

# Aufgabenorientiertes Marketingcontrolling

## Auf dem Weg zu einem managementorientierten Marketingcockpit



**Dr. Sven Reinecke**

Leiter des Kompetenzzentrums «Marketingplanung und -controlling» am Forschungsinstitut für Absatz und Handel; Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen

*Das Marketingcontrolling hat sich in den vergangenen Jahren stark entwickelt. Dies gilt sowohl für das strategische und operative Marketingcontrolling als auch für die Integration der früher vollkommen gegensätzlichen Gedankenwelten von kunden- und bedürfnisorientiertem Marketing einerseits und kosten- und innengerichtetem Controlling andererseits (vgl. Köhler 1985). Dennoch ist der Stand des Marketingcontrollings durch drei wesentliche Defizite gekennzeichnet: Erstens fehlt eine Verknüpfung von Einzelerkenntnissen; häufig finden Suboptimierungen auf der Ebene einzelner Instrumente, Produkte und/oder Kunden statt. Dies führt zu Informationsmengen, die Führungskräfte nicht mehr bewältigen können. Zweitens sind die Ergebnisse und Dokumente des Marketingcontrollings häufig nicht managementorientiert aufgearbeitet. Drittens basiert das Marketingcontrolling noch sehr stark auf dem klassischen Planungssystem des Marketing-Mix und ist somit primär produktorientiert.*

*Im Rahmen des vorliegenden Artikels wird herausgearbeitet, dass es erforderlich ist, das «klassische» Planungssystem und insbesondere den Marketing-Mix zu ergänzen, um eine Basis für ein Marketingcontrolling zu entwickeln, welches den Anforderungen des Managements gerecht wird. Gefragt ist unter anderem ein umfassendes Cockpitsystem, das es dem Top-Management erlaubt, den Zustand des eigenen Marketing zu diagnostizieren und zu regeln, ohne die rein instrumentelle Ebene des Marketing in den Vordergrund zu stellen.*

*Aufbauend auf dem «aufgabenorientierten Ansatz» (vgl. Tomczak/Reinecke 1996) skizzieren die Autoren die Grundzüge eines solchen Cockpitsystems. Sie stützen sich dabei auf die Ergebnisse einer branchenübergreifenden empirischen Untersuchung bei 618 Unternehmungen.*

## 1. Stand des Marketingcontrollings

### 1.1 Marketingcontrolling als breites Forschungs- und Anwendungsgebiet

Die wissenschaftlichen Erkenntnisse auf dem Gebiet des Marketingcontrollings sind äusserst vielfältig und umfassend. Die Bedeutung dieses Forschungsbereichs nimmt zu: «Nach dem Siegeszug des strategisch-konzeptionellen Marketing in den 80er Jahren wird die Implementierungsqualität des Marketing zum zentralen Wettbewerbsfaktor. Wichtigste Instrumente sind dabei die Gestaltung der Unternehmens- und Marketingkulturen und -strukturen als auch die Schaffung effektiver Anreiz- und Controllingstrukturen» Meffert (1994a, S. 479).

Köhler (1996, S. 521) unterscheidet folgende Aufgaben des Marketingcontrollings: Bereitstellen und Koordination von Informationen

- für die strategische und operative Marketingplanung,
- für verschiedene Marketing-Organisationseinheiten,
- zur Mitarbeiterführung im Marketingbereich sowie
- zur Kontrolle und Überwachung des Marketing.

Der Begriff Marketingcontrolling wird somit im folgenden sehr umfassend verwendet und schliesst das häufig eher als qualitativ interpretierte Marketingaudit ein. Ebenso ist Marketingcontrolling weiter gefasst als die Marketingkon-



**Prof. Dr. Torsten Tomczak**

Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St.Gallen (HSG); Direktor des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Universität St.Gallen und Mitherausgeber der Fachzeitschrift THEXIS

trolle: letztere ist vorwiegend auf die Vergangenheit (vgl. Krulis-Randa 1990, S. 259) ausgerichtet, während das englische Wort «to control» in diesem Zusammenhang eher dem deutschen Wort «regeln» entspricht und somit zukunfts- und handlungsorientierter ist.

Inzwischen haben sich bereits zahlreiche Spezialisierungen und Teilgebiete herausgebildet, wie die folgende Auflistung zeigt (zu den einzelnen Teilgebieten siehe insbesondere auch die Artikel im vorliegenden Buch):

Teilgebiete des  
Marketingcontrollings

- *Strategisches Marketingcontrolling* (Stichworte: gerichtete Kontrollen im Sinne einer Überprüfung von Grundannahmen; ungerichtete Kontrollen im Sinne einer strategischen Überwachung und Frühwarnung, strategische Ergebnis- und Prozessaudits, Portfoliobetrachtungen und langfristige Budgetierung);
- *Controlling der Marketinginstrumente* (Stichworte: Target Costing, Quality Function Deployment, Preiscontrolling, Werbewirkungsforschung, Controlling des Aussendienstes, Distributionscontrolling, Überprüfung der Gewichtung sowie der inhaltlichen und zeitlichen Abstimmung der Marketinginstrumente);
- *Marketingaccounting* (Stichworte: Abstimmung von Controlling- und Marketingmanagement, Ausrichtung des Accountings auf die vielfältigen Absatzobjekte wie Marktsegmente, Marketinginstrumente, Marketing-Organisationseinheiten, auf das Kundengruppenmanagement [vgl. Köhler 1985, S. 72] sowie auf die Zielgruppen [Produktmanagement, Key-Account-Management, Vertriebsleitung, Marketingleitung, Top-Management]);
- *Infrastrukturen und Prozesse des Marketingcontrollings* (Stichworte: Überprüfung des Marketingplanungs- und -controllingprozesses, Gestaltung und Anpassung von Anreizsystemen für Mitarbeiter, Ausrichtung der Informationsverarbeitung und der Marktforschung auf die Anforderung des Marketingcontrollings).

## 1.2 Defizite des Marketingcontrollings

Die Aufzählung macht deutlich, dass im Bereich des Marketingcontrollings zahlreiche Teilerkenntnisse vorhanden sind. Allerdings kann man bisher keinesfalls von einem geschlossenen System sprechen. Vielmehr ist das Marketingcontrolling geprägt durch Suboptimierungen auf der Ebene einzelner Instrumente, Produkte und/oder Kunden. Dadurch, dass das Marketingcontrolling sehr vielen Anspruchsgruppen in einer Unternehmung gerecht werden muss (beispielsweise dem Aussendienst, dem Key-Account- und Produktmanagement sowie der Unternehmungsleitung), werden die Führungsinformationen zwar differenzierter. Andererseits zersplittern sie auch: Jede Führungsebene erhält unterschiedliche Informationen und wird dadurch zu Suboptimierungen in dem jeweils der eigenen Kontrolle unterstehendem Managementbereich verleitet.

Defizit 1: Suboptimierungen und fehlende Aggregation der Teilerkenntnisse

Ein allgemeines, integrierendes System des Marketingcontrollings ist aus der Sicht der Verfasser auch nicht erstrebenswert; insbesondere, wenn man bedenkt, dass Marketing und somit auch dessen Planung und Kontrolle situativ auszugestalten ist (vgl. Tomczak 1989). Dabei müssen Branchenbesonderheiten ebenso berücksichtigt werden wie vorhandene Rahmenbedingungen und Infrastrukturen (Berichtswesen, Informatikunterstützung). Letztlich muss jede Unternehmung ihr eigenes Controllingssystem entwickeln (vgl. hierzu auch Krulis-Randa 1990, S. 269).

Dennoch besteht in einer *fehlenden Aggregation* der Teilerkenntnisse ein Defizit. Ohne eine solche Integration ist es nicht möglich, Marketingcontrolling und -planung aufeinander abzustimmen.

Die Integration der Teilerkenntnisse des Marketingcontrollings darf jedoch nicht um der Integration willen erfolgen, denn je stärker man integriert, desto komplexer werden die Systeme. Je komplexer sie aber sind, desto weniger Akzeptanz finden sie erfahrungsgemäss in der Praxis. Im Bereich des klassischen Rechnungswesens lassen sich zahlreiche Negativbeispiele dafür finden, dass die Wissenschaft neue Ansätze in den Bereichen der Prozess- und Standardkostenrechnung hervorgebracht hat, diese jedoch nur selten tatsächlich implementiert werden.

Defizit 2: Strukturen und Ergebnisse des Marketingcontrollings werden den Anforderungen des Top-Managements nicht gerecht

Dem Wunsch vieler Führungskräfte nach einem systematischen, einfachen Gesamtüberblick käme ein hierarchisches Kennzahlensystem am nächsten. Ein «Marketing-Dupont-System» scheint aber aufgrund der Komplexität der Problemstellungen im Marketing nicht realisierbar. Wie schwierig es ist, ein *durchgängiges Marketingcontrolling* sicherzustellen, zeigen beispielsweise die Probleme bei der Abstimmung von Marketing- und Vertriebscontrolling oder beim Umgang mit Zusatzdienstleistungen (siehe hierzu insbesondere Belz et al. 1997). Auf Fragen wie beispielsweise «In welchem Zustand befindet sich das Marketing in meiner Unternehmung?» liefern die Kennzahlen des Marketing bisher sehr viele Daten; allerdings nur wenige, die in Geschäftsleitungssitzungen tatsächlich diskutiert werden würden. Ähnlich wie viele Marketingforschungsberichte werden die vielfältigen Daten und Ergebnisse des Marketingcontrollings den *Anforderungen des Top-Management* somit nicht gerecht.

Defizit 3: Fehlende Abstimmung strategischer und operativer Marketingpläne

Ein weiteres Defizit des Marketingcontrollings ist die *fehlende Abstimmung strategischer und operativer Marketingpläne* (vgl. Köhler 1993, S. 102 ff.). Dies hängt sehr eng mit der traditionellen Marketingplanung zusammen. Die dominierende Form der Marketingplanung in Unternehmungen orientiert sich sehr stark am Marketing-Mix und somit am Produkt beziehungsweise an der Marktleistung. Erfolgen Planung und insbesondere Budgetierung in Unternehmungen aber instrumente- und produktorientiert, so liefert auch das Controlling traditionell eher instrumente- und insbesondere produktbezogene Informationen. Dies führt zwangsläufig dazu, dass das bisher in der Realität dominierende Marketingcontrolling eher produkt- und kostenorientiert sowie retrospektiv, weniger jedoch auf ein langfristiges Controlling von Kundenbeziehungen ausgerichtet ist.

Ein effektives Marketingcontrolling sollte mit einer effektiven Marketingplanung gekoppelt sein (vgl. Kühn/Fasnacht 1992, S. 10). Der klassische Marketing-Mix hat sich als Planungshilfe zwar grundsätzlich bewährt, wird den modernen Anforderungen an das Marketing allein jedoch nicht gerecht. Wenn die Qualität des Marketingcontrollings erhöht werden soll, dann ist es erforderlich, bei der Marketingplanung anzusetzen. Ähnlich argumentiert Schütz (1996, S. 66), indem er folgende Herausforderungen an Marketingcontroller hervorhebt:

- die Verbesserung der Marketingperformance durch die Verbesserung von Marketing-Planungsprozessen,
- die Implementierung von Prozessen zur Umsetzung von Marketingkonzepten,
- die Professionalisierung des Aufbaus, der Auswertung und der Interpretation von Marketing-Informationssystemen und
- das Controlling der Kundenzufriedenheit.

*Fazit:* Das Marketingcontrolling ist inzwischen wissenschaftlich bereits weit entwickelt. Einige Defizite des Marketingcontrollings beruhen auf der Tatsache, dass sich das Controlling an der klassischen produktorientierten Marketingplanung orientiert. Im folgenden präsentieren die Verfasser die Grundidee eines neuen Marketingplanungsansatzes, der es erleichtert, auch das Marketingcontrolling management- und entscheidungsorientierter zu gestalten.

## 2. Der aufgabenorientierte Ansatz

### 2.1 Notwendigkeit eines neuen Planungsansatzes

Der Marketing-Mix ist eines der ältesten Konzepte der Marketingwissenschaft (vgl. Borden 1964; McCarthy 1960, S. 45 ff.); er steht im Zentrum der traditionellen Marketingplanung und hat sich in der Praxis insgesamt durchaus bewährt. Dennoch wurden McCarthys vier «P» häufig kritisiert. Marketingwissenschaftler bemängeln insbesondere die Anzahl und Abgrenzung der Marketinginstrumente (siehe hierzu ausführlich Anderson/Taylor 1995; Brown 1991; Frey 1961; Böcker 1972; Haedrich/Berger 1982; Berry 1990; Becker 1995). Ein weiterer häufiger Vorwurf gegenüber dem Konzept des Marketing-Mix ist, dass dieses im Kern produkt- und nicht kundenorientiert sei (vgl. Bruner 1988, 1989; Lauternborn 1990; Berry 1990).

Defizite des Marketing-Mix

Ferner sei der Marketing-Mix teilweise geprägt durch einen wirklichkeitsfremden, rezeptologisch-mechanistischen Charakter. Mit Hilfe der vier Marketinginstrumente solle letztlich das Kundenverhalten beeinflusst werden (vgl. v. Briskorn 1987; Sutrich 1994, S. 118). Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmung werden vernachlässigt oder stark vereinfacht. Aktuelle Forschungen (vgl. Diller/Kusterer 1988; Belz 1994; Kleinaltenkamp/Fließ/Jacob 1996) zeigen jedoch, wie wichtig es ist, Geschäftsbeziehungen nicht als ein-, sondern als wechselseitige Prozesse zu betrachten.

Ohne die zum Teil durchaus berechtigte Kritik am Marketing-Mix an dieser Stelle abschliessend zu diskutieren, lässt sich feststellen, dass der Marketing-Mix nicht der Denkweise von Top-Führungskräften entspricht. In Geschäftsleitungs-sitzungen stehen Themen wie Wachstum, Umsätze und Erträge im Mittelpunkt. Instrumentelles Marketing – insbesondere Werbung und Verkaufsförderung – wird häufig lediglich als Aufwand, nicht aber als zukunftsgerichtete Investition wahrgenommen. Ferner kann und will sich das Top-Management nicht mit einzelnen Marketinginstrumenten beschäftigen.

Diese Defizite dürfen jedoch nicht dazu führen, dass man den klassischen Marketing-Mix und somit die Marketinginstrumente als überholt ansieht. Vielmehr ist es erforderlich, im Rahmen der Marketingplanung Marketingziele, -strategien und -instrumente miteinander zu verbinden. Der aufgabenorientierte Ansatz erleichtert eine konsistente Marketingplanung und ist somit eine entscheidende Basis für ein durchgängiges Marketingcontrolling.

Notwendigkeit einer konsistenten Marketingplanung

Ziel dieses Ansatzes ist ein Rahmenmodell, welches durch einen roten Faden von der Marketingstrategie bis zur Marketingrealisierung geprägt ist und somit Umsetzungsaspekte betont. Ein wichtiges, daraus abgeleitetes Ziel ist es, ein konsistentes System quantitativer und auch qualitativer Kontrollgrößen für das Marketing zu entwickeln («Cockpitsystem»), das den Anforderungen eines modernen Controllings gerecht wird.

### 2.2 Marketingaufgaben im Zentrum der Marketingplanung

Abbildung 1 zeigt die ersten Grundzüge einer idealtypischen Marketingplanung, die ein integriertes Marketingmanagement gewährleistet.

Ausgangspunkt der Marketingplanung sind die Marketingziele. Diese umfassen sowohl die ökonomischen Basisziele wie Wachstum, Ertrag und Sicherheit als auch die qualitativen Positionierungsziele (vgl. Tomczak/Reinecke 1995, S. 502).

Diese Marketingziele gilt es, im Rahmen des operativen Marketing zu realisieren.

Grundsätzlich gibt es vier Möglichkeiten, die Marketingziele zu erreichen (siehe Abbildung 2): Wachstums- und Ertragsgeneratoren sind einerseits beste-



Abb. 1: Marketingaufgaben im Zentrum der Marketingplanung (Quelle: Tomczak/Reinecke 1996, S. 4)

hende und neue Leistungen, zum anderen vorhandene und neue Kunden. Unternehmen können ihre Marketingziele erreichen, indem sie neue Kunden akquirieren und/oder indem sie die Preisbereitschaft, Kauffrequenz, Verwendungsintensität sowie Verbundkäufe (Cross-Selling) bei bestehenden Kunden erhöhen (vgl. Tomczak/Reinecke 1995, S. 503; Haedrich/Tomczak 1996, S. 134). Analog können sie sich auf neue oder auf alte (= bisherige) Leistungen konzentrieren.

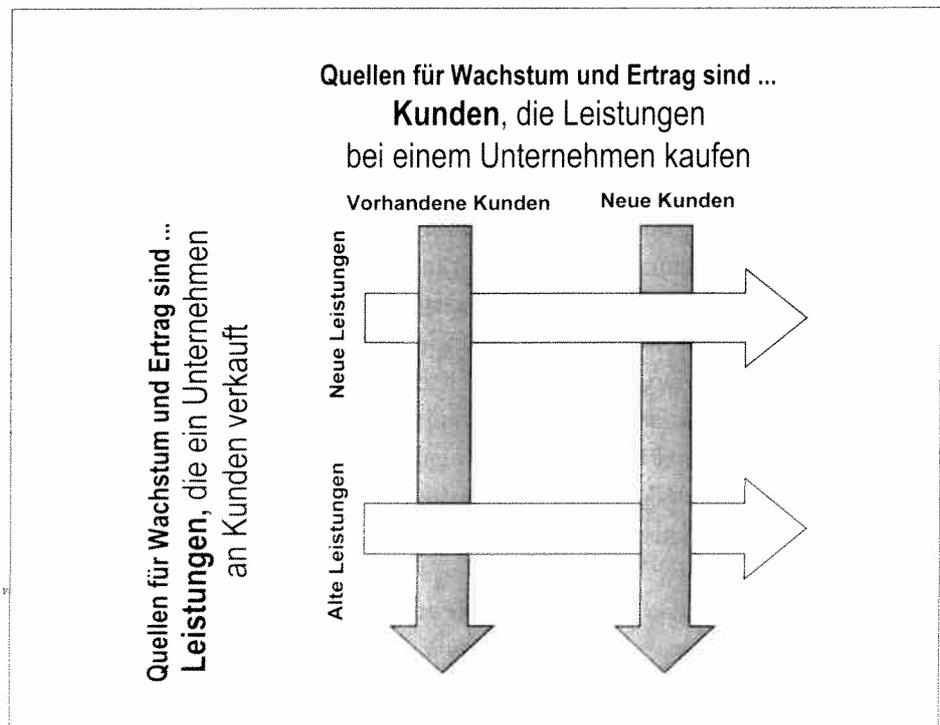


Abb. 2: Wachstums- und Ertragsgeneratoren im Marketing (Quelle: Tomczak/Reinecke 1996, S. 5)

Aus diesen Wachstums- und Ertragsgeneratoren leiten sich vier zentrale Marketingaufgaben ab: Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege (siehe Abbildung 3).

- *Kundenakquisition* umfasst sämtliche Tätigkeiten, die dazu führen, dass ein Kunde erstmalig beim betreffenden Anbieter kauft.
- *Kundenbindung* bezeichnet alle Tätigkeiten des Anbieters, die zu Wiederkäufen führen beziehungsweise verhindern, dass der Kunde zu einem Angebot eines Wettbewerbers wechselt. (Zur Kundenbindung siehe insbesondere Tomczak/Dittrich 1997.)
- *Leistungsinnovation* schliesst sämtliche Massnahmen von der Ideenfindung bis zur Einführung neuer Angebote (Produkte, Dienstleistungen) im Markt ein. Eine Marktleistung ist dabei als «neu» einzustufen, wenn sie sich massgeblich von den bestehenden Angeboten der Unternehmung unterscheidet.
- *Leistungspflege* beschreibt sämtliche Tätigkeiten, die zu einer möglichst langdauernden, erfolgreichen Marktpräsenz eines Angebots führen. Hierzu zählen auch die Planung und Einführung von Nachfolgeleistungen (Relaunches) sowie gegebenenfalls die Leistungselimination.

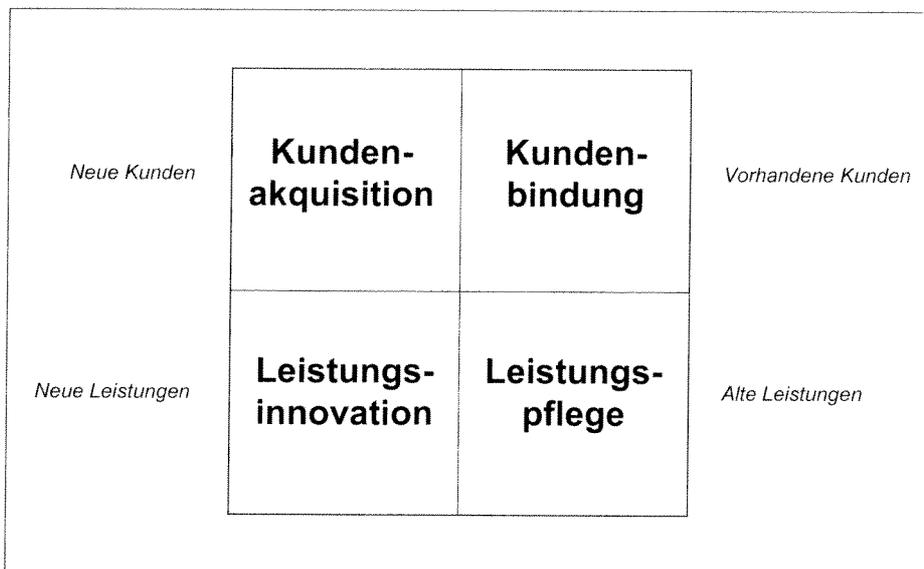


Abb. 3: Die vier Kernaufgaben im Marketing (Quelle: Tomczak/Reinecke 1996, S. 6)

Diese Sichtweise ist von der Grundidee her nicht «revolutionär», sondern knüpft bewusst an Bestehendem an und entwickelt dieses weiter:

1. Das Modell entspricht der Denkweise vieler Marketingmanager. Sie können Umsatz- und Deckungsbeitragsziele entweder bei bestehenden und/oder bei neuen Kunden erreichen. Analog addieren sich die Verkäufe alter mit denen neuer Marktleistungen zu 100 Prozent.
2. Die «Verwandtschaft» mit traditionellem strategischen Konzept wie der Ansoff-Matrix (vgl. Ansoff 1966, S. 132) sowie darauf aufbauenden Konzepten – beispielsweise der Auswahlmatrix für programmstrukturbezogene strategische Entscheidungen von A. Meyer (1996, S. 62) – erhöht die Kompatibilität zu bestehenden Forschungserkenntnissen und erleichtert es, das operative Marketing mit der Grundsatzstrategie abzustimmen. (Nebenbemerkung: Die Grundaussage der Ansoff-Matrix ist jedoch eine vollkommen andere. Sie zeigt, welche Märkte eine Unternehmung mit welchen Produkten bearbeiten kann. Die vier Kernaufgaben nehmen jedoch eine Marketingperspektive ein und kombinieren die Felder so miteinander, dass sie sich für das Management des operativen Marketing eignen. Beispielsweise werden auf der Grundlage der Kernaufgaben keine Diversifikationsentscheidungen getroffen, sondern vielmehr festgelegt, wie zum Beispiel die Marktdurchdringung durch Kundenbindung und Leistungspflege erfolgen kann.)

Die vier Kernaufgaben eignen sich aus folgenden Gründen als neue Sichtweise auf das operative Marketing:

1. Der produktorientierte Fokus des traditionellen Marketing-Mix wird durch eine kundenorientierte Sichtweise ergänzt. Kunde und Marktleistungen werden gleichzeitig betrachtet; Kunden- und Produktmanagement stehen gleichberechtigt nebeneinander.
2. Der aufgabenorientierte Ansatz ist dynamisch: Sowohl der klassische Produktlebenszyklus (Leistungsinnovation bis -pflege) als auch der Buying-Cycle des Kunden (Kundenakquisition bis -bindung) sind integriert.
3. Die Marketinginstrumente werden nicht aufgegeben, treten jedoch eindeutig hinter eine prozessorientierte Sichtweise. Es wird bewusst von Kernaufgaben und nicht von Prozessen gesprochen, weil die Aufgaben im Gegensatz zu den Prozessen konstant und grundsätzlich unabhängig von Branche oder Unternehmungssituation vorhanden sind. (Zu Hauptprozessen im Marketing siehe auch Rockart/Short 1988.)
4. Die Kernaufgaben entsprechen der Denkweise des Top-Managements in Ertrags-, Wachstums- und Sicherheitszielen. Sie erleichtern es, Marketingausgaben nicht nur als Kosten, sondern auch als Investitionen aufzufassen, beispielsweise in Markenwert (vgl. Esch/Andresen 1994) oder Kundenwert (vgl. Krafft/Marzian 1997, Blattberg/Deighton 1997). So werden die Kernaufgaben implizit in vielen Geschäftsberichten erwähnt, beispielsweise in jenem der Commerzbank von 1996 (S.38): «Ein effizienteres Kostenmanagement ist aber nur eine Komponente der Ertragsverbesserung. Gleichzeitig werden wir durch innovative Produkte unseren Kundenkreis erweitern beziehungsweise unserem bestehenden Kundenstamm mit einem massgeschneiderten Angebot zur Verfügung stehen, um ein grösseres Geschäftsvolumen an uns zu binden.»
5. Die vier Kernaufgaben vermeiden das «Grüne-Wiese»-Problem im Marketing. Häufig richten sich umfassende Marketingkonzepte und -massnahmen transaktionsorientiert an fiktive Neukunden. Dies führt dazu, dass neue Marketingakzente häufig kurzfristig ausgerichtet und nicht ausreichend aufeinander abgestimmt sind. Marketingführungskräfte benötigen Handlungsanleitungen jedoch vorwiegend für Situationen, in denen bereits Leistungen und Kunden vorhanden sind.

Keine der vier Kernaufgaben ist grundsätzlich neu. Während beispielsweise das Thema Kundenbindung noch vor einigen Jahren ein «Randthema» von Marketingforschung und -anwendung war, so hat sich der subjektiv wahrgenommene Stellenwert dieser Kernaufgabe sowohl bei Marketingforschern als auch bei Marketingmanagern seither stark erhöht – zum Teil wird er im Verhältnis zu den anderen Kernaufgaben bereits übertrieben dargestellt.

Neu dagegen ist der explizite Fokus auf die vier Kernaufgaben als zentrale Wachstums- und Ertragsgeneratoren. Jede Marketingführungskraft muss sich grundsätzlich mit allen vier Marketing-Kernaufgaben beschäftigen, wobei unterschiedliche Schwerpunkte gelegt werden können. Neben diesen «Kern»-Aufgaben gibt es noch unzählige weitere Aufgaben im Bereich des Marketing, beispielsweise Marktforschung, Führung des Aussendienstes oder die Gestaltung der Marketinginstrumente.

Marketingführungskräfte müssen entscheiden, bei welchen Aufgaben sie Schwerpunkte setzen, wie sie die einzelnen Aufgaben optimieren und aufeinander abstimmen (siehe Abschnitt 3.3). Mit anderen Worten: Sie müssen jenes Aufgabenprofil wählen, das am besten geeignet ist, um das angestrebte Zielsystem zu erreichen.

Die Marketingstrategie legt fest, wie die Marketingaufgaben erfüllt und grundsätzlich ausgestaltet werden sollen. Führungskräfte müssen Entscheidungen bezüglich folgender Strategiedimensionen treffen:

- Strategiefeld (Gesamt- oder Teilmarkt),
- Strategievariation (Umpositionierung, Neupositionierung oder Beibehaltung der Position),
- Strategiesubstanz (Art des angestrebten Wettbewerbsvorteils: Preis- oder Qualitätsvorteil) und
- Strategiestil (aggressiver/defensiver Wettbewerbsstil, konventionelles/innovatives Wettbewerbsverhalten, Pionier-/Imitationsstrategie).

Marketingstrategie als Richtlinie

Im Rahmen des instrumentellen Marketing entscheiden Marketingführungskräfte, welchen Marketing-Mix sie einsetzen wollen, um das angestrebte Aufgabenprofil bestmöglich zu realisieren. Die kritisierte fehlende Abstimmung des Marketing-Mix mit der Marketingstrategie wird dadurch beseitigt, dass das Aufgabenprofil bereits einige Grundsatzentscheidungen vorwegnimmt und gemeinsam mit der Marketingstrategie Leitlinien vorgibt, wie die einzelnen Marketinginstrumente zu planen und umzusetzen sind.

Marketinginstrumente realisieren das Aufgabenprofil

Die Marketingaufgaben nehmen im Rahmen der Marketingplanung somit eine zentrale Stellung ein. Daher soll im folgenden kurz auf das Management dieser vier Kernaufgaben eingegangen werden. (Zur Integration der vier Kernaufgaben in die Marketingplanung siehe insbesondere auch Kühn 1997.)

### 2.3 Management der Marketingaufgaben

Das Management muss bezüglich der vier Kernaufgaben Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege folgende Entscheidungen treffen:

Fokussierung, Harmonisierung und Integration der Kernaufgaben

1. *Schwerpunkte bestimmen (Fokussierung)*: Je nach Unternehmungs- und Branchensituation stehen andere Kernaufgabenkombinationen im Vordergrund. Abbildung 4 zeigt, wie Dienstleistungsunternehmen unterschiedliche Prioritäten setzen. Während beispielsweise die Kundenakquirierer überdurchschnittlich stark in die Kundenakquisition investieren, betonen die Potentialausschöpfer insbesondere die Kundenbindung und auch die Leistungspflege stärker.
2. *Optimierung jeder einzelnen Kernaufgabe (Harmonisierung)*: Um eine Kernaufgabe bestmöglich zu erfüllen, stehen jeweils verschiedene Marketinginstrumente zur Verfügung. Führungskräfte müssen situativ entscheiden, welche Instrumentenkombination dafür am besten geeignet ist. Abhängig von der Situation und dem Zeitablauf ändert sich somit der Instrumentenmix, um eine Kernaufgabe im Sinne der Marketingstrategie optimal zu erfüllen. So versuchten die Anbieter in der Branche für Informationstechnologie früher, Kundenbindung hauptsächlich über die Marktleistung zu erreichen, beispielsweise, indem sie wie Apple proprietäre, geschlossene Systeme anboten. Der Kunde heutzutage akzeptiert dies aber immer weniger; fürchtet die Abhängigkeit und verlangt herstellerunabhängige, offene Systeme. Kundenbindung hat in dieser Branche allerdings an Bedeutung nicht ab-, sondern gerade wegen der immer austauschbareren Leistung zugenommen. Unternehmen versuchen daher, diese Aufgabe mit anderen Instrumenten zu verwirklichen, beispielsweise mit der Preisgestaltung oder der Distribution über Mehrkanalsysteme (vgl. Schögel 1997). Sie können auch versuchen, Kundenbindung über hohe Kundenzufriedenheit zu erzeugen.

3. *Abstimmung der Massnahmen (Integration)*: Die meisten Marketingmassnahmen wirken sich nicht nur auf eine, sondern auf mehrere Kernaufgaben gleichzeitig aus. Daher ist es notwendig, die zunächst isolierten instrumentellen Entscheide aufeinander abzustimmen und den Massnahmenmix bezogen auf die vier Kernaufgaben im Sinne der Marketingstrategie zu optimieren.

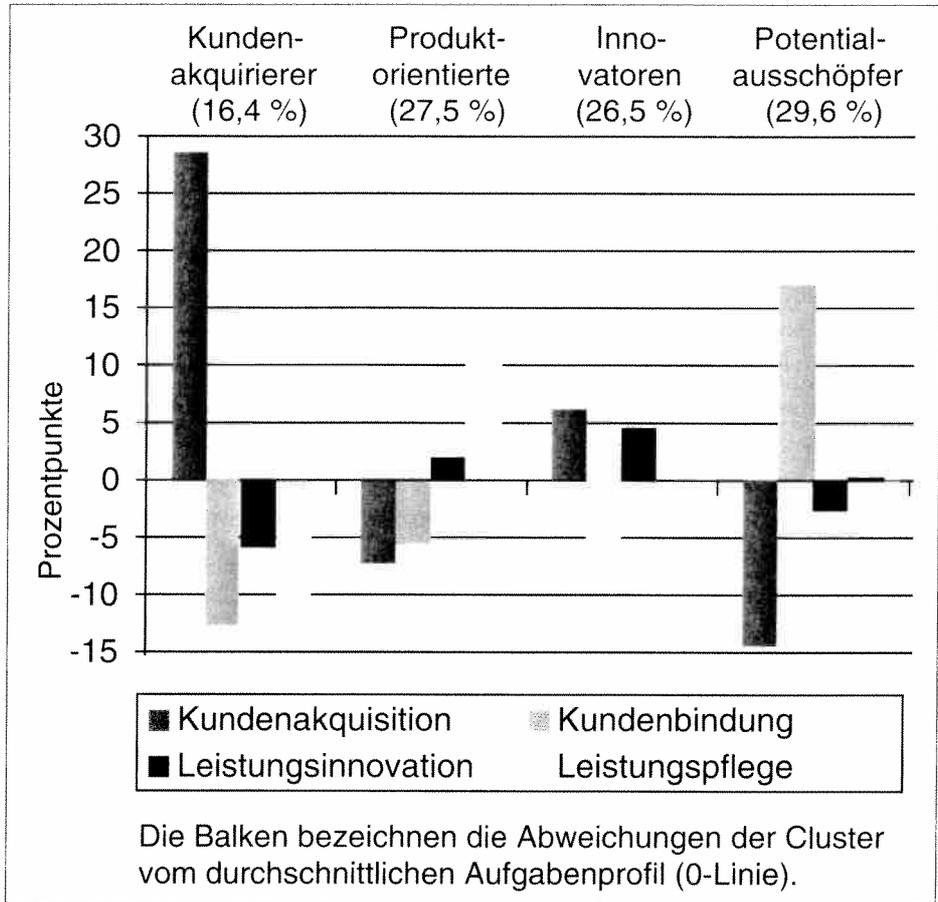


Abb. 4: Marketingcluster Dienstleistungsunternehmen (Quelle: Erfolgsstudie «Best Practice in Marketing» 1997; N = 189)

Es ist in der Regel nicht möglich, alle vier Kernaufgaben gleichzeitig zu maximieren. Jede Kernaufgabe weist andere Anforderungen an Marketingorganisation und -führung auf (siehe Abbildung 5). Marketingmitarbeiter benötigen beispielsweise für eine optimale Kundenakquisition andere Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen als für eine hervorragende Kundenbindung. Während Kontinuität für die Leistungspflege in der Regel ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, wirkt sie sich auf die Leistungsinnovation eher kreativitätshemmend aus.

Aufgaben → ↓ Merkmale	Kundenakquisition	Kundenbindung	Leistungsinnovation	Leistungspflege
<b>Führungsstil</b>	eher autoritär	eher partizipativ	eher partizipativ	eher autoritär
<b>primäre Orientierung</b>	bedürfnisorientiert	bedürfnisorientiert	kompetenzorientiert	kompetenzorientiert
<b>wichtiger Erfolgsfaktor</b>	Flexibilität	Zuverlässigkeit	Kreativität	Kontinuität
<b>Adaption</b>	Revolution	Evolution	Revolution	Evolution
...				

Abb. 5: Integrationsprobleme und -anforderungen: Beispiele (Quelle: Tomczak/Reinecke 1996, S. 15)

Marketingführungskräfte müssen diese unterschiedlichen Anforderungen kennen und im Rahmen ihrer Marketingorganisation berücksichtigen.

Die Marketinginstrumente sind somit nicht nur innerhalb jeder einzelnen Kernaufgabe aufeinander abzustimmen; vielmehr müssen die Wechselbeziehungen zwischen den Kernaufgaben berücksichtigt werden. So kann das Marketinginstrument «Preisgestaltung» eingesetzt werden, um neue Kunden zu akquirieren (beispielsweise über Lock- und Sonderangebote), aber auch, um Kunden zu binden (Treuerabatte, Preisdifferenzierungen). Der Marketingmanager muss dafür sorgen, dass die instrumentellen Entscheide innerhalb jeder Kernaufgabe nicht den Zielen einer anderen Kernaufgabe entgegenwirken. Beispielsweise dürfen Lockangebote für Neukunden nicht so attraktiv sein, dass sie die Kundenbindungsmassnahmen neutralisieren. Bei Kreditkartenorganisationen ist das Marketing in Europa beispielsweise (noch) stark darauf ausgerichtet, neue Kunden zu akquirieren. Banken und Organisationen, die Kreditkarten herausgeben, «verschenken» häufig den ersten Jahresbeitrag. Dies führt jedoch letztlich zu einem «destruktiven» Marketing (vgl. Belz 1989): Die Akquisitionsangebote bieten auch bestehenden Kunden einen Anreiz, die eigene Kreditkarte jeweils nach Ablauf eines Jahres zu kündigen und bei einer anderen Organisation eine neue zu beantragen.

**2.4 Fazit**

Der klassische Marketing-Mix hat sich zwar grundsätzlich bewährt, weist aber zahlreiche Defizite auf. Die vier Kernaufgaben im Marketing – Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege – ergänzen die bisher dominierenden Sichtweisen des strategischen und des instrumentellen Marketing (Marketing-Mix).

Dreiklang: Marketingstrategie, Marketingkernaufgaben, Marketinginstrumente



Abb. 6: Strategisches, instrumentelles und aufgabenorientiertes Marketing (Quelle: Tomczak/Reinecke 1996, S. 21)

Eine aufgabenorientierte Sichtweise wird der Forderung nach einer stärksten Prozessorientierung gerecht. Der «Dreiklang» (Marketingstrategie, Marketing-

kernaufgaben, Marketinginstrumente; siehe Abbildung 6) gewährleistet ein aufeinander abgestimmtes, konsistentes Marketingmanagement und ermöglicht es dadurch, Wettbewerbsvorteile durch bessere Marketingprozesse zu erreichen.

Die Integration und Abstimmung der Marketingplanung mit Hilfe der vier Kernaufgaben stellt die Marketingforschung noch vor zahlreiche herausfordernde Fragen. Im Rahmen der Marketingforschung am Forschungsinstitut für Absatz und Handel wird der aufgabenorientierte Ansatz derzeit in Zusammenarbeit mit führenden Unternehmungen weiterentwickelt und empirisch überprüft.

### 3. Der aufgabenorientierte Ansatz als Basis für ein Marketingcockpit

Welches sind die relevanten Marketingkennzahlen?

In Abschnitt 1 wurde herausgearbeitet, dass das Marketingcontrolling eine unüberschaubare Menge an Einzelinformationen liefert, beispielsweise Daten aus der Werbewirkungsforschung, aus dem Distributionscontrolling und aus dem Marketingaccounting. Es ist für Marketingführungskräfte sehr schwierig, die für ihre Entscheidungssituation jeweils relevanten Kennzahlen herauszufiltern. Sicherlich würden sich die meisten Marketingmanager am liebsten an einer einzigen Kennzahl orientieren. Dass dies nicht ausreicht, zeigt folgendes Beispiel:

«Beim Betreten des Cockpits eines modernen Flugzeuges wären wir wohl sehr überrascht, nur ein einziges Anzeigeinstrument zu erblicken. Wie würden wir über einen Flug in diesem Flugzeug nach der folgenden Diskussion mit dem Piloten denken?

F: Es überrascht mich, dass Sie das Flugzeug mit Hilfe nur eines Instruments steuern. Um welche Anzeige handelt es sich?

A: Ich arbeite auf diesem Flug alleine mit der Geschwindigkeitsanzeige.

F: Die Geschwindigkeit ist bestimmt wichtig, aber wie sieht es mit der Höhe aus? Wäre ein Höhenmesser nicht ebenfalls sinnvoll?

A: Mit dem Höhenmesser habe ich die letzten Flüge gearbeitet und bin mittlerweile ganz gut im Höhehalten. Diesmal muss ich mich wirklich auf die Geschwindigkeit konzentrieren.

F: Ausserdem fällt mir auf, dass Sie nicht einmal über eine Treibstoffanzeige verfügen. Die könnte doch auch recht hilfreich sein?

A: Natürlich ist der Treibstoff wichtig, aber ich kann mich nicht darauf konzentrieren, zu viele Dinge gleichzeitig gut zu machen. Diesmal schenke ich alle meine Aufmerksamkeit der richtigen Geschwindigkeit. Und sobald ich dasselbe gute Gefühl mit der Geschwindigkeit habe wie mit dem Höhehalten, habe ich vor, den Treibstoffverbrauch auf den folgenden Flügen anzugehen.

Wir vermuten, dass die meisten von uns dieses Flugzeug nach der Diskussion sofort verlassen würden.» (Kaplan/Norton 1997, S. 316)

#### 3.1 Die Balanced Scorecard als pragmatischer Controllingansatz

Die Balanced Scorecard

Kaplan und Norton haben ein Konzept einer «Balanced Scorecard» entwickelt (vgl. Kaplan/Norton 1992, 1996b). Dieser «ausgewogene Berichtsbogen» stellt ein System aus zusammenhängenden, quantifizierbaren Messgrößen verschiedener Dimensionen dar, die dazu dienen, die Effektivität und Effizienz der Leistung und Leistungspotentiale einer Unternehmung beziehungsweise eines Geschäftsbereichs zu beurteilen (vgl. Gleich 1997a und 1997b). Die Balanced

Scorecard beschränkt sich auf die wichtigsten Kennzahlen der Unternehmensführung und gliedert sie in die vier Bereiche Kundenperspektive, finanzielle Perspektive, interne Geschäftsperspektive sowie die Innovations- und Entwicklungsperspektive.

Die Kennzahlen werden vom Management der jeweiligen Unternehmung beziehungsweise des Geschäftsbereichs herausgearbeitet, jeweils ungefähr vier bis sieben Messgrößen je Perspektive. In die Balanced Scorecard sollen insbesondere jene Kenngrößen aufgenommen werden, die für die Realisierung der eigenen Strategie zentral sind. Kaplan und Norton (1996, S. 44) schlagen folgende «generische» Messgrößen für die vier Sichtweisen vor:

- ROI und Wertschöpfung (finanzielle Perspektive);
- Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Marktanteil und Kundenanteil (Kundenperspektive);
- Qualität, Antwortzeit, Kosten, Anzahl Neuprodukteinführungen (interne Perspektive);
- Mitarbeiterzufriedenheit, Verfügbarkeit von Informationssystemen (Innovations- und Entwicklungsperspektive).

Kennzahlen der Unternehmensführung

Die Balanced Scorecard dient der Steuerung der Gesamtunternehmung und hat sich bereits mehrfach bewährt (vgl. Kaplan/Norton 1996b; Cross 1995). Die neueren Entwicklungen gehen dahin, die Scorecard als Instrument zur Umsetzung von Strategien einzusetzen (vgl. Kaplan/Norton 1996b).

Vorteile der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist ein sehr einfaches Instrument und erhebt auch nicht den Anspruch, alle Kennzahlen der Unternehmensführung abzubilden. Sie weist jedoch folgende Vorteile auf:

- *Prägnanz:* Der ausgewogene Berichtsbogen ist ein übersichtliches Kennzahlensystem, bei dem Überschneidungen zwar nicht ausgeschlossen, aber zumindest minimiert werden. Er wird den Anforderungen des Top-Managements gerecht, weil das Kennzahlensystem übersichtlich und pragmatisch ist, ohne jedoch allzu simplifizierend zu sein.
- *Realisierungsbezug:* Die Balanced Scorecard steht in engem Zusammenhang mit der verfolgten Unternehmensstrategie. Dadurch fördert sie die Abstimmung zwischen strategischer und operativer Ebene – insbesondere, wenn auch die Instrumente und Anreizsysteme der Mitarbeiterführung mit der Scorecard abgestimmt werden.
- *Kommunikation:* Die Scorecard ist ein sinnvolles Instrument für die unternehmensinterne Kommunikation und Abstimmung.

Ohne die Balanced Scorecard umfassend diskutieren zu wollen (siehe hierzu Gleich 1997a und 1997b), liefert dieser Ansatz aus Sicht der Verfasser insbesondere aus pragmatischen Gründen einige Hinweise für ein umfassendes Marketingcockpit.

### 3.2 Anforderungen an ein Marketingcockpit

Beim Aufbau eines Marketing-Kennzahlensystems sollten daher unter anderem auch jene Erfahrungen berücksichtigt werden, die bezüglich der Balanced Scorecard gewonnen wurden. *Fokus, Einfachheit und Vision* sind wichtig.

Entscheidend ist ferner, dass sich die Kennzahlen zu einem *kohärenten* System ergänzen, *komplementär* zueinander sind und dazu dienen, eine klar definierte Strategie zu unterstützen. Grundsätzlich wäre eine Hierarchie von Kenngrößen anzustreben; dadurch wäre gewährleistet, dass sich die Kennzahlen gegenseitig ergänzen und nicht überschneiden. Eine wichtige und äußerst an-

spruchsvolle Aufgabe weiterer Marketingforschung ist es daher, geeignete «Kopfkennzahlen» für das Marketingcontrolling zu entwickeln.

Welche weiteren Anforderungen sind an die Kennzahlen zu stellen, die in ein Marketingcockpit integriert werden können? (Zur Qualität von Kennzahlen siehe insbesondere auch Müller-Stewens 1998.)

- *Strategische, nicht diagnostische Messgrößen:* In die allgemeine Balanced Scorecard werden keine Prozess-, sondern hauptsächlich Ergebnisgrößen aufgenommen. «Anders als die strategischen Messgrößen [...] stellen diagnostische Messgrößen nicht die Basis für Durchbrüche im Wettbewerb dar.» (Kaplan/Norton 1997, S. 331) Diagnostische Messgrößen geben wie die Körpertemperatur beim Menschen lediglich an, ob das «System» richtig funktioniert. Für das Erreichen persönlicher und beruflicher Ziele ist es aber sicherlich nicht allzu relevant, ob man die Körpertemperatur auf dem richtigen Niveau halten kann; somit handelt es sich bei der Körpertemperatur nicht um eine «strategische» Messgröße, durch die man sich von anderen Menschen unterscheiden kann (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 331). Da gerade im Marketing der Konkurrenzbezug entscheidend ist, gilt es, sich im Rahmen eines Marketingcockpits erst recht auf jene Größen zu konzentrieren, die einer Unternehmung helfen, sich vom Wettbewerb zu unterscheiden. Ein Marketingcockpit sollte somit wie eine gute Balanced Scorecard aus einer Mischung von Kernegebnismessgrößen und Leistungstreibermessgrößen bestehen (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 331).
- *Aufgabenbezogene, nicht instrumentelle Kennzahlen:* Wie bereits dargestellt wurde, dienen die Marketinginstrumente dazu, das Aufgabenprofil einer strategischen Geschäftseinheit zu realisieren. Die Vielfalt an instrumentellen Kenngrößen ist zu gross, als dass man sie alle in ein Marketingcockpit aufnehmen könnte. Die Marketingergebnisse müssen daher bei den Aufgaben gemessen werden. Sollten sich hier Defizite zeigen, so ist der Marketing-Mix zu überprüfen.
- *Prospektive und analysierende Kennzahlen:* Kennzahlen in einem Cockpit-system sollten nicht nur vergangenheitsbezogene Analysen erlauben, sondern sie müssen auch zukunftsgerichtet sein. Das Kennzahlensystem darf daher nicht nur aus Endgrößen (z.B. Umsatz) bestehen, sondern muss auch Vor- und Zwischengrößen (beispielsweise die Kundenzufriedenheit) einbeziehen. Ebenso müssen kurz- und langfristige Kennzahlen kombiniert werden (z.B. Kundenzufriedenheit und Markenwert).
- *Kausalität:* Die Kontrollgröße muss zumindest langfristig durch das Marketingmanagement beeinflusst werden können. So sind Konjunkturdaten zwar wichtig; sie gehören aber in der Regel nicht in ein Marketingcockpit.
- *Operationalisierbarkeit:* «Ein Ziel ist operationalisiert, wenn die Zielvereinbarung folgende Aussagen macht: Führungsgröße (z.B. die durchschnittliche Bearbeitungszeit der Aufträge). Sollwert (z.B. zwei Wochen), Zeitpunkt der Zielerreichung (z.B. Ende des laufenden Jahres). Ein operationalisiertes Ziel ist objektiv nachprüfbar.» (Österle 1995, S. 119) Die Kennzahlen im Rahmen eines Cockpitsystems sollten verständlich und möglichst einfach zu messen sein. Grundsätzlich empfiehlt es sich, insbesondere solche Führungsgrößen zu wählen, die ohnehin laufend verfügbar sind oder die ohne grossen Aufwand gemessen werden können (vgl. Mende 1994, S. 76; Reinecke 1996, S. 169).

Ein Marketingcockpit mit solchen Messgrößen wäre nicht nur ein traditionelles Analyse- und Kontrollsystem, sondern könnte als umfassendes In-

formations- und Kommunikationssystem im Sinne eines integrierten Marketing genutzt werden. Insofern würde es wesentliche Anforderungen an ein modernes Controllingsystem erfüllen.

### 3.3 Kontrollgrößen für ein Marketingcockpit: Empirische Ergebnisse

Das Forschungsinstitut für Absatz und Handel führte 1996/97 eine umfassende schriftliche empirische Untersuchung zu den vier Kernaufgaben im Marketing bei insgesamt 1807 Unternehmungen aus 38 Branchen durch. Aufgrund eines mehrstufigen Systems rücklauferhöhender Massnahmen wurde mit 618 Fragebögen eine Rücklaufquote von zirka 34 Prozent erreicht. Die Unternehmungen wurden unter anderem gefragt, welche Kontrollgrößen sie bezüglich der vier Kernaufgaben im Marketing für sinnvoll erachten, wie häufig und regelmässig diese Kontrollgrößen in ihrer Unternehmung erhoben werden sowie inwiefern diese Kennzahlen in ein internes Management by Objectives einfließen.

Empirische Erfolgsstudie  
«Best Practice in Marketing»

Es war aus forschungspragmatischen Gründen nicht möglich, alle grundsätzlich interessierenden Kenngrößen im Fragebogen aufzunehmen. Vielmehr erfolgte eine Beschränkung auf die wichtigsten Kontrollgrößen, die im Rahmen einer umfangreichen Vorstudie (Expertengespräche, qualitative Vorerhebung) gewonnen wurden. Für die Sektoren Dienstleistungen und Industriegüter, Konsumgüter und nichtverschreibungspflichtige Pharmazeutika, Detail- und Versandhandel wurden jeweils unterschiedliche Kontrollgrößen abgefragt. Die folgenden Abbildungen zeigen beispielhaft die Ergebnisse für den *Dienstleistungssektor* (n = 194).

Kennzahlen der Kundenakquisition	Beurteilung		Einsatzintensität	
	Mean	Std.abw.	Modus	Median
Anzahl Neukunden pro Periode	5.39	1.52	3	3
Anteil Neukunden am Kundenportfolio	5.23	1.48	3	3
Akquisitions-/Offertererfolgsquote	5.18	1.48	2	2
Ergebnisse Werbewirkungsforschung	4.91	1.54	2	2
Käuferwanderung	4.83	1.56	2	2
Deckungsbeitrag Neukunden	4.73	2.05	2	2
Akquisitionskosten bis Erstkauf	4.55	1.79	1	2
Anzahl Kontakte während der Akquisition eines Kunden	4.03	1.82	1	2
Umsatzhöhe beim Erstkauf	3.62	1.83	1	2
Zeitdauer bis Erstkauf eines Kunden	3.43	1.61	1	1
Quelle: Erfolgsstudie «Best Practice in Marketing 1997» Dienstleister (n = 194)	7 = sehr sinnvoll 1 = überhaupt nicht sinnvoll		1 = gar nicht/ 2 = unregelmässig/ 3 = regelmässig erhoben 4 = für Führung/MbO eingesetzt	

Abb. 7: Beurteilung und Einsatz ausgewählter Kontrollgrößen der Kundenakquisition

Die befragten Dienstleistungsunternehmen schätzen für die Kernaufgabe der *Kundenakquisition* (siehe Abbildung 7) die Kontrollgrößen «Anzahl und Anteil Neukunden» sowie die «Akquisitions-/Offertererfolgsquote» als wichtigste Kennzahlen ein. Diese Kontrollgrößen werden gemäss der durchgeführten Erfolgsstudie auch am häufigsten gemessen und in die internen Anreizsysteme integriert. Dies ist insofern leicht nachzuvollziehen, als es sich dabei um Kontrollgrößen handelt, die relativ leicht gemessen werden können.

Erstaunlich ist, dass die «Umsatzhöhe beim Erstkauf» als Kontrollgrösse der Kundenakquisition ebenso wie der Deckungsbeitrag im Verhältnis zu den anderen Kontrollgrößen nicht besonders hervortreten. (Auch bei Industrieunternehmen wurde die Umsatzhöhe beim Erstkauf mit dem Wert 3.16 eher als

weniger sinnvolle Kenngrösse genannt, während der Deckungsbeitrag dort mit 4,81 eine wesentliche Kontrollgrösse ist.)

Bei den Kennzahlen der *Kundenbindung* (siehe Abbildung 8) wird die zentrale Bedeutung der Kundenzufriedenheit deutlich. Als besonders wichtige Kontrollgrösse wird aber auch die Kundenabwanderungsrate eingeschätzt. Beide Kontrollgrössen werden allerdings sehr oft nur unregelmässig erhoben.

Kennzahlen der Kundenbindung	Beurteilung		Einsatzintensität	
	Mean	Std.abw.	Modus	Median
Kundenzufriedenheit	6.25	1.02	2	3
Kundenabwanderungsrate	5.63	1.39	2	2
Anzahl Kundenbeschwerden	5.54	1.46	3	3
kundenbezogener Umsatz	5.37	1.52	3	3
Zeitdauer der Kundenbeziehung	5.37	1.55	2	2
Kundendeckungsbeitrag	5.34	1.65	1	2
kundenbezogene Kosten	5.02	1.73	1	2
eigener Anteil am Gesamtbedarf eines Kunden («Share of wallet»)	4.86	1.85	1	2
Wiederholungskäufe pro Periode	4.54	1.72	1	2
Quelle: Erfolgsstudie «Best Practice in Marketing 1997» Dienstleister (n = 194)	7 = sehr sinnvoll 1 = überhaupt nicht sinnvoll		1 = gar nicht/ 2 = unregelmässig/ 3 = regelmässig erhoben 4 = für Führung/MbO eingesetzt	

Abb. 8: Beurteilung und Einsatz ausgewählter Kontrollgrössen der Kundenbindung

Bemerkenswert ist die hohe Bedeutung der Kennzahl «Anzahl Kundenbeschwerden». Es unterstreicht ein weiteres Ergebnis der durchgeführten Studie – dass nämlich beim Beschwerdemanagement eine besonders grosse Lücke zwischen erwünschtem und realisiertem Zustand besteht.

Auffällig ist, dass die Kontrollgrösse «eigener Anteil am Gesamtbedarf des Kunden», also die Kundendurchdringungsrate, im Vergleich zu den anderen Kennzahlen keine besondere Stellung einnimmt. Dies kann zum einen daran liegen, dass diese Kontrollgrösse nur mit grossem Aufwand zu erheben ist, zum anderen aber auch, dass diese Kennzahl häufig gar nicht bekannt ist oder missverstanden wird.

Kennzahlen der Leistungsinnovation	Beurteilung		Einsatzintensität	
	Mean	Std.abw.	Modus	Median
Kundenzufriedenheit mit neuer Leistung	5.96	1.06	2	2
Umsatzentwicklung der neuen Leistung	5.93	1.02	3	3
Deckungsbeitrag der neuen Leistung	5.78	1.27	3	3
Entwicklungs-/Einführungskosten	5.33	1.33	3	3
Dauer bis Break-even/Gewinnschwelle	5.33	1.58	2	2
Kunden der neuen Leistung entsprechen ursprünglich angestrebter Zielgruppe	5.08	1.43	2	2
Distributionsgrad/Verfügbarkeit	4.92	1.62	1	2
Pay-back-Periode einer Innovation	4.89	1.68	1	2
«Time to market»	4.58	1.52	1	2
Floprate	4.35	1.74	1	2
Quelle: Erfolgsstudie «Best Practice in Marketing 1997» Dienstleister (n = 194)	7 = sehr sinnvoll 1 = überhaupt nicht sinnvoll		1 = gar nicht/ 2 = unregelmässig/ 3 = regelmässig erhoben 4 = für Führung/MbO eingesetzt	

Abb. 9: Beurteilung und Einsatz ausgewählter Kontrollgrössen der Leistungsinnovation

Bei den Kennzahlen der *Leistungsinnovation* (siehe Abbildung 9) überrascht, dass die Floprate wesentlich weniger gewichtet wird als jene Kontrollgrößen, die sich eher auf eine einzelne Marktleistung beziehen (Kundenzufriedenheit mit Innovation, Umsatz beziehungsweise Deckungsbeitrag mit neuer Marktleistung). Dies zeigt, dass die meisten Unternehmungen sich eher auf Kontrollgrößen fokussieren, die den isolierten Erfolg einzelner Produkte messen. Zusätzlich sollten Unternehmungen aber auch ihre Fähigkeit überprüfen, Innovationen erfolgreich zu lancieren. Dazu eignet sich die Kontrollgröße der Floprate, zumal sie mehrere andere Kennzahlen integriert.

Kennzahlen der Leistungspflege	Beurteilung		Einsatzintensität	
	Mean	Std.abw.	Modus	Median
Kundenzufriedenheit mit der Leistung	6.32	0.78	2	3
Produktdeckungsbeitrag	5.85	1.25	3	3
Umsatz einer Marktleistung	5.73	1.21	3	3
Bekanntheitsgrad einer Marktleistung	5.67	1.03	2	2
Kosten einer Marktleistung	5.61	1.24	3	3
Markenimage	5.59	1.24	2	2
Marktanteil der Marktleistung	5.39	1.18	2	2
Anzahl abgesetzter Marktleistungen	5.25	1.48	3	3
Anzahl erfolgreicher Jahre einer Marktleistung im Markt	4.48	1.57	1	2
Quelle: Erfolgsstudie «Best Practice in Marketing 1997» Dienstleister (n = 194)	7 = sehr sinnvoll 1 = überhaupt nicht sinnvoll		1 = gar nicht/ 2 = unregelmässig/ 3 = regelmässig erhoben 4 = für Führung/MbO eingesetzt	

Abb. 10: Beurteilung und Einsatz ausgewählter Kontrollgrößen der Leistungspflege

Abbildung 10 zeigt, wie ausgewählte Kennzahlen der *Leistungspflege* aus der Sicht von Führungskräften bezüglich ihrer Aussagekraft für diese Kernaufgabe beurteilt werden. Auch hier ist die Kundenzufriedenheit wiederum eine zentrale Größe, gefolgt vom Produktdeckungsbeitrag. Interessanterweise wird die produktbezogene Kundenzufriedenheit jedoch zumeist nicht regelmässig erhoben.

### 3.4 Erste Grundzüge eines Marketingcockpits

Die Vielfalt denkbarer und aus der Sicht des Managements sinnvoller Kenngrößen belegt erneut, dass es weder möglich noch sinnvoll ist, ein allgemeingültiges Cockpitsystem für das Marketing zu entwickeln. Dennoch gibt es einige Kenngrößen, die unabhängig von Branche und Unternehmungssituation relevant sind. Abbildung 11 skizziert das Fundament eines aufgabenorientierten Marketingcockpits, das als Basis für ein unternehmungsspezifisches Cockpitsystem dienen kann. Es beruht unter anderem auf den Ergebnissen der durchgeführten Untersuchung.

Zusätzlich zu ausgewählten Kennzahlen für die vier Kernaufgaben schlagen die Verfasser Kenngrößen für die Kunden- und Leistungsebene vor. So erscheint es sinnvoll, die Kundenstruktur (Anteil Neukunden beziehungsweise Stammkunden am Gesamtkundenportfolio) zu messen. Sie erfasst Schwergewichtslagerungen zwischen den beiden Kernaufgaben der Kundenebene (Kundenakquisition und -bindung). Der Kundenstruktur entspricht auf der Leistungsebene das Leistungsportfolio (Umsatz mit Innovationen im Verhältnis zum Umsatz mit anderen Leistungen).

Des Weiteren ist es erforderlich, Produkt- und Kundenrentabilität zum Beispiel in Form von Deckungsbeitragsrechnungen jeweils differenziert auf die

<b>Aufgabenorientiertes Marketingcockpit (Entwurfsbeispiel)</b>	
<i>Kundenstruktur (Verhältnis Neukunden zu Kundenstamm)</i> <i>Kundenrentabilität (differenziert nach Neukunden und bisherigen Kunden)</i>	
<b>Kundenakquisition</b> <i>Anzahl Neukunden</i> <i>Umsatz beim Erstkauf</i> <i>Offertenerfolgsquote</i>	<b>Kundenbindung</b> <i>Kundenzufriedenheit</i> <i>Share of Wallet</i> <i>Migrationsrate</i>
<b>Leistungsinnovation</b> <i>Anzahl Leistungsinnovationen</i> <i>Time to market</i> <i>Floprate</i> <i>Kundenakzeptanz der Innovation</i>	<b>Leistungspflege</b> <i>Bekanntheitsgrad</i> <i>(Marken-)Image/Einstellung</i> <i>Verfügbarkeit</i> <i>Marktanteil(sveränderungen)</i>
<i>Leistungsportfolio</i> (Umsatz- oder Absatzverhältnis Innovationen zu bisherigen Leistungen)	
<i>Produktrentabilität</i> (differenziert nach Innovationen und bisherigen Leistungen)	

Abb. 11: Beispielhafter Entwurf eines aufgabenorientierten Marketingcockpits

Kernaufgaben auszuweisen (beispielsweise Deckungsbeiträge von Neukunden oder von Innovationen).

### 3.5 Situative Anpassung des Marketingcockpits

Situative Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen

Das dargestellte Marketingcockpit muss situativ auf branchen- und unternehmungsspezifische Anforderungen angepasst werden. Insbesondere sollten Führungskräfte dabei folgendes berücksichtigen:

- *Branchen- beziehungsweise sektorspezifische Anpassungen:* Dienstleister benötigen andere Kontrollgrößen als Konsumgüterunternehmen. So ist es beispielsweise bei letzteren im Fall einer indirekten Distribution sinnvoll, die Kundenebene aufzuteilen in Kunden (= Handel) und Konsumenten und dadurch stärker zu differenzieren. In manchen Branchen wird es auch sinnvoll sein, komplexere Kontrollgrößen wie beispielsweise «Kundenwert», «Kundenkapitalwert» oder «Customer Lifetime Value» zu integrieren (siehe hierzu Blattberg/Deighton 1997 und Krafft/Marzian 1997).
- *Koppelung mit der Marketingplanung:* Welches Kernaufgabenprofil soll umgesetzt werden? Das Marketingcockpit muss je nach angestrebtem Kernaufgabenprofil unterschiedliche Schwerpunkte setzen. So benötigt eine Unternehmung, die die Kernaufgabe «Kundenakquisition» im Vergleich zum Wettbewerb wesentlich stärker betont, im Bereich «Kundenakquisition» auch umfassendere Kenngrößen. So misst beispielsweise der «Kundenakquirierer» Dell Computer mit über neun Kontrollgrößen pro Anzeige, Mailing, Fax, Internetseite und Vertriebskanal seinen Erfolg im Bereich der Kundenakquisition. Ebenso wird ein «Potentialausschöpfer» mit Fokus auf die Kernaufgaben Kundenbindung und Leistungspflege diese Bereiche auch wesentlich intensiver im Marketingcontrolling berücksichtigen. Erste Ergebnisse der Auswertung der erwähnten empirischen Studie belegen den Zusammenhang zwischen Kernaufgabenprofil und Controllingintensität.
- *Messgrößen:* Bezugsebene für die Kernaufgaben im Marketing ist die strategische Geschäftseinheit. Je nach Kundenstruktur und Leistungsportfolio einer

solchen Einheit muss festgelegt werden, ob absolute Kenngrößen (beispielsweise «Anzahl Neukunden»), durchschnittliche Kenngrößen (beispielsweise «durchschnittliche Anzahl Neukunden je Geschäftsfeld») oder gewichtete Kennzahlen (beispielsweise «durchschnittliche Anzahl Neukunden je Geschäftsfeld, gewichtet nach erzieltm Erstumsatz») eingesetzt werden. Unter Umständen kann es auch sinnvoll sein, Verhältnisgrößen (zum Beispiel die Floprate) als Kenngrößen zu wählen. Veränderungsgrößen sollten in der Regel nicht integriert werden, sondern sich vielmehr bei einem Vergleich des Cockpitsystems über mehrere Jahre ergeben.

Die folgenden Fragen helfen Marketingführungskräften, ein für sie geeignetes Cockpitsystem aufzustellen.

Fragen beim Aufstellen eines Marketingcockpits

- Sind die vier Kernaufgaben im Marketing als Basis für ein Cockpit geeignet? Sind aus Sicht des Managements ergänzende Perspektiven erforderlich, das heisst, sind weitere Aufgaben zu erfüllen?
- Welches sind die Wachstums- und Ertragsgeneratoren für das jeweilige Geschäft? Welche der oben aufgelisteten Kennzahlen sind für die Geschäftseinheit grundsätzlich sinnvoll?
- Welche weiteren sinnvollen Kontrollgrößen sind denkbar? Welche Informationen sind verfügbar? Welche Informationsdefizite bestehen derzeit, obwohl sich die Informationen ohne grossen Zusatzaufwand erheben liessen?
- Wie lassen sich die Kenngrößen auf das eigene Geschäft übertragen und konkretisieren?
- Messen die Kennzahlen möglichst unterschiedliche Dimensionen, das heisst, ergänzen sie einander und sind somit komplementär? Lässt sich mit den aufgestellten Kenngrößen eine Hierarchie bilden? Welches sind die wichtigsten Kennzahlen? Welche Kontrollgrößen helfen, das Aufgabenprofil und somit die Differenzierung von der Konkurrenz zu steuern?
- Wie werden die ausgewählten Kenngrößen genau definiert? Wie werden sie geschäftsfeldübergreifend möglichst einheitlich erhoben?
- Wie können die Kontrollgrößen in vorhandene MbO- und Anreizsysteme integriert werden?
- Wie kann das Kennzahlensystem so aufgestellt werden, dass die Kontrollgrößen über mehrere Zeitperioden mit derselben Messmethode erhoben werden und somit Periodenvergleiche möglich sind?
- Ist es möglich, die Kennzahlen mit jenen der Konkurrenz zu vergleichen, um so noch differenziertere Aussagen zur eigenen Leistungsfähigkeit zu machen?

Keinesfalls besteht die Grundidee eines Marketingcockpits darin, die differenzierten Marketingcontrollingstrukturen (Marketingaccounting, Werbewirkungskontrolle usw.) einer Unternehmung zu ersetzen. Vielmehr dient das Marketingcockpit dazu, das Aufgabenprofil zu operationalisieren und zu überprüfen: Es

Das Marketingcockpit ergänzt bestehende Controllingstrukturen

1. konkretisiert und übersetzt die qualitativen und quantitativen Marketingziele in konkrete Vorgaben.
2. kommuniziert die Prioritäten und hilft dabei, den Marketing-Mix besser zu integrieren und zu harmonisieren,
3. erhöht den Feedback und verbessert damit die Möglichkeit für Lernprozesse.

Auch hier zeigt sich, dass Marketingplanung und -controlling eng miteinander verflochten sind.

### 3.6 Ausblick

Aus der Sicht der Verfasser kann der aufgabenorientierte Ansatz die bisher eher instrumentenorientierte Marketingplanung ergänzen und eine Basis für ein Marketingcockpit schaffen, welches den Anforderungen des Top-Managements an ein modernes Marketingcontrolling gerecht wird.

Inhalt weiterer Forschungen sollte es sein, die wissenschaftlichen Erkenntnisse bezüglich eines managementorientierten Marketingcockpits zu vertiefen und die daraus abgeleiteten Handlungsanweisungen hinsichtlich ihres praktischen Nutzens empirisch zu überprüfen.

Der aufgabenorientierte Ansatz ist eine aus der Sicht der Verfasser interessante neue Perspektive für das Marketing-Management. Er befindet sich derzeit jedoch erst in Entwicklung. Ziel weiterer Forschung der Verfasser ist es, gemeinsam mit einem branchenübergreifenden Kreis führender Unternehmungen die Idee des aufgabenorientierten Ansatzes weiterzuentwickeln. Im Rahmen von Top-Management-Fokusgruppen werden Wissenschaftler und Praktiker gemeinsam ab Januar 1998 unter anderem ein Marketingcockpit entwickeln, das branchen- und unternehmungsspezifisch an situative Gegebenheiten angepasst werden kann und das es erlaubt, das jeweilige Kernaufgabenprofil zu realisieren und zu regeln. An diesem Forschungsprogramm beteiligen sich neben der Universität St.Gallen und der Schweizerischen Gesellschaft für Marketing bisher folgende Unternehmungen: Ascom, ATAG Schweiz, Coop Schweiz, CPC/Knorr Nahrungsmittel, Hilti und die Winterthur Versicherungen.

Der aufgabenorientierte Ansatz wird weiterentwickelt

## Literaturverzeichnis

- Anderson, L.M./Taylor, R.L. (1995): McCarthy's 4 Ps: Timeworn or Time-tested?*, in: Journal of Marketing Theory and Practice, 3. Jg., H. 3, 1–9.
- Ansoff, H.I. (1965/1966): Corporate strategy*, New York; deutsch: Management Strategien, München.
- Becker, J. (1995): Marketing-Konzeption, Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*, 5. Aufl., München.
- Belz, C. (1994): Management von Geschäftsbeziehungen*, Fachbuch für Marketing, St.Gallen.
- Belz, C. (1989): Konstruktives Marketing, Marketing-Diagnose und Lösungen für umkämpfte Märkte in Sättigung, Stagnation und Schrumpfung*, Savosa/St.Gallen.
- Belz, C./Schuh, G./Groos, S.A./Reinecke, S. (1997): Industrie als Dienstleister*, Fachbuch für Marketing, St.Gallen.
- Berry, D. (1990): Marketing Mix for the 90's Adds an S and 2 Cs to 4 Ps*, in: Marketing News, 24. Dezember, S. 10.
- Blattberg, R.C./Deighton, J. (1997): Aus rentablen Kunden vollen Nutzen ziehen*, in: Harvard Business Review, 19. Jg., Nr. 1, S. 24–32.
- Böcker, E. (1972): Der Distributionsweg einer Unternehmung*, Berlin.
- Borden, N.H. (1964): The Concept of the Marketing Mix*, in: Journal of Advertising Research, June, S. 2–7.
- Briskorn, G. v. (1987): Gedanken an die Grenzen des Marketing, Optionen und Potential*, in: Innovation, Nr. 5/6, S. 6–12.
- Brown, R. (1991): Making the Procut Portfolio a Basis for Action*, in: Long Range Planning (UK), 24. Jg., Nr. 1, S. 102–110.
- Bruner, G.C. (1989): The Marketing Mix: Time for Reconceptualization*, in: Journal of Marketing Education, 11. Jg., Summer, S. 72–77.
- Bruner, G.C. (1988): The Marketing Mix: A Retrospection and Evaluation*, in: Journal of Marketing Education, 10. Jg., Spring, S. 29–33.
- Cross, J. (1995): IT Outsourcing, British Petroleum's Competitive Approach*, in: Harvard Business Review, 73. Jg., Nr. 3, S. 94–102.
- Diller, H./Kusterer, M. (1988): Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde*, in: Marketing-ZFP, 10. Jg., Nr. 3, S. 211–220.
- Esch, F.-R./Andresen, T. (1994): Messung des Markenwerts*, in: Tomczak, T./Reinecke, S. (Hrsg.): Marktforschung, Fachbuch für Marketing, St.Gallen, S. 212–230.
- Frey, A.W. (1961): Advertising*, 3. Auflage, New York.
- Gleich, R. (1997a): Balanced Scorecard*, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., Nr. 3, S. 432–435.

- Gleich, R. (1997b): **Performance Measurement**, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., Nr. 1, S. 114-117.
- Haedrich, G./Berger, R. (1982): **Angebotspolitik**, Berlin/New York.
- Haedrich, G./Tomczak, T. (1996): **Produktpolitik**, Stuttgart.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): **Strategieumsetzung mit Hilfe der Balanced Scorecard**, in Gleich, R./Seidenschwarz, W. (Hrsg.): Die Kunst des Controlling, S. 313-342.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1996a): **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, in: Harvard Business Review, Nr. 1, S. 75-85.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1996b): **The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action**, Boston (Massachusetts).
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1993): **Putting the Balanced Scorecard to Work**, in: Harvard Business Review, Nr. 5, S. 134-147.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1992): **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**, in: Harvard Business Review, Nr. 1, S. 71-79.
- Kleinaltenkamp, M./Fließ, S./Jacob, R. (Hrsg.) (1996): **Customer Integration**, Wiesbaden.
- Köhler, R. (1996): **Marketing-Controlling**, in: Schlute, C. (Hrsg.), Lexikon des Controlling, München/Wien, S. 520-524.
- Köhler, R. (1993): **Beiträge zum Marketing-Management – Planung, Organisation, Controlling**, 3. Auflage, Stuttgart.
- Köhler, R. (1985): **Marketing und Rechnungswesen: «Zwei Welten» oder Partner?**, in: Absatzwirtschaft, Nr. 8, 72-77.
- Krafft, M./Marzian, S. (1997): **Dem Kundenwert auf der Spur**, in: Absatzwirtschaft, H. 6, S. 104-107.
- Krulis-Randa, J.S. (1990): **Theorie und Praxis des Marketing-Controlling**, in: Siegwart, H. et al., Management Controlling, Meilensteine im Management, Basel/Frankfurt, S. 257-272.
- Kühn, R. (1997): **Marketing mit Weitblick**, in: Marketing & Kommunikation, 25. Jg., Nr. 6, S. 46-50.
- Kühn, R./Fasnacht, R. (1992): **Strategisches Audit im Marketing**, in: Thexis, 9. Jg., Nr. 5, S. 4-10.
- Lauternborn, R. (1990): **New Marketing Literary: For P's Passe, C-Words Take Over**, in: Advertising Age, 1. Oktober, S. 26.
- McCarthy, E.J. (1960): **Basis Marketing: A Managerial Approach**, Homewood, Illinois.
- Meffert, H. (1994a): **Marketing-Management, Analyse – Strategie – Implementierung**, Wiesbaden.
- Meffert, H. (1994): **Was kann der Motor Marketing leisten?**, in: Absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober, S. 16-30.
- Mende, M. (1994): **Ein Führungssystem für Geschäftsprozesse**, Diss., St.Gallen.
- Meyer, A. (1996): **Das Absatzmarktprogramm**, in: Meyer, P. W. (Hrsg.): Integrierte Marketingfunktionen, 4. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln, S. 52-83.
- Müller-Stewens, G. (1998): **Performance Measurement im Lichte des Stakeholderansatzes**, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Dittrich, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, Fachbuch für Marketing, St.Gallen, S. 34-43.
- Palloks, M. (1991): **Konzeption zur entscheidungsbezogenen Informationsversorgung des operativen und strategischen Marketing-Management**, Frankfurt/Bern/New York/Paris.
- Reinecke, S. (1996): **Management von IT-Outsourcing-Kooperationen, Von der IT-Effizienzsteigerung zur Informationsoptimierung**, St.Gallen.
- Rockart, J.F./Short, J.E. (1988): **Information Technology and the New Organization: Towards More Effective Management of Interdependence**, Working Paper CISR 180, MIT Sloan School of Management, Center for Information Systems Research.
- Schögel, M. (1997): **Mehrkanalsysteme in der Distribution**, Wiesbaden.
- Schütz, P. (1996): **Marketing-Controlling – Funktion im Spagat**, in: Absatzwirtschaft, Nr. 4, S. 66-71.
- Sutrich, O. (1994): **Prozessmarketing anstelle des Mix**, in: Harvard Business Manager, 16. Jg., Nr. 1, S. 118-125.
- Töpfer, A. (1995): **Marketing-Audit**, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1533-1542.
- Tomczak, T. (1989): **Situative Marketingstrategien**, Berlin/Stuttgart/New York.
- Tomczak, T./Dittrich, S. (1997): **Erfolgreich Kunden binden – Eine kompakte Einführung**, GfM-Marketing-Manual, Zürich.
- Tomczak, T./Reinecke, S. (1996): **Der aufgabenorientierte Ansatz – Eine neue Perspektive für das Marketing**, Fachbericht für Marketing, St.Gallen.
- Tomczak, T./Reinecke, S. (1995): **Die Rolle der Positionierung im strategischen Marketing**, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des NDU/Executive MBA der Hochschule St.Gallen, Zürich/Wiesbaden.
- Tomczak, T./Rudolph, T./Roosdorp, A. (Hrsg.) (1996): **Positionierung – Kernentscheidung des Marketing**, Fachbuch für Marketing, St.Gallen.