart, H./Reinecke, S./Sander, S.*: Kennzahlen für die Unternehmensführung, 7. Aufl., Bern et al. 2010 (im Druck).
- Staehele, W.H.*: Kennzahlen und Kennzahlensysteme – Ein Beitrag zur modernen Organisationstheorie, München 1967.
- Tomczak, T./Kuß, A./Reinecke, S.*: Marketingplanung, 6. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Weber, J./Kummer, S./Grossklaus, A./Nippel, H./Warnke, D.*: Methodik der Generierung von Logistik-Kennzahlen, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Jg. 49 (1997), H. 4, S. 438–454.
- Weber, J./Schäffer, U.*: Sicherstellung der Rationalität von Führung als Controllingaufgabe?, WHU-Forschungspapier Nr. 49 (1998), April, Vallendar.
- Weber, J./Schäffer, U.*: Einführung in das Controlling, 12. Aufl., Stuttgart 2008.