

Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie
und Berufsakademie Göttingen
Prof. Dr. Antje-Britta Mörstedt

Kritische Bewertung der Instrumente
des
Marketingcontrollings
Thesis

Marc Hillebrecht
Allerberg 16
37130 Gleichen

08.W.085

28. April 2011

| | | |
|------------|---|-----------|
| I | Inhaltsverzeichnis | |
| II | Abkürzungsverzeichnis | ii |
| III | Abbildungsverzeichnis | ii |
| IV | Tabellenverzeichnis | ii |
| 1 | Einführung | 1 |
| 2 | Marketingcontrolling | 2 |
| 2.1 | Begriffsbestimmung | 2 |
| 2.2 | Aufgabe und Ziele | 6 |
| 2.3 | Abgrenzung der Instrumente | 10 |
| 2.4 | Strategisches Marketingcontrolling | 11 |
| 2.5 | Operatives Marketingcontrolling | 14 |
| 3 | Bewertung der Instrumente des Marketingcontrollings | 16 |
| 3.1 | Relevanzbetrachtung der Instrumente | 16 |
| 3.2 | Wesentliche Instrumente des strategischen Marketingcontrollings | 19 |
| 3.2.1 | Branchenstruktur- und Konkurrenzanalyse | 19 |
| 3.2.2 | Balanced Scorecard | 25 |
| 3.2.3 | Markenwertanalyse | 29 |
| 3.3 | Wesentliche Instrumente des operativen Marketingcontrollings | 36 |
| 3.3.1 | Online-Marketing-Erfolgsanalyse | 36 |
| 3.3.2 | Verkaufserfolgsanalysen | 45 |
| 4 | Fazit | 50 |
| IV | Literaturverzeichnis | 52 |

II Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------|--|
| BSC | Balanced Scorecard |
| BSS | Brand Strength Score |
| CRM | Customer Relationship Management |
| DB | Deckungsbeitrag |
| EBIT | Earnings Before Interest and Taxes |
| EDV | Business to Business |
| IHA-GfK | Marktforschungsinstitut in der Schweiz |
| IP | Internetprotokoll |
| RBI | Role of Brand Index |
| VC | Vertriebscontrolling |

III Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Aufgaben des Marketingcontrollings zur Unterstützung des Marketingmanagements | 7 |
| Abbildung 2: Regelmäßig angewandte Instrumente des strategischen Marketingcontrollings | 17 |
| Abbildung 3: Regelmäßig angewandte Instrumente des operativen Marketingcontrollings | 18 |
| Abbildung 4: Markteintrittsbarrieren | 20 |
| Abbildung 5: Die Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton..... | 26 |
| Abbildung 6: Die drei Teilprozesse der Markenwertschaffung nach Interbrand..... | 34 |
| Abbildung 7: Die fünf Arbeitsschritte der Interbrand-Methode zur Markenwertberechnung..... | 35 |
| Abbildung 8: Kundenlebenszyklus (User Lifecycle)..... | 39 |

IV Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Instrumente des strategischen Marketingcontrolling | 13 |
| Tabelle 2: Instrumente des operativen Marketingcontrolling | 15 |
| Tabelle 3: Instrumente der Abweichungsanalyse..... | 16 |
| Tabelle 4: Aggregationsmöglichkeiten der Absatzsegmentrechnung | 48 |
| Tabelle 5: Beispiel einer Absatzsegmentrechnung nach Kunden | 49 |

1 Einführung

Durch die Wandlung der Märkte, vom Verkäufermarkt am Anfang des 20. Jahrhunderts zur weitgehenden Dominanz des Käufermarktes heute, wuchs auch die Bedeutung des Marketings kontinuierlich an. Während anfangs unter Marketing nur Werbung und Verkauf verstanden wurden, hat sich auch das Aufgabenspektrum im Zuge des Bedeutungszuwachses sukzessive vergrößert und reicht heute bis zur Einflussnahme in die Produktgestaltung, dem Kundendienst bis zur allumfassenden Managementphilosophie.¹ Aber auch die Erwartungs- und Anforderungsschwerpunkte, die an das Marketing gestellt werden, haben sich aufgrund der wachsenden Bedeutung und dem damit einhergehenden größeren Anteil an den Gesamtkosten der Unternehmen verschoben. So betragen die Marketingkosten eines Unternehmens heute 20% bis zu 50% des Gesamtkostenblocks. Bei diesen Größenordnungen steht das Marketing vermehrt in der Pflicht, seine Effektivität als Vergleich der verursachten Kosten zum, dem Marketing zurechenbaren, Erfolg gegenüber der Unternehmensleitung quasi als Existenzberechtigung nachzuweisen.² So hatte 2010 in ca. 40% aller Unternehmen das Marketing eine Nachweispflicht der Effizienz gegenüber dem übergeordneten Management zu erbringen.³ Ein weiterer Grund für den Bedeutungszuwachs des Marketingcontrollings ist der Wunsch, den Marketingmanagementprozess mit Hilfe moderner Controllinginstrumente effektiver zu gestalten, also besser zu planen und umsetzbar zu machen.⁴

Die vorliegende Arbeit stellt einige wesentliche Instrumente des Marketingcontrollings mit effizienz- und effektivitätssichernden Schwerpunkten dar. Dazu werden zunächst die grundsätzlichen Aufgaben des Marketingcontrollings und die Abgrenzung in den strategischen und operativen Teilbereich vorgenommen. Darauf folgt die Diskussion einiger wesentlicher Instrumente des Marketingcontrollings ausgehend von zwei Studien, in der die praktische Relevanz einzelner Marketingcontrollinginstrumente im Abstand von 5 Jahren untersucht wurde. Aufgrund der absoluten aktuellen Relevanz und prägnanter Steigerungen in ihrer Bedeutung erfolgt dann die Auswahl der betrachteten Instrumente, die dann detailliert diskutiert werden. Dabei wurde versucht, sowohl operative als auch strategische Instrumente gleichermaßen zu berücksichtigen.

¹ Vgl. Möhlen, Mark/Zerres, Michael: Einführung, S. 1.

² Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 795 f.

³ Vgl. Reinecke, Sven/Eberharter, Jasmin: Marketingcontrolling 2010, S. 439.

⁴ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 796.

2 Marketingcontrolling

2.1 Begriffsbestimmung

Betrachtet man das Controlling allgemein, wird dieses sehr unterschiedlich in der Literatur aufgefasst. So sieht Horvath das Controlling als eine Institution zur Verbesserung der Unternehmensführung, indem es die Planung, Überwachung und Informationsversorgung koordiniert.⁵ Einen Hauptunterschied gegenüber dem originären Rechnungswesen ist in der Zukunftsorientierung zu sehen, wobei durch Planung die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gesichert wird, und nicht mehr die rückwärtsorientierte Kontrolle vergangener Perioden im Vordergrund steht.⁶ Während bei diesem Ansatz das Controlling ausdrücklich als Unterstützung der Leitungsfunktion gesehen wird, die Entscheidungsfindung und die Einleitung von Maßnahmen somit nicht Teil des Controllings sind, sehen andere Autoren das Controlling auch auf Lenkungsfunktionen ausgedehnt.⁷ Da aber die Lenkung und Leitung auch entsprechend des Selbstbildes des Controllers nicht zu seinen Aufgaben zählen, sondern auch hier auf die Versorgung der Manager mit entscheidungsrelevanten Informationen und die Hinwirkung auf geeignete Maßnahmen beschränkt sind,⁸ werden die Leitungsaufgaben im Folgenden nicht zum Controlling zugehörig betrachtet.

Bezogen auf die organisatorische Gestaltung des Controllings muss zwischen dem funktionalen- und dem institutionellen Charakter unterschieden werden. Die Controllingfunktion kann prinzipiell von jeder Unternehmenseinheit wahrgenommen werden, in kleinen Unternehmen meist durch den Unternehmer selbst oder sogar durch unternehmensfremde Organisationen im Rahmen von Outsourcing. Erst bei wachsender Unternehmensgröße und der damit verbundenen Komplexität wird das Controlling durch Schaffung entsprechenden Organisationseinheiten institutionalisiert.⁹

Durch die komplexe Struktur großer Unternehmen mit spezialisierten Einheiten wird ein auf die Funktion dieser Einheiten ausgerichteten spezialisiertes Controllings benötigt, um die Aufgaben mit einem bereichsspezifischen Sachverstand ausfüllen zu können.¹⁰ Dieses spezialisierte Controlling findet sich entsprechend der Unternehmensstruktur für alle wesentlichen Unternehmensfunktionen. Die Aufgaben dieser Bereichscontrolling

⁵ Vgl. Horvath, Peter: Controlling, S. 64.

⁶ Vgl. Horvath, Peter: Controlling, S. 61.

⁷ Vgl. Piontek, Jochem: Controlling, S. 17, Vgl. Jung, Hans: Controlling, S. 5.

⁸ Vgl. Losbichler, Heimo: Nachhaltiges Controlling, S. 1 f.

⁹ Vgl. Horvath, Peter: Controlling, S 745 - S 763.

¹⁰ Vgl. Horvath, Peter: Controlling, S. 64.

genannten Controllingeinheit, die organisatorisch unter dem zentralen Unternehmenscontrolling angesiedelt ist, besteht in der Verdichtung und Weiterleitung von Informationen an das zentrale Controlling¹¹ und in der Unterstützung der Bereichsleitung bei den Leitungsaufgaben.¹² Das hier untersuchte Marketingcontrolling ist das Bereichscontrolling, das dem Marketing-Management zugeordnet ist, und dieses bei der Koordination der Informationsversorgung, Kontrolle und Planung unterstützt, indem es über Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten des Unternehmens die Informations-, Planungs- und Kontrollfunktionen abstimmt. Dabei steht, neben der Informationsweitergabe an andere Controllingbereiche und an das zentrale Controlling, die Unterstützung des Marketing-Managements im Vordergrund, daher soll hier der Fokus auf diesen Aspekt gerichtet werden.¹³ Da die Trennung zwischen Funktion und Institution, wie oben allgemein für das Controlling gezeigt, auch für das Marketingcontrolling seine Richtigkeit hat, kann die Funktion des Marketingcontrollings bei Fehlen der Institution „Marketingcontrolling“ beispielsweise auch durch den Marketingmanager oder das zentrale Unternehmenscontrolling erfüllt werden.¹⁴

Um die Aufgaben und Ziele des Marketingcontrollings zu erläutern, muss zunächst geklärt werden, was die Zielfunktionen des Marketings sind, dessen Management es bei der Leitung unterstützen soll, und wie sich das Marketing gegenüber anderen Unternehmensorganisationen abgrenzt.

Nach Meffert ist unter Marketing zum einen ein ganzheitliches Leitkonzept des gesamten Unternehmens zu verstehen, durch das alle Aktivitäten der Mitarbeiter und Organisationseinheiten auf den Kundennutzen ausgerichtet werden. Es basiert auf der Entwicklung und Integration eines kundenorientierten Leitbildes durch die Unternehmensleitung.¹⁵

Abgesehen von diesem unternehmensphilosophischen Ansatz wird Marketing als eine funktionale Organisationseinheit verstanden, die gleichberechtigt neben anderen funktionalen Einheiten, wie Produktion und Personalwesen innerhalb der Unternehmensorganisation steht.¹⁶

¹¹ Vgl. Jung, Hans: Controlling, S. 3.

¹² Vgl. Horvath, Peter: Controlling, S. 62.

¹³ Vgl. Piontek, Jochem: Controlling, S. 249.

¹⁴ Vgl. Link, Jörg/Weiser, Christoph: Marketing-Controlling, S. 17.

¹⁵ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 12 f.

¹⁶ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 12, Bruhn, Manfred: Studium, S.14.

Bruhn gliedert die beiden beschriebenen Marketingansätze in eine unternehmerische Funktion und in eine Denkhaltung auf.¹⁷ Durch die organisatorische Zuordnung des Marketingcontrollings zu der funktionalen Organisationseinheit und der Schwierigkeit eine Denkhaltung bzw. Philosophie greifen zu können, werden die unternehmensphilosophischen Aspekte des Marketingcontrollings hier nur sekundär beachtet, und stattdessen der Fokus auf den funktionalen Charakter des Marketings gerichtet.

Im Zentrum dieses funktionalen Marketings stehen alle Maßnahmen, um die absatzorientierten Ziele auf den für das Unternehmen relevanten Märkten zu erreichen.¹⁸ Dabei ist der Markt durch das Zusammentreffen von Nachfrage und Angebot und den dazugehörigen Austauschbeziehungen definiert, wobei es Aufgabe des Marketings ist, den relevanten Markt vom Gesamtmarkt in geeigneter Weise abzugrenzen, und auf diesem Zielmarkt absatzfördernde Maßnahmen anzuwenden. Diese Abgrenzung kann sowohl über sachliche, räumliche oder der Kombination beider Kriterien erfolgen¹⁹. Kutz führt hier auch eine zusätzliche zeitliche Marktabgrenzung an, dabei wird auf dem aktuellen Markt nur mit den derzeitigen Wettbewerben konkurriert, während unter strategischen Gesichtspunkten auch die Wettbewerbssituation in der Zukunft betrachtet werden muss, bei der auch mögliche neue Konkurrenten mit einbezogen werden. Ein Indikator für die sachliche Zugehörigkeit der eigenen Produkte zu einem Markt ist der Grad der Substituierbarkeit mit anderen Produkten dieses Marktes. In diesem Zusammenhang kann der Begriff der „Branche“ als gleichbedeutend zum relevanten Markt verwendet werden.²⁰ Wird dieser Markt in weitere Segmente differenziert, innerhalb derer die Abnehmer gleich oder ähnlich auf die Marketinginstrumente reagieren, spricht man von einer Marktsegmentierung.²¹ Die Marktsegmente, die das Unternehmen als den für sich strategisch relevanten Markt zusammenfassen, werden als strategisches Geschäftsfeld bezeichnet und bilden eine homogene Angebots-/Zielgruppenkombination.²² Als Basis der Geschäftsfelder dienen die identifizierten Marktsegmente. Diese zielgruppenorientierte Zerlegung der nach außen gerichteten Tätigkeitsbereiche in strategische Geschäftsfelder führt zu einer Reduzierung der Komplexität der Marketingcontrollingaufgabe.²³ In der Unternehmensorganisation werden selbständige, strategische Geschäftseinheiten gebil-

¹⁷ Vgl. Bruhn, Manfred: Studium, S. 14.

¹⁸ Vgl. Bruhn, Manfred: Studium, S. 14.

¹⁹ Vgl. Bruhn, Manfred: Studium, S. 18 f.

²⁰ Vgl. Kutz, Oliver: Analysetechniken, S. 13.

²¹ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 189.

²² Vgl. Gräßler, Markus Unternehmensgestaltung, S. 209.

²³ Vgl. Kutz, Oliver: Analysetechniken, S. 16.

det, die in einem oder mehreren vorher definierten Marktsegmenten agieren.²⁴ Die so geschaffenen Organisationseinheiten können durch ihre Unabhängigkeit in die Lage versetzt werden, sich zielgerichtet auf die Kundenbedürfnisse der zugeordneten Geschäftsfelder auszurichten.²⁵

Die Planung, Realisierung und Kontrolle dieser Aufgaben werden unter dem Begriff des Marketingmanagements zusammengefasst.²⁶ Meffert sieht im Marketingmanagement die systematische Umsetzung der Marketingaufgaben mittels eines zielführenden Prozesses, der aus sieben Teilaufgaben besteht, die aufeinander aufbauen und auch miteinander rückgekoppelt sind:²⁷

1. Situationsanalyse
2. Prognose
3. Definition der Marketingziele
4. Zielorientierte Ableitung der Marketingstrategie
5. Festlegung des strategieadäquaten Marketing-Mix bestehend aus Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik
6. Gestaltung der Marketingorganisation zur Implementierung des Marketing-Mix
7. Marketing-Controlling zur Erfassung der Erfolgswirkung und Initiierung eines Rückkopplungsprozesses mit allen Planungsstufen und Verantwortlichen

Der Ansatz von Bruhn weist den Prozesscharakter nicht auf, sondern definiert sieben Aufgabenschwerpunkte mit denen das Marketingmanagement konfrontiert ist:²⁸

1. Produktbezogene Aufgaben
2. Marktbezogene Aufgaben
3. Kundenbezogene Aufgaben
4. Absatzmittlerbezogene Aufgaben
5. Konkurrenzbezogene Aufgaben
6. Lieferantenbezogene Aufgaben
7. Unternehmensbezogene Aufgaben

Ausgehend von diesen beiden Betrachtungen des Marketingmanagements, ist der Vertrieb, also der Verkaufsprozess als solcher, nur ein Teilgebiet innerhalb des Marketings, da sich das Marketing mit dem gesamten Absatzprozess bzw. mit dem Kunden-Anbieter

²⁴ Vgl. Kutz, Oliver: Analysetechniken, S. 18.

²⁵ Vgl. Hinterhuber, Hans-H: Unternehmensführung, S. 150.

²⁶ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S 18, vgl. Bruhn,Manfred: Studium, S. 21.

²⁷ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S 19.

²⁸ Vgl. Bruhn,Manfred: Studium, S. 21-23.

Austauschprozess beschäftigt. - bei Meffert als Teil des Marketing-Mix und bei Bruhn integriert in den absatzmittlerbezogenen Aufgaben. Hier fällt allerdings der theoretische Ansatz mit der praktischen Realität in deutschen Unternehmen auseinander, da der Vertrieb i.d.R. eine gleichwertige Organisationseinheit neben dem Marketing bildet.²⁹ Winkelmann sieht in der Praxis die Vertriebsorganisation gegenüber dem Marketing sogar als dominierend an.³⁰ Im Hinblick auf das hier diskutierte Marketingcontrolling ist diese Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis aber nicht erheblich, da, durch den übergreifenden theoretischen Marketingansatz, automatisch auch die Vertriebsaspekte als integrierter Bestandteil berücksichtigt werden. In der Literatur, die den Vertrieb als separate Organisation betrachtet, werden die dazugehörigen Controllinginstrumente als Vertriebscontrolling bezeichnet.³¹ Im hier betrachteten Marketingansatz ist das Vertriebscontrolling aber Marketingcontrolling im engeren Sinn und fällt unter die Instrumente des Marketingcontrollings und wird daher nicht differenziert betrachtet.³²

Ein weiterer Begriff, den es einzuordnen gilt, ist das Markencontrolling, bei dem die Markenführung als isolierter Teilaspekt mit dem Markenwert als Zielfunktion betrachtet wird. Dieses Teilgebiet wird in der Literatur vermehrt als selbständiger Aspekt diskutiert,³³ dennoch handelt es sich um ein Teilgebiet des Marketingcontrollings und wird dementsprechend hier auch unter dem Begriff Marketingcontrolling betrachtet.³⁴

Zusammenfassend kann man den Begriff des Marketingcontrollings als einen Prozess zur Identifikation und Beschaffung aller Informationen betrachten, die das Marketingmanagement benötigt, um seine vorher definierten Aufgaben im Rahmen einer marktorientierten Unternehmensführung zu erfüllen.³⁵ Die konkreten Aufgaben und Ziele des Marketingcontrollings sollen von diesem allgemeinen Ansatz ausgehend im folgenden Kapitel näher erläutert werden.

2.2 Aufgabe und Ziele

Ziel des Marketingcontrollings ist nach Steinle die Sicherstellung einer umfänglichen Informationserfassung, deren Aufbereitung und geeignete Präsentation, um dem Marke-

²⁹ Vgl. Winkelmann, Peter: Vertriebskonzeption, S. 3.

³⁰ Vgl. Winkelmann, Peter: Vertriebskonzeption, S. 7.

³¹ Vgl. Winkelmann, Peter: Vertriebskonzeption, S. 379, vgl. Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling, S. 19.

³² Vgl. Duderstadt, Stefan: Vertriebssteuerung, S. 31.

³³ Vgl. Esch, Franz-R: Markenführung, S. 573 f, vgl. Haedrich, Günther/Tomczak, Torsten/Kaetzke, Philomela: Strategische, S. 156 f.

³⁴ Vgl. Essig, Holger: Verwendung, S. 299, Vgl. Meffert, Heribert/Koers, Martin: Ausgestaltung, S. 406.

³⁵ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 796, vgl. Bruhn, Manfred: Studium, S. 294.

tingmanagement eine Entscheidungsfindung zu ermöglichen. Die hierzu benötigten Informationen können aus der Kosten- und Leistungsrechnung gewonnen werden.³⁶

Steinle sieht die Aufgaben des Marketingcontrollings zusammenfassend in der Etablierung eines Marketing-Informationssystems, aus dem konzentrierte marktrelevante Daten gewonnen werden, um damit die Basis für die Erarbeitung einer Marketingkonzeption zu schaffen. Weiterhin beschreibt er die Aufgaben auch in der Planung der Ziele, der Strategien und des Marketing-Mix durch die Analyse von vergangenheitsorientierten Daten und Prognosen.³⁷ Dieser Teilaspekt greift allerdings schon in die Entscheidungsfindung des Marketingmanagements ein, und sollte somit als Aufgabe des Marketingcontrollings kritisch gesehen werden, da hier die unterstützende Aufgabe bereits auf eine Leitungsfunktion ausgedehnt wird.



Abbildung 1: Aufgaben des Marketingcontrollings zur Unterstützung des Marketingmanagements³⁸

Köhler spezifiziert vier Bereiche, in deren Unterstützung er die Aufgabe des Marketingcontrollings sieht. Dabei steht in seiner Darstellung von 1996 die Funktion des Marketingcontrollings als Informationsquelle im Mittelpunkt (vgl. Abb. 1) und koordiniert die Informationsversorgung zu verschiedenen Teilbereichen des Marketingmanagements.³⁹

³⁶ Vgl. Steinle, Claus: Controlling: Kompendium, S. 818.

³⁷ Vgl. Steinle, Claus: Controlling: Kompendium, S. 820.

³⁸ Vgl. Köhler, Richard: Lexikon, S. 521.

³⁹ Vgl. Köhler, Richard: Konzepte, S. 42 f.

Bezüglich dieses Ansatzes von Köhler besteht in der Literatur großer Konsens,⁴⁰ daher soll er hier, bei der weiteren konkreteren Aufgabenbeschreibung, als Grundlage dienen.

Die Aufgabe zur Bildung eines Informationssystems wie es bei Steinle explizit genannt wird,⁴¹ ergibt sich aus dem Ansatz von Köhler schon aus der Notwendigkeit der Informationsversorgung und wird somit implizit unterstellt.

Im Folgenden sollen die einzelnen Aufgaben detaillierter beschrieben werden:

a.) Problemspezifische Informationsversorgung

Hier werden Informationen für die individuellen Bedürfnisse der Organisationseinheiten innerhalb des Marketings bereitgestellt. So benötigt ein Produktmanager detaillierte Informationen, die sich auf das von ihm betreute Produkt beziehen, während ein Key-Account-Manger kundenbezogene Daten benötigt. Köhler merkt hier an, dass die Informationsdichte mit der Hierarchiestufe steigt. Abweichend zu der allgemeinen Definition wird in diesem Aufgabenbereich nicht nur das Marketingmanagement mit Informationen versorgt, sondern auch andere Organisationseinheiten des Marketings. Weiterhin fällt in diesen Teilbereich auch die Aufgabe, den Informationsfluss zwischen verschiedenen Instanzen der Marketingorganisation sicherzustellen, sowie die Teilbeiträge der einzelnen Einheiten zu übergeordneten Marketingplänen zu koordinieren.⁴²

Schäffer sieht in diesem Aufgabenbereich die Bündelung von problemspezifischen Informationen und deren Koordination, wobei er explizit das Rechnungswesen und die Marktforschung als Informationsquelle nennt. Insbesondere die Informationen aus der Marktforschung sollten vom Marketingcontrolling nicht nur analysiert sondern einer Diagnose unterzogen werden.⁴³

b.) Marketingplanung

In diesem Teilbereich besteht die Aufgabe in der Informationsbündelung interner und externer Daten als Entscheidungsgrundlage für die Marketingplanung. So können beispielsweise aus der Gegenüberstellung von Kostenschätzungen auf Grundlage des Rechnungswesens und Responseschätzungen aus der Marktforschung Entscheidungen bezüglich der Werbepolitik getroffen werden. Köhler erwähnt in diesem Zusammenhang auch die besondere Herausforderung bei der Abstimmung strategischer und opera-

⁴⁰ Vgl. Steinle, Claus: Controlling: Kompendium, S. 820., vgl. Köhler, Richard: Konzepte, S. 43.

⁴¹ Vgl. Steinle, Claus: Controlling: Kompendium, S. 820.

⁴² Vgl. Köhler, Richard: Konzepte, S. 45 f.

⁴³ Vgl. Reinecke, Sven: Überblick, S. 133.

tiver Marketingpläne, auf deren unterschiedliche Zielsetzung in einem folgenden Kapitel noch eingegangen wird.⁴⁴

Ergänzend hierzu ist anzumerken, dass auch die Generierung von alternativen Marketingstrategien und Realisierungsmaßnahmen in diesen Aufgabenbereich gezählt werden kann. Weiterhin soll das Marketingcontrolling durch eine kritische Bewertung verschiedener Strategieoptionen im Hinblick der finanziellen Folgen oder der allgemeinen Realisierbarkeit das Marketingmanagement unterstützen.⁴⁵

c) Marketingkontrolle, Marketingaudits

In diesem Aufgabengebiet steht die Überwachung von Abläufen und Ergebnissen im Vordergrund. Typische Kontrollobjekte sind Produkt-Markt-Beziehungen, die pro Absatzsegment betrachtet werden. Die Segmentierung wird dabei auf Produkt-, Kunden-, Auftrags-, Gebiets- oder Absatzweegebene vorgenommen. Gegenstand der Kontrolle ist auch die Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen und die Rentabilität eigenständiger Organisationseinheiten des Marketings, wie z.B. regionale Verkaufsbüros. Ziel ist es, mit den Kontrollen die Gewinn- und Verlustquellen zu erkennen, und diese Daten dem Marketingmanagement als Handlungshilfe zur Verfügung zu stellen.⁴⁶

Im Gegensatz zu der vergangenheitsorientierten Kontrolle ist es die Aufgabe der Audits, zu untersuchen, ob die Voraussetzungen für geplante Marketingmaßnahmen gegeben sind. Diese Audits haben eine strategische Bedeutung und sind vorwärtsgerichtet.⁴⁷ Das Marketingaudit soll weiterhin Chancen und Probleme im Marketing aufdecken und Maßnahmen zur Verbesserung der Marketingleistungen definieren.⁴⁸

d.)Mitarbeiterführung

Unter diesen Punkt fallen Maßnahmen zur Mitarbeiterkontrolle und -führung, für die das Marketingcontrolling geeignete Informationen liefert, und deren Wirksamkeit überwacht. Dabei stehen häufig Provisions- und Prämienmodelle im Mittelpunkt, mit denen der Absatz in eine gewünschte Richtung gelenkt werden soll oder die zur Motivation der Mitarbeiter dienen. Weiterhin können in diesem Aufgabenbereich Modelle zur

⁴⁴ Vgl. Köhler, Richard: Konzepte, S. 43 f.

⁴⁵ Vgl. Bruhn, Manfred: Studium, S. 297 f.

⁴⁶ Vgl. Bruhn, Manfred: Studium, S. 299- 308.

⁴⁷ Vgl. Köhler, Richard: Konzepte, S. 44 f.

⁴⁸ Vgl. Kotler, Philip/Bliemel Friedhelm: Verwirklichung, S. 1305.

internen Leistungsverrechnung erstellt und vom Marketingcontrolling ausgewertet werden.⁴⁹

e.) Koordinationsfunktion

Der Aufgabenbereich der Mitarbeiterführung (siehe d.) fehlt bei Schäffer, dort ist als vierter Aufgabenbereich eine Koordinationsfunktion definiert, die wiederum bei Köhler keine Erwähnung findet. Mit der Koordinierungsfunktion werden sämtliche Aufgaben, die nicht im Routinegeschäft des Marketings liegen abgedeckt. Dies kann, z.B. die Unterstützung für Projekte wie die Einführung eines Kennzahlsystems oder einer Neuausrichtung des gesamten Marketings sein.⁵⁰

Die oben unter a) bis e) angegebenen Aufgabenschwerpunkte können nicht isoliert gesehen werden, sondern stehen auch in Wechselwirkung zueinander. So bilden, z.B. die Marketingpläne die Grundlagen der Kontrollen und diese wiederum wirken durch die Ergebnisse auf die Planung ein.⁵¹

2.3 Abgrenzung der Instrumente

In der Literatur sind verschiedene Ansätze zu finden, die Instrumente des Marketingcontrollings zu strukturieren und in die Teilgebiete gegeneinander abzugrenzen. Dabei ist die Art der Strukturierung stark von der Blickrichtung und Orientierung des Autors abhängig. So ordnet Bruhn die Instrumente des Marketingcontrollings nach ihrem funktionalen Charakter ein. Dazu identifiziert er das Informationssystem, Planungssystem und Kontrollsystem als die drei Subsysteme, die für die Sicherstellung des Marketingcontrollings miteinander gekoppelt sind, und denen entsprechende Instrumente zugeordnete werden.⁵² Dieser Ansatz ist praxisorientiert und stellt konkrete Prozesse und deren Realisierung im Unternehmen in den Vordergrund, die auf den Verkauf der Produkte gerichtet sind. Im Marketing hat sich in den vergangenen Jahren jedoch eine Verschiebung des Schwerpunktes vollzogen - von der reinen absatzsteigernden Aufgabe hin zu einer dem Unternehmenswert beeinflussenden Funktion. Dabei wird der Blick auf die Messung von Wertbeiträgen gerichtet, die durch die Marketingmaßnahmen beeinflusst werden.⁵³ Bei diesem Ansatz werden die Instrumente des Marketingcontrollings

⁴⁹ Vgl. Köhler, Richard: Konzepte, S. 46.

⁵⁰ Vgl. Reinecke, Sven: Überblick, S. 134.

⁵¹ Vgl. Köhler, Richard: Konzepte, S. 47.

⁵² Vgl. Bruhn, Manfred: Studium, S. 295.

⁵³ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 802, Mödritscher, Gernot J: Hintergründe, S. 2 f.

entsprechend den betrachteten Objekten strukturiert. Es wird dabei der absatzorientierte Bereich gegenüber einem wertorientierten abgegrenzt. Im absatzorientierten Bereich werden alle Controllingfunktionen zusammengefasst, die mit dem Warenaustausch des Unternehmens im direkten Zusammenhang stehen, wie Umsätze, Deckungsbeiträge und Kosten. In diesem Bereich spielen Kennzahlensysteme eine große Rolle.⁵⁴ Der wertorientierte Ansatz betrachtet Controllinginstrumente, mit denen unternehmenswertorientierte Größen erfasst und überwacht werden können, wie den Kundenwert, Markenwerte und den Stakeholdervalue, mit dem die für das Unternehmen relevante Werte verschiedener Anspruchsgruppen, wie Mitarbeiter, Staat, Anwohner zusammengefasst werden.⁵⁵

Autoren, die sich dem Marketingcontrolling vom Controllinggesichtspunkt her nähern, bevorzugen die aus dem klassischen Controlling bekannte Klassifizierung in Instrumente des operativen und strategischen Controllings. Dies ist Konsens in der maßgeblichen Literatur zum Marketingcontrolling und soll daher auch hier beibehalten werden,⁵⁶ und in den nächsten Kapiteln detaillierter diskutiert werden. Allerdings ist diese Einteilung fließend, so können Instrumente, die in einem Unternehmen zum strategischen Controlling gezählt werden bei einem anderen zum Tagesgeschäft und somit zum operativen Controlling gezählt werden.⁵⁷

2.4 Strategisches Marketingcontrolling

Bezüglich der Begriffsbestimmung, welche Aufgaben und Instrumente dem strategischen Marketingcontrolling zuzurechnen sind, ist die Literatur alles andere als konform. Allerdings ist eine gewisse Übereinstimmung in den Instrumenten des strategischen Marketingcontrollings zu erkennen. Im Folgenden sollen einige Auffassungen dargestellt und anschließend ein Bewertungsversuch unternommen werden.

Nach Auerbach ist das strategische Marketingcontrolling auf eine längerfristige Fragestellung gerichtet, wie die Anpassung des Marketings auf Umwelt- und Marktveränderungen.⁵⁸ Die sich aufgrund dieser Veränderungen abzeichnenden Chancen und Risiken sollen erkannt werden, und in die zukünftige Marketingstrategie einfließen, wobei das Marketingcontrolling eine wichtige beratende Funktion hat. Eine elementare Aufgabe

⁵⁴ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 797.

⁵⁵ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 802 -819.

⁵⁶ Vgl. Mark Mohlen/Michael Zerres: Einführung, S. 5; Auerbach, Heiko/Czenskowsky, Torsten: Spannungsfeld, S. 24, Steinle, Claus: Kompendium, S. 821, Reinecke, Sven: Überblick, S. 50.

⁵⁷ Vgl. Reinecke, Sven: Überblick, S. 135.

⁵⁸ Vgl. Auerbach, Heiko/Czenskowsky, Torsten: Spannungsfeld, S. 24.

ist die Informationsversorgung und Kontrolle, um die für das Marketing relevanten Änderungen und Abweichungen im Umfeld des Unternehmens frühzeitig zu erkennen.⁵⁹

Nach Köhler zeichnen sich die Instrumente der strategischen Marketingplanung dadurch aus, dass sie qualitative Angaben auswerten und anschaulich darstellen, während quantitative Daten oft mit qualitativen Aussagen verknüpft werden. Allerdings gibt es auch Instrumente, die unter das strategische Controlling fallen, aber rein quantitativer Natur sind, wie das langfristige Budgetieren von Marketingprojekten oder Wirtschaftlichkeitsrechnungen.⁶⁰

Köhler definiert folgende Controllinginstrumente zur Unterstützung der strategischen Marketingplanung:⁶¹

1. Gestaltung von Früherkennungssystemen
2. Geschäftsportfolios
3. Kundenportfolios
4. Stärken-Schwächen-Analysen
5. Benchmarking
6. Suchfeldanalysen
7. Szenario-Technik
8. Segmentierungsstudien
9. Mehrperiodische Wirtschaftlichkeitsrechnung
10. Langfristige Budgetierung

Diese Zusammenstellung wird von Schäffer noch mit folgenden Instrumenten ergänzt:⁶²

8. Branchenstrukturanalysen
9. Kunden- & Markenwertberechnungen, Markenstärkenanalysen
10. Investitionsrechnungen
11. Audit-Methoden/Checklisten
12. Kontrolle der Marketingkernaufgaben

Neben diesen direkt dem strategischen Marketingcontrolling zuzuordnenden Instrumenten ordnet Reinecke einige Instrumente einer Kategorie mit übergreifenden Koordinationsaufgaben zu. Da diese Instrumente auch keinen eindeutigen operativen Charakter und eher planerischer Natur sind, werden sie an dieser Stelle mit erwähnt:⁶³

1. Gestaltung von Kennzahlensystemen für Marketing/Verkauf

⁵⁹ Vgl. Mark Mohlen/Michael Zerres: Einführung, S. 5 f.

⁶⁰ Vgl. Köhler, Richard: Lexikon, S. 523.

⁶¹ Vgl. Köhler, Richard: Lexikon, S. 523.

⁶² Vgl. Reinecke, Sven: Überblick, S. 135.

⁶³ Vgl. Reinecke, Sven: Überblick, S. 135 f.

2. Gestaltung von Anreiz- und Provisionssystemen
3. Target Costing
4. Analyse, Planung und Kontrolle von Marketing und Verkaufsprojekten
5. Analysen, Planung und Überwachung von Verkaufskooperationen
6. Wissensmanagement im Marketing und Verkauf

Link leitet den Unterschied zwischen strategischem und operativem Marketing über die Erfolgspotentiale eines Unternehmens her. Dabei versteht er unter dem Erfolgspotential all jene Elemente und Beziehungen, aus dem das Unternehmen einen Erfolg erzielen kann. Es wird wiederum zwischen internen und externen Erfolgspotentialen unterschieden. Die entscheidenden Erfolgspotentiale sind dabei die externen, da über diese dem Unternehmen Werte zufließen können. Die Schaffung und Nutzung der externen Erfolgspotentiale setzt das Vorhandensein interner Erfolgspotentiale, wie Betriebsmittel, Mitarbeiter, Informationen, Finanzmittel und Strukturen voraus. Zum strategischen Marketingcontrolling zählt Link alle Instrumente, die zukünftige Erfolgspotentiale sicherstellen und schaffen sollen, während sich das operative Marketingcontrolling mit den vorhandenen Erfolgspotentialen beschäftigt.⁶⁴

| Instrumente mit hohem Potential für die Problemstellungsphase | Instrumente mit hohem Potential für die Suchphase | Instrumente mit hohem Potential für die Bewertungsphase |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Früherkennungssysteme • Branchenstruktur-Analyse • Delphi-Methode • Szenario-Analyse • Stärken-/schwächen Analyse • Einzelkundenorientierte Problemerkennung | <ul style="list-style-type: none"> • GAP-Analyse • Lebenszyklus-Analyse • Erfahrungskurven-Analysen • PIMS • Portfolio-Analyse • Benchmarking • Positionierungs-Analyse • Wertketten-Analyse • Balanced Scorecard | <ul style="list-style-type: none"> • Scoring-Modelle • Investitionsrechnungen • Customer-Lifetime-Value-Analyse • Markenbewertungsmodelle • Prozesskostenrechnung • Target Costing • Langfristige Preisuntergrenze |

Tabelle 1: Instrumente des strategischen Marketingcontrolling⁶⁵

Die Instrumente für das strategische Marketingcontrolling werden von Link in drei Kategorien eingeteilt, entsprechend der Phase ihrer hauptsächlichen Anwendung. In Tabelle 1 sind die von Link ausgewählten Instrumente entsprechend dargestellt.⁶⁶

Kotler/Bliemel erwähnen als Aufgaben des strategischen Marketingcontrollings die Effektivitätsprüfung, sowie die Beurteilung des Unternehmens nach seiner Fähigkeit Spit-

⁶⁴ Vgl. Link, Jörg/Weiser, Christoph: Marketing-Controlling, S. 28 f.

⁶⁵ Vgl. Link, Jörg/Weiser, Christoph: Marketing-Controlling, S. 29.

⁶⁶ Vgl. Link, Jörg/Weiser, Christoph: Marketing-Controlling, S. 29.

zenleistungen zu erbringen, und die Beurteilung darüber, ob das Unternehmen seinen ethischen und sozialen Verantwortungen gerecht wird. Ein effektives Marketing wird nach diesem Ansatz danach beurteilt, wie stark die fünf Hauptmerkmale der Marktorientierung ausgeprägt sind:⁶⁷

1. Kundenorientierung
2. Integrierte Marketingorganisation
3. Adäquate Marketinginformation
4. Strategische Orientierung
5. Effektive Abwicklung

Die Messung der Effektivität soll mit einem entsprechenden Fragebogen durchgeführt werden.⁶⁸ Die Überprüfung der Fähigkeit Spitzenleistungen zu erbringen, erfolgt mittels einer Selbsteinschätzung gegenüber einem Unternehmen, das als Spitzenkönner wahrgenommen wird, was auch als Benchmarking bezeichnet wird. Auch die ethnische und soziale Zustandserfassung wird durch Einschätzungen entlang einer entsprechenden Checkliste vorgenommen.⁶⁹ Die Aussagekraft dieser durch Selbstprüfung erlangten Erkenntnisse hängt im hohen Maße von der Eigenkritikfähigkeit und dem Urteilsvermögen der Befragten ab und ist somit kritisch zu sehen.

Bei Betrachtung und Gegenüberstellung der oben genannten Definitionen und Instrumente aus verschiedenen Quellen lassen sich zwei Tatbestände identifizieren, bei denen weitgehender Konsens herrscht. So liegt der Schwerpunkt auf der Beurteilung qualitativer Daten und in der zukunftsorientierten langfristigen Ausrichtung.

2.5 Operatives Marketingcontrolling

Das operative Marketing-Controlling dient dazu, die Umsetzung der im Rahmen der Marketingstrategie entworfenen Maßnahmen erfolgskritisch zu prüfen. Das operative Marketing unterstützt die Planung und Überwachung dieser operativen Maßnahmen, die im Marketing-Mix festgelegt sind. Abweichungen werden durch ein Frühwarnsystem erkannt und versetzen das Management damit in die Lage, Gegenmaßnahmen einzuleiten.⁷⁰ Die zugrunde liegenden operativen Marketingpläne beziehen sich in der Regel auf ein Geschäftsjahr und weisen einen hohen Detaillierungsgrad auf. Dabei stehen beim kurzfristigen Marketingcontrolling Entscheidungen bezüglich der Preis-, Produkt-, Dis-

⁶⁷ Vgl. Kotler, Philip/Bliemel Friedhelm: Verwirklichung, S. 1295.

⁶⁸ Vgl. Kotler, Philip/Bliemel Friedhelm: Verwirklichung, S. 1296-1298.

⁶⁹ Vgl. Kotler, Philip/Bliemel Friedhelm: Verwirklichung, S. 1299-1305.

⁷⁰ Vgl. Auerbach, Heiko/Czenskowsky, Torsten: Spannungsfeld, S. 25.

tributions- und Kommunikationspolitik im Fokus des Marketingmanagements und müssen entsprechend mit zielgerichtetem Informationsmaterial versorgt werden.⁷¹

Eine unterstützende Funktion hat dabei das betriebliche Rechnungswesen, das die Zahlenbasis liefert. Ergänzt werden diese auf Fakten beruhenden Zahlen durch Ergebnisse der Marktforschung und von subjektiven Daten. So kann, z.B. die Wirkung einer Preiserhöhung durch Gegenüberstellung der Erlöse, unter Einbeziehung der erwarteten Nachfrageänderung, beurteilt werden.⁷²

In Anlehnung an Köhler fasst Reinecke die Instrumente wie folgt zusammen:⁷³

1. Versorgung des Marketingmanagements mit Informationen aus Marktforschung, Außendienstberichten, Absatzstatistik und Rechnungswesen
2. Informationen zur Planung und Abstimmung des Marketing-Mix
3. Kurzfristige Budgetierung
4. Kontrolle des Marketing-Mix
5. Marktleistungsgestaltung
6. Preisgestaltung
7. Kommunikation/Marktbearbeitung
8. Distribution
9. Ergebnis- und Abweichungsanalysen
10. Beschwerdeanalysen

Wie schon im vorangegangenen Kapitel dargestellt, nimmt Link die Abgrenzung über die Nutzung der Erfolgspotentiale des Unternehmens vor. Das operative Marketingcontrolling beschäftigt sich dabei mit vorhandenen Erfolgspotentialen. Nach dieser Auffassung werden die Instrumente in drei Teilbereiche, wie in Tabelle 2 dargestellt, eingeteilt.⁷⁴

| Umsatz-Controlling | Kosten-Controlling | Erfolgs-Controlling |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Prognosemodelle • Früherkennungsmodelle • Erlösrechnungssystem • Erwartungswertbildung • Abweichungsanalysen | <ul style="list-style-type: none"> • Marketing-Einzelkostenplanung • Marketing • Gemeinkostenplanung • Plankalkulation • Operative Kostenvergleichsrechnung • Abweichungsanalysen | <ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristige Optimierungsverfahren (Absatzprogramm, Preis, Werbung, Vertrieb) • Break Even Analyse • Deckungsbeitragsrechnungssystem • Erwartungswertbildung • Abweichungsanalysen |

Tabelle 2: Instrumente des operativen Marketingcontrollings⁷⁵

⁷¹ Vgl. Homburg, Christian/Krohmer Harley: Unternehmensführung, S. 1003.

⁷² Vgl. Köhler, Richard: Konzepte, S. 50 f.

⁷³ Vgl. Reinecke, Sven: Überblick, S. 135.

⁷⁴ Vgl. Link, Jörg/Weiser, Christoph: Marketing-Controlling, S. 29.

⁷⁵ Vgl. Link, Jörg/Weiser, Christoph: Marketing-Controlling, S. 29.

Als Schwerpunkt des operativen Marketingcontrollings sieht Kotler/Bliemel die periodische Abweichungsanalyse in Form des Soll-Ist-Vergleichs, um die Marketingaktivitäten auf ihre Wirkung hin zu überprüfen. Die dazu notwendigen Instrumente werden in drei Kategorien eingeteilt, die in Tabelle 3 zusammengefasst dargestellt sind.⁷⁶

| 1. Jahreskontrolle | 2. Aufwands- und Ertragskontrolle | 3. Effizienzkontrolle |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Umsatzvergleich • Marktanteilsvergleich • Aufwandsvergleich • Finanzzahlenvergleich • Marktperformance | Aufwand und Ertragsrechnung für: <ul style="list-style-type: none"> • Produkte • Gebiete • Kundengruppen • Absatzwege • Auftragsgrößen | Effizienzstudien für: <ul style="list-style-type: none"> • Verkauf • Werbung • Public-Relations • Verkaufsförderung • Distribution |

Tabelle 3: Instrumente der Abweichungsanalyse⁷⁷

Auch bei dem operativen Marketingcontrolling lässt sich ein roter Faden erkennen, der sich durch alle dargestellten Ansätze zieht. Es sind dies zum einen der weitgehende Umgang mit quantitativen Werten und die in kurzen Zeitabständen periodische Wiederholung oder kontinuierliche Anwendung der Instrumente.

3 Bewertung der Instrumente des Marketingcontrollings

3.1 Relevanzbetrachtung der Instrumente

Die hier vorgenommene Relevanzbetrachtung soll unter zwei Aspekten vorgenommen werden. Zum einen basiert sie auf der Relevanz der verschiedenen Instrumente des Marketingcontrollings in der Praxis, zum anderen auf dem Potential und der Beachtung, die den Instrumenten in der Literatur beigemessen wird.

Zur Verbreitung der Marketingcontrollinginstrumente in der Praxis existieren verschiedene Studien. Um den Stellenwert des Marketingcontrollings in der Praxis zu eruieren, werden zwei Studien verwendet, die von der IHA-GfK in Zusammenarbeit mit dem Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen durchgeführt wurden. Die Grundgesamtheit der 2005er Studie wird durch die 602 Mitglieder der Gesellschaft für Marketing gebildet, von denen 198 die Fragen auch beantwortet haben.⁷⁸ In 2010 wurden 3904 Unternehmen im deutschsprachigen Raum per E-Mail befragt von denen 516 teilnahmen.⁷⁹ Die Gegenüberstellung der Studien gleichen Inhalts aus 2005 und

⁷⁶ Vgl. Kotler, Philip/Bliemel Friedhelm: Verwirklichung, S. 1274.

⁷⁷ Vgl. Kotler, Philip/Bliemel Friedhelm: Verwirklichung, S. 1274.

⁷⁸ Vgl. Reinecke, Sven/Herzog, Walter: Praxis, S. 85.

⁷⁹ Vgl. Reinecke, Sven/Eberharter, Jasmin: Marketingcontrolling 2010, S. 438 f.

2010 erlaubt, neben der Betrachtung des derzeitigen Status auch eine Aussage darüber, wie sich die Instrumente in ihrer praktischen Relevanz in den letzten Jahren entwickelt haben. Obwohl die der 2005er Studie zugrunde liegende Befragung nur unter schweizer Unternehmen durchgeführt wurde, sind die Ergebnisse auch auf deutsche Unternehmen anwendbar, was wiederum andere Studien belegen.⁸⁰ Eine grafische Gegenüberstellung der Ergebnisse ist für die Instrumente des strategischen Marketingcontrollings in Abbildung 2 zu sehen während Abbildung 3 die operativen Instrumente gegenüberstellt. Die Prozentwerte der Jahressäulen geben an, wie viele der teilgenommenen Unternehmen das jeweilige Marketingcontrolling Instrument regelmäßig anwenden.

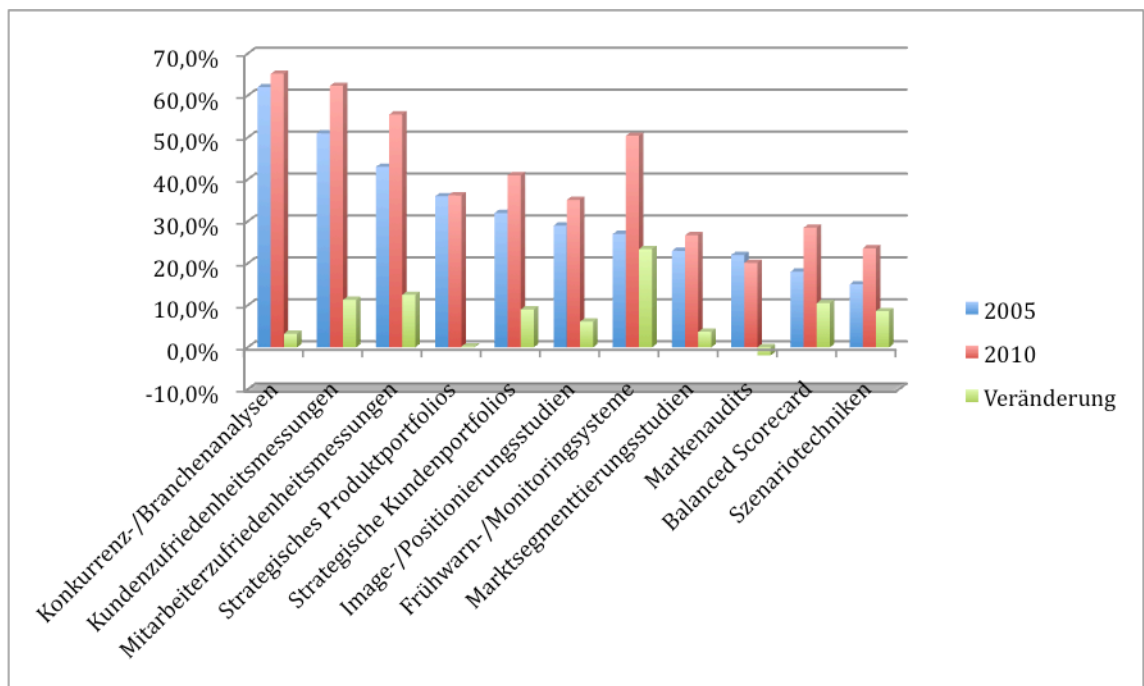


Abbildung 2: Regelmäßig angewandte Instrumente des strategischen Marketingcontrollings⁸¹

Im Bereich des strategischen Marketings nehmen Konkurrenz-, Branchen-, Kundenzufriedenheits- und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen die größte Bedeutung ein. Allerdings hat sich die Verbreitung der Balanced Scorecard innerhalb der letzten 5 Jahre stark erhöht, womit diesem Instrument nun auch in der praktischen Anwendung die wesentliche Bedeutung beizumessen ist, die sie in der Wissenschaft und Literatur schon

⁸⁰ Vgl. Reinecke, Sven/Herzog, Walter: Praxis, S. 85.

⁸¹ Eigene Darstellung mit Daten aus: Reinecke, Sven/Eberharter, Jasmin: Marketingcontrolling 2010, S. 444, Reinecke, Sven/Herzog, Walter: Praxis, S. 91.

hat. Dort wird die die Balanced-Scorecard seit Jahren stark diskutiert und als zukunftsweisendes innovatives Controllinginstrument betrachtet.⁸²

Aus der Marketingperspektive rücken die Wertbeiträge, die das Marketing für das Unternehmen leistet mehr und mehr in den Fokus. Dabei spielt der Markenwert eine zentrale Rolle. Aufgrund dieses gesteigerten Interesses der Unternehmen an Markenwerten soll auch dieser innovative Ansatz in die nachfolgenden Einzelbetrachtungen mit einbezogen werden.⁸³

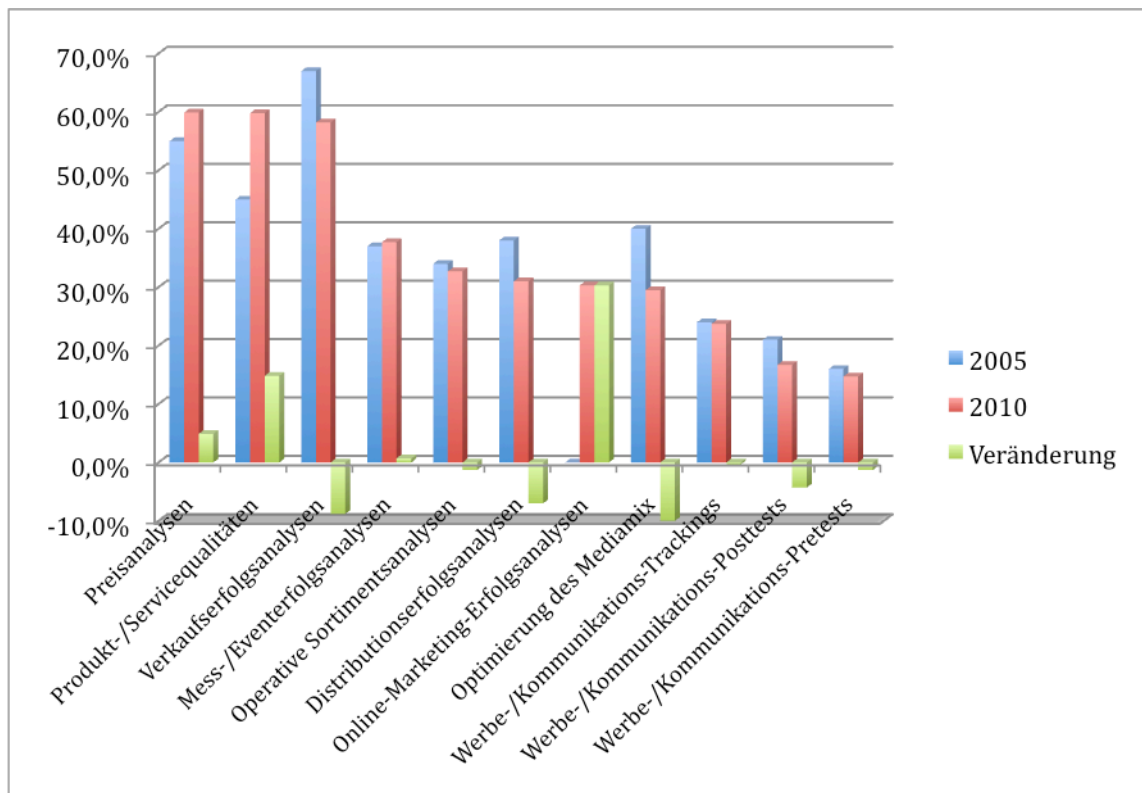


Abbildung 3: Regelmäßig angewandte Instrumente des operativen Marketingcontrollings⁸⁴

Der operative Teil des Marketingcontrollings wird wesentlich durch die Analysen der Preisgestaltung und der Qualität des Produktes und der Serviceleistung beherrscht. Danach folgt die Kontrolle des aufwendigen persönlichen Verkaufsprozesses, dessen Relevanz allerdings von 67% auf 58% gesunken ist, während die Produkt-/Servicequalität stärker in der Fokus gerückt ist. Allerdings kann man die Verkaufserfolgsanalyse, Sortimentsanalyse und Distributionsanalyse zur Absatzsegmentanalyse zusammenfassen, womit diese mit Abstand das am häufigsten verwendete Instrument des operativen Mar-

⁸² Vgl. Steinle, Claus: Controlling: Kompendium, S. 397.

⁸³ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 802

⁸⁴ Eigene Darstellung mit Daten aus: Reinecke, Sven/Eberharter, Jasmin: Marketingcontrolling 2010, S. 445, Reinecke, Sven/Herzog, Walter: Praxis, S. 92.

ketingcontrollings ist.⁸⁵ Besonders heraus sticht die erstmalige Nennung des Instrumentes der Online-Marketing-Erfolgsanalyse, womit der immer stärkeren Bedeutung des Online-Marketings auch beim Marketingcontrolling Rechnung getragen wird. So sind die Umsätze, die online in Deutschland generiert werden von 6 Mrd. in 2003 auf 15,5 Mrd. in 2009 gestiegen.⁸⁶ Sollte dieser Trend anhalten, wird das Online-Marketing in Zukunft noch an Bedeutung zunehmen und ein wesentliches Instrument des Marketingcontrollings werden.

3.2 Wesentliche Instrumente des strategischen Marketingcontrollings

3.2.1 Branchenstruktur- und Konkurrenzanalyse

Bei diesem Instrument wird das externe Spannungsfeld, in dem die strategische Geschäftseinheit eines Unternehmens agiert, betrachtet. Zielgerichtet sollen die Mechanismen des Wettbewerbs, wie Art, Stärke und die spezifischen Regeln, ermittelt und analysiert werden. Aus diesen Erkenntnissen können die Gewinnpotentiale eines Marktsegments und eine Prognose der weiteren Entwicklung abgeleitet werden, woraus sich die anzuwendende Wettbewerbsstrategie ergibt.⁸⁷ Das Branchenstrukturmodell von Porter bietet dazu ein Modell zur systematischen Analyse der Wettbewerbskräfte in einer Branche. Ziel der Analyse ist es, aus den gegebenen Einflussfaktoren auf das Marktsegmentpotential diejenigen Faktoren zu selektieren, die für die weitere Entwicklung der Wettbewerbsstrategie relevant sind.⁸⁸ In diesem Zusammenhang nennt Porter fünf maßgebliche Wettbewerbskräfte, die es gilt, im Bezug auf die eigene Situation einzuschätzen.⁸⁹

1. Bedrohung durch neue Konkurrenten
2. Verhandlungsmacht der Abnehmer
3. Bedrohung durch Ersatzprodukte
4. Verhandlungsmacht der Lieferanten
5. Rivalität unter bestehenden Unternehmen

1. Bedrohung durch neue Konkurrenten

Die Möglichkeit, dass neue Wettbewerber durch geringere Preise, höhere Qualität oder besseren Kundendienst, Marktanteile im Marktsegment gewinnen können, und damit das eigene Gewinnpotential verschlechtern, kann durch gegebene oder aufgebaute

⁸⁵ Vgl. Köhler, Richard: Absatzsegmentrechnung, Sp. 7.

⁸⁶ Vgl. Kaldik, Martin: Internet-Shopping, S. 1.

⁸⁷ Vgl. Kutz, Oliver: Strategische Analysetechniken, S. 34.

⁸⁸ Vgl. Kutz, Oliver: Strategische Analysetechniken, S. 35.

⁸⁹ Vgl. Porter, Michael-E: Wettbewerbsstrategie, S. 33.

Markteintrittsbarrieren erschwert werden.⁹⁰ Diese Barrieren machen einen Markteintritt für potentielle Konkurrenten unattraktiv, da sie die möglichen Gewinnaussichten verringern. Bei der Analyse gilt es die Höhe dieser Barrieren einzuschätzen. Abbildung 4 zeigt graphisch, wie die Markteintrittsbarrieren die Konkurrenten gegenüber dem Eindringen in ein Marktsegment abschirmen. Unter anderen nennt Kutz die Mindestbetriebsgröße und die Käuferloyalität als die wesentlichen zwei Steuergrößen.⁹¹

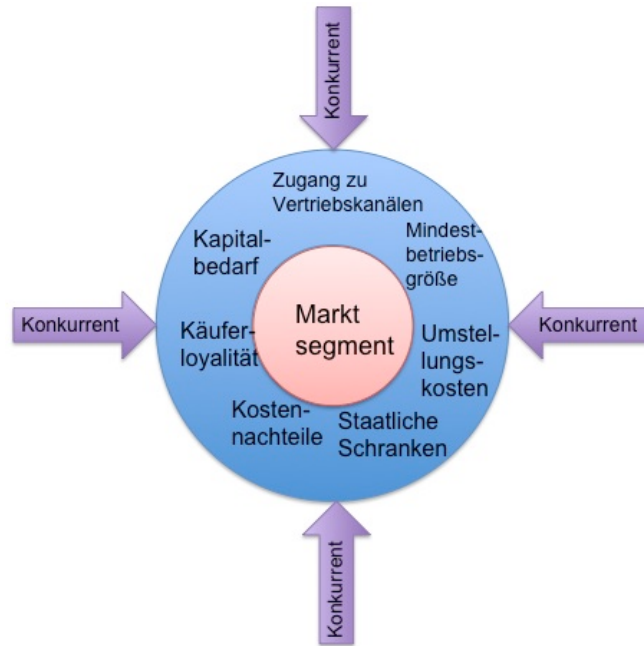


Abbildung 4: Markteintrittsbarrieren⁹²

Der große Einfluss der Mindestbetriebsgröße wird durch die geringeren Stückkosten bei einer höheren Ausbringungsmenge erklärt. Die ausreichend hohe Stückzahl, um dies nutzen zu können, wird wiederum nur bei einem ausreichend großen Marktanteil erreicht.⁹³ Bei diesem auch als Erfahrungskurveneffekt bezeichneten Zusammenhang wird davon ausgegangen, dass Erfahrungen, die bei der Produktion höherer Stückzahlen gesammelt werden, zur Stückkostenreduktion genutzt werden können.⁹⁴ Das Kostensenkungspotential wird mit ca. 20-30% in wachsenden Märkten und mit 10-15% für stagnierende Märkte pro Verdoppelung der kumulierten Produktmenge angegeben.⁹⁵ Ein neuer Marktteilnehmer mit einer Betriebsgröße, mit der eine ausreichend große Ausbringungsmenge nicht realisiert werden kann, hat damit einen potentiellen Wettbe-

⁹⁰ Vgl. Kutz, Oliver: Analysetechniken, S. 35.

⁹¹ Vgl. Kutz, Oliver: Analysetechniken, S. 36.

⁹² Vgl. Karst, Klaus/Birker Klaus: Strategisches Management, S. 43.

⁹³ Vgl. Kutz, Oliver: Analysetechniken, S. 36

⁹⁴ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 266 f.

⁹⁵ Vgl. Gälweiler, Aloys: Strategische Unternehmensführung, S. 37.

werbsnachteil. Ist die notwendige Betriebsgröße vorhanden, ist es realistisch, dass der Marktpreis durch die größere Angebotsmenge sinkt, und ein gewinnbringender Preis dadurch nicht erzielt werden kann. Da eine exakte Bestimmung des Stückkostenverlaufs bei Eintritt eines neuen Wettbewerbers sehr komplex ist, kann durch das Marketingcontrolling in der Regel nur eine Schätzung auf der Basis der eigenen Betriebsgröße und Variationen davon vorgenommen werden.⁹⁶ Durch die Bewertung der Produktionsmengen und Marktanteile vorhandener Marktteilnehmer können Schlüsse über die Preis- und Erlöspotentiale der Wettbewerber im Bezug auf das eigene Unternehmen und der zukünftigen Marktentwicklung gezogen werden.⁹⁷ Daraus können Entscheidungen abgeleitet werden, ob in ein Marktsegment weiter investiert werden soll, um durch Nutzung des Erfahrungskurveneffektes weiter wettbewerbsfähig zu bleiben, oder ob eine Desinvestitionsentscheidung ökonomischer ist.⁹⁸ Die Käuferloyalität als die zweite als wesentlich erachtete Größe der Eintrittsbarriere wird durch emotionale Bindung der Abnehmer zum Produkt bestimmt.⁹⁹ Im Markenartikelbereich hängt dies proportional mit der Stärke einer Marke zusammen, ist diese stark, führt dies beim Käufer zu einer hohen Markentreue.¹⁰⁰ Wird eine Marke bzw. ein Produkt gegenüber dem Wettbewerb als positiv wahrgenommen, ist ein größerer nach oben gerichteter preispolitischer Spielraum gegeben. Dadurch ergeben sich unmittelbare Einwirkungsmöglichkeiten des Marketings auf die Höhe der Markteintrittsbarrieren und somit auf die potentielle Bedrohung durch neue Wettbewerber.¹⁰¹

2. Verhandlungsmacht der Abnehmer

Unter diesem Punkt wird die Verhandlungsmacht der Abnehmer im relevanten Markt bewertet. Diese wird durch die folgenden Parameter gestärkt:¹⁰²

- Höhe der Einkaufsmacht der Abnehmer in der Branche
- Höhe des Anteils des Produktes am Gesamtbudget der Kunden. Bei einem hohen Anteil, also großen relativen Kostenfaktor, sind die Kunden motiviert nach günstigeren Alternativprodukten zu suchen.
- Hoher Standardisierungsgrad der Produkte lässt eine problemlose Austauschbarkeit zu.

⁹⁶ Vgl. Kutz, Oliver: Analysetechniken, S. 36.

⁹⁷ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 270 f.

⁹⁸ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 272.

⁹⁹ Vgl. Kutz, Oliver: Analysetechniken, S. 36.

¹⁰⁰ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 354.

¹⁰¹ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 352.

¹⁰² Vgl. Kutz, Oliver: Analysetechniken, S. 37 f, vgl Karst, Strategisches Management, 1998 S. 44 f.

- Die technische und finanzielle Fähigkeit der Kunden, die Produkte selbst zu fertigen (Make or Buy).
- Durch geringe Qualitätssensibilität geringe Loyalität zum Anbieter.
- Hohe Transparenz auf dem Beschaffungsmarkt der Branche.
- Eine schlechte Erlössituation der Abnehmer in der Branche, die durch reduzierte Einkaufspreise verbessert werden soll, erzeugt Preisdruck.

Eine große Verhandlungsmacht der Abnehmer wirkt sich negativ auf die Branchenattraktivität aus.¹⁰³

3. Verhandlungsmacht der Zulieferer

Die Analyse der komplementären Tatbestände aus der Betrachtung der Verhandlungsmacht der Abnehmer zuvor, ergibt die Verhandlungsmacht der Zulieferer in der betrachteten Branche. Dabei erhöht eine große Marktmacht der Lieferanten die Markteintrittsbarriere.¹⁰⁴

4. Bedrohung durch Ersatzprodukte

Hier wird die Höhe der Bedrohung eingeschätzt, dass die angebotenen Produkte durch branchenfremde Produkte substituiert werden. Die Höhe der Bedrohung ist hauptsächlich von der Relation des Preis-Leistungsverhältnisses von den eignen zum Substitutionsprodukt abhängig.¹⁰⁵ So könnten z.B. Kunden bei Verteuerung des Bahnfernverkehrs ihren Bedarf mit Produkten der Flugbranche decken. Kutz spricht hier von einem engen Verwendungszusammenhang, der den Preisspielraum stark einschränkt.¹⁰⁶ Eine geringe Bedrohung ist z.B. im Bereich der Elektrizitätsversorgung gegeben, da Elektrizität durch branchenfremde Energieformen nur eingeschränkt substituiert werden kann.

5. Rivalität bestehender Unternehmen

Ein intensiver Wettbewerb zwischen den Anbietern in einer Branche reduziert dessen Attraktivität. Dabei kann der Wettbewerb sowohl auf preislicher als auch auf qualitativer Ebene ausgetragen werden. Die Intensität der Rivalität wird durch die Anzahl der Wettbewerber,¹⁰⁷ dem Grad der Marktsättigung und der Höhe der Marktaustrittsbarriere

¹⁰³ Vgl. Hungenberg, Harald: Strategisches Prozesse, S. 101.

¹⁰⁴ Vgl. Hungenberg, Harald: Strategisches Prozesse, S. 100.

¹⁰⁵ Vgl. Hungenberg, Harald: Strategisches Prozesse, S. 102.

¹⁰⁶ Vgl. Kutz, Oliver: Analysetechniken, S. 38.

¹⁰⁷ Vgl. Hungenberg, Harald: Strategisches Prozesse, S. 102.

ren bestimmt.¹⁰⁸ Dies können z.B. hohe Sozialleistungen oder Entsorgungskosten im Fall einer Desinvestition sein.¹⁰⁹

Neben den fünf von Porter genannten Wettbewerbskräften erwähnt Kutz den staatlichen Einfluss auf die Attraktivität einer Branche als weiteren Einflussfaktor, wie er unter realen Bedingungen anzutreffen ist. Es sind dies nicht nur allgemeine gesetzliche Regelungen sondern auch konkrete wie Preisregulierungen, Subventionen und Import- und Exportbeschränkungen. Diese Einflüsse müssen vom Marketingcontroller differenziert betrachtet werden, da sie sowohl einen attraktivitätssteigernden als auch abschwächenden Einfluss haben können.¹¹⁰

Durch die Erkenntnisse aus der Branchen- und Wettbewerbsanalyse ist das Marketingcontrolling in der Lage, die Stärken und Schwächen der untersuchten Geschäftseinheit im Kontext des Marktes zu erkennen. Das Marketingmanagement kann nun durch die Wahl der Wettbewerbsstrategie bzw. dessen Überprüfung, die Geschäftseinheit mit geeigneten Marketinginstrumenten so beeinflussen, dass die Position gestärkt oder erhalten wird.¹¹¹ Porter nennt drei grundsätzliche Wettbewerbsstrategien:¹¹²

- Kostenführerschaft
- Differenzierung
- Konzentration auf Schwerpunkte

Bei der Strategie der Kostenführerschaft werden verschiedene Effekte ausgenutzt, durch die bei einer Produktionsvolumenerhöhung, eine Kostenreduzierung erzielt werden kann. Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, müssen Skale-, Verbund-, und Erfahrungseffekte und andere Kostensenkungsmöglichkeiten aggressiv ausnutzen. Dies geht allerdings auch mit einer Minimierung oder dem Verzicht auf sämtliche Zusatzleistungen und Marketingmaßnahmen einher, und bedingt eine absolute Konzentration auf den Grundnutzen des Angebots.¹¹³

Eine Differenzierungsstrategie kann realisiert werden, indem Produkte geschaffen werden, die von den Abnehmern als einzigartig und besonders hochwertig wahrgenommen werden.¹¹⁴ Im Gegensatz zu der Kostenführerschaft kann es in einer Branche mehrere

¹⁰⁸ Vgl. Kutz, Oliver: Analysetechniken, S. 38.

¹⁰⁹ Vgl. Karst, Klaus/Birker Klaus: Strategisches Management, S. 46 f.

¹¹⁰ Vgl. Kutz, Oliver: Analysetechniken, S. 38.

¹¹¹ Vgl. Kutz, Oliver: Analysetechniken, S. 39.

¹¹² Vgl. Porter, Michael-E: Wettbewerbsstrategie, S. 75.

¹¹³ Vgl. Müller, Benjamin: Porters Konzept, S. 14 f.

¹¹⁴ Vgl. Kutz, Oliver: Analysetechniken, S. 40.

Anbieter geben, die diese Strategie mit einzigartigen Produktmerkmalen erfolgreich verfolgen.¹¹⁵

Die Strategie, sich auf Schwerpunkte zu konzentrieren, auch Nischenstrategie¹¹⁶ genannt, betrachtet eine, durch sehr spezifisches Nachfrageverhalten definierte Käufergruppe oder einen regional abgegrenzten Markt als Aktionsfeld.¹¹⁷ Die Nischenstrategie kann dabei auch mit der Kostenführerschaft- oder der Differenzierungsstrategie kombiniert werden.¹¹⁸

Aufgrund der Tragweite der Grundsatzentscheidungen, welche Wettbewerbsstrategie angewendet werden soll, bzw. ob ein Strategiewechsel vorzunehmen ist, übersteigt dies die Kompetenz des Marketingmanagements. Das Marketingcontrolling ist hier als Informationslieferant der höheren Hierarchieebenen zu sehen. Die Bedeutung der Branchenstruktur- und Konkurrenzanalyse für das Marketingmanagement liegt somit nicht in der grundsätzlichen Strategieentscheidung, sondern in der Umsetzung und in der Überwachung der vorgehenden Strategie.¹¹⁹

Anzumerken ist bei der Strategie der Kostenführerschaft, dass diese produktionsorientiert ist, und das Marketing in den Hintergrund rücken. Das Marketing hat dabei die Aufgabe, den niedrigen Produktpreis zu kommunizieren, anstatt eine starke Marke aufzubauen. Dagegen hat das Marketing bei der Differenzierungsstrategie eine zentrale Bedeutung, da die Etablierung einer Marke die Voraussetzung dafür ist, dass ein Produkt vom Kunden differenziert wahrgenommen wird. Bei der Nischenstrategie ist das Marketing elementar, um die relevanten Marktnischen zu identifizieren und zu erschließen.¹²⁰ Es lässt sich daher folgernd, dass die Branchenstruktur- und Konkurrenzanalyse eine hohe Bedeutung für Unternehmen besitzt, die eine Differenzierungsstrategie oder Nischenstrategie eingeschlagen haben. Die Analyse dient dann dazu, in regelmäßigen Abständen die Strategieverwirklichung und die Position im Markt zu erkennen. Das Marketingmanagement ist dann in der Lage, zielführende Maßnahmen einzuleiten und hat einen großen Einfluss auf die Strategieverwirklichung. Hat das Unternehmen einmal eine Kostenführerstrategie eingeschlagen, sind die Möglichkeiten des Marketings sehr limitiert, da auch das Marketingbudget i.d.R. gering gehalten wird, weil die Kosten im

¹¹⁵ Vgl. Müller, Benjamin: Porters Konzept. S. 15 f.

¹¹⁶ Vgl. Kutz, Oliver: Analysetechniken, S. 40.

¹¹⁷ Vgl. Müller, Benjamin: Porters Konzept, S. 16.

¹¹⁸ Vgl. Kutz, Oliver: Analysetechniken, S. 40.

¹¹⁹ Vgl. Lohse, Andrea: Unternehmerisches Ermessen, S.91 f.

¹²⁰ Vgl. Bruhn,Manfred: Studium, S. 81.

Mittelpunkt des Handelns stehen.¹²¹ Durch die ausschließliche Analyse der aktuellen Wettbewerbssituation folgert Mallek, dass die Branchenanalyse weniger geeignet ist für sehr dynamische Branchen, da rasante Veränderungen durch Innovation nicht berücksichtigt werden können.¹²²

3.2.2 Balanced Scorecard

Anfang der 1990 Jahre wurde das Balanced Scorecard Konzept von den Amerikanern Robert S. Kaplan und David P. Norton zusammen mit einigen Großunternehmen entwickelt. Die Motivation dafür war die einseitige Ausrichtung der, in den USA zu diesem Zeitpunkt angewendeten, Managementkonzepte auf vergangenheitsorientierte, monetäre Messgrößen. Daher wurden die traditionellen, finanziell orientierten Messgrößen durch zukunftsorientierte Leistungskennzahlen aus den drei weiteren Perspektiven Kunden, Lernen und Entwicklung und interne Geschäftsprozesse ergänzt. Der Balanced Scorecard wird inzwischen ein großes Interesse entgegengebracht, da sie die Formulierung und Umsetzung einer Strategie mit ganzheitlichem Umfang, also neben finanziellen auch mit immateriellen und intellektuellen Zielstellungen verspricht.¹²³ Preißner sieht in dem operativen Bereich der Strategieumsetzung den größten Nutzen der Balanced Scorecard. In den Unternehmen mangelt es meist nicht an abstrakten Strategien auf Unternehmensebene, allerdings gab und gibt es die größten Defizite, diese auf Abteilungs- und Mitarbeiterebene im Unternehmen umzusetzen. Ein Grund dafür ist, dass die Strategie nicht auf konkrete Maßnahmen heruntergebrochen wurde, und somit auch keine Systematik in der Umsetzung und Kontrolle besteht. Diese Lücke kann durch die Balanced Scorecard geschlossen werden, da sie die Strategieverfolgung zu einer regelmäßigen Managementaufgabe macht, Budgetierung in die Strategieumsetzung integriert, die Strategie verständlich und transparent vermittelt, und die Realisierung durch ein Anreizsystem lenkt.¹²⁴ Durch dieses Werkzeug ist es möglich, die besonders im Marketing verbreiteten objektiv messbaren Anreizkonzepte um nachhaltige qualitative Größen zu erweitern.¹²⁵ Ein weiterer Vorteil ist die große Flexibilität der BSC, mit der sie auf verschiedene Situationen und Hierarchiestufen anpassbar ist.¹²⁶ Die vier ursprünglich von Kaplan/Norton vorgeschlagenen Perspektiven der BSC verfolgen einen

¹²¹ Vgl. Porter, Michael-E: Wettbewerbsstrategie, S. 77 f.

¹²² Vgl. Mallek, Michael: Branchenstrukturanalyse: S. 14.

¹²³ Vgl. Götte, Sascha: Balanced Scorecard, S. 131 f.

¹²⁴ Vgl. Preißner, Andreas: Scorecard anwenden, S 7-11.

¹²⁵ Vgl. Götte, Sascha: Balanced Scorecard, S. 132.

¹²⁶ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 801.

Ansatz, der die gesamte Unternehmenssituation betrachtet. Dabei werden für die einzelnen Perspektiven Zielvorgaben definiert, die durch Kausalbeziehungen in Wechselwirkung zueinander stehen. Diese Ziele werden für jede Perspektive auf einer Scorecard formuliert, durch Kennzahlen ausgedrückt und die Maßnahmen festgelegt, mit denen die Ziele erreicht werden sollen. Dabei sollen die jeweiligen Ziele der Scorecard zueinander ausgewogen sein.¹²⁷ Abbildung 5 stellt eine Balanced Scorecard mit den vier ursprünglichen Perspektiven nach Kaplan/Norton da.

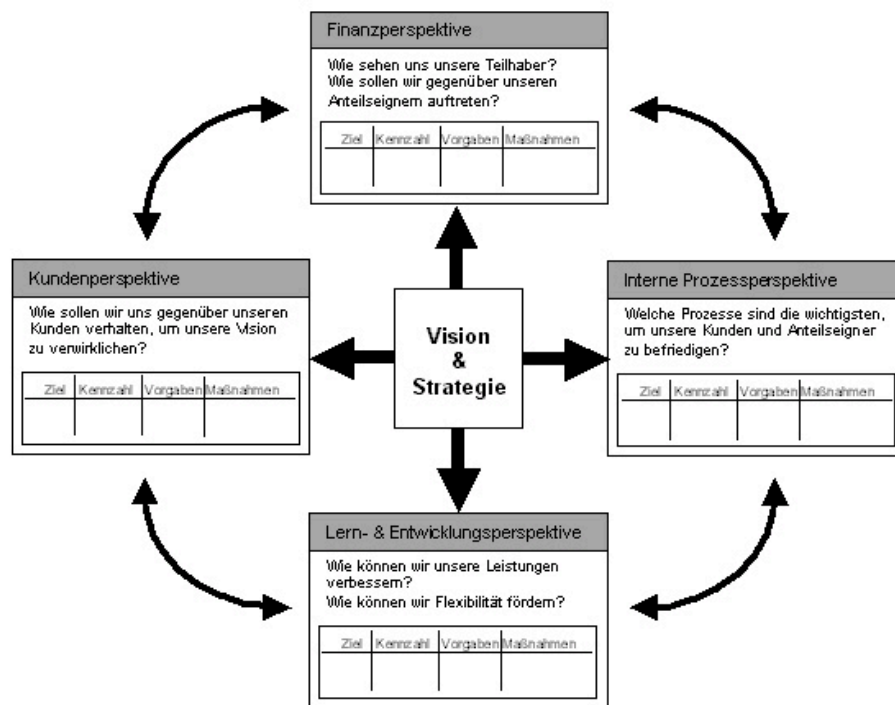


Abbildung 5: Die Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton¹²⁸

Zur Anwendung im Marketing ist dieser, das gesamte Unternehmen betrachtende, Ansatz nicht optimal, da bestimmte, spezifische Problemstellungen und Aspekte des Marketings und der Wettbewerber keine Berücksichtigung finden.¹²⁹ Um die BSC auf die Organisationseinheiten des Unternehmens anwendbar zu machen, ist es sinnvoll, die unternehmensweite BSC auf die einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens herunterzubrechen. Dazu muss sie eventuell um weitere Perspektiven erweitert, und die ursprünglich eher unternehmensweiten Perspektiven durch konkretere auf die Funktion bezogene ersetzt werden.¹³⁰ Dabei sollte sich auf maximal 5 Perspektiven und insgesamt

¹²⁷ Vgl. Preißner, Andreas: Scorecard anwenden; 2002, S.6.

¹²⁸ Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Balanced scorecard, S. 9.

¹²⁹ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 801.

¹³⁰ Vgl. Kreutzer, Ralf T.: Praxisorientiertes Marketing, S. 147.

16¹³¹ Kennzahlen konzentriert werden, um die Fokussierung und Übersichtlichkeit, die durch die BSC erreicht werden soll, nicht zu verlieren.¹³² Diese Ziele sollten auf die Ziele der übergeordneten Instanz abgestimmt sein.¹³³ Für das Marketing als funktionale Einheit bedeutet dies, die Entwicklung einer Marketing Scorecard, die die besondere Ausgestaltung des Marketings und die dort vorhandenen Ursachen- und Wirkungsbeziehungen in der Wertschöpfungskette berücksichtigt. Dazu werden aus der Unternehmens- und Marketingsituation Faktoren abgeleitet, die eine bedeutende Relevanz hinsichtlich der Zielerreichung haben. Aus diesen Faktoren wiederum werden erfolgsbezogenen Kennzahlen entwickelt. Um den spezifischen Unternehmenssituationen bezüglich Produkten, Märkten, Zielen und Strategien gerecht zu werden, ist dieser Vorgang für jedes Unternehmen individuell durchzuführen. Preißner zeigt die Entwicklung einer Marketing Scorecard am Beispiel eines Lampenherstellers. Eine Situationsanalyse hat dabei folgende Risiken und Chancen aufgezeigt:¹³⁴

- Da eine hohe Nachfrage von wenigen großen Baumärkten besteht, die gerne unmarkierte Handelsmarken anbieten möchten, besteht die Gefahr, dass der Markenname an Gewicht verliert.
- Der Erstausrüstermarkt von Gebäuden ist am Profitabelsten.
- Als Kostentreiber hat sich die Reklamationsbearbeitung herausgestellt. Die Reduzierung führt weiterhin zu höherer Kundenloyalität.

Aus diesen als wesentlich erachteten Determinanten des Unternehmens werden im nächsten Schritt Ziele für die einzelnen Perspektiven konkretisiert. Da das Marketing als Funktionseinheit keinen Einfluss auf die unternehmensübergreifenden Finanzen hat, wird dafür eine **Ergebnisperspektive** mit folgenden Kennzahlen eingeführt:

- Anteil Markenlampen
- Erlöse mit Erstausrüstern
- Reklamationskosten
- Deckungsbeitrag II (Erlös – Herstellkosten - zugeordnete Vertriebskosten)

Auf die **Kundenperspektive** werden folgende Kennzahlen abgeleitet:

- Anteil der Handelskunden mit Eigenmarken
- Durchschnittlicher Lieferanteil bei den Kunden
- Kundenzufriedenheit
- Durchschnittlicher Kundenwert

¹³¹ Vgl. Preißner, Andreas: Scorecard anwenden S. 64, Kreutzer, Ralf T.: Praxisorientiertes Marketing, S. 147.

¹³² Vgl. Preißner, Andreas: Scorecard anwenden, 2008, S 64.

¹³³ Vgl. Preißner, Andreas: Scorecard anwenden, S 54.

¹³⁴ Vgl. Preißner, Andreas: Scorecard anwenden, S. 83 -87.

Die nächste Perspektive leitet diese kundenbezogenen Steuergrößen auf die Marketingmaßnahmen ab. Aus der internen Prozessperspektive wird eine **Marketingmaßnahmenperspektive** mit den Kennzahlen:

- Entwicklungsdauer Neuprodukte
- Lieferfähigkeitsgrad
- Lieferschnelligkeit
- Durchschnittliche Kundenbesuchsdauer

Als Modifikation der Lern- und Entwicklungsperspektive wird die **Informations- und Innovationsperspektive** für das Marketing eingeführt:

- Anteil der geplanten Auslieferungen vertraglich festgelegter Liefermengen
- Umsatzanteil von Kunden mit vollständigen Kundendatenbankprofil
- Anzahl Wettbewerbsvergleiche im Jahr
- Anzahl Verbesserungsvorschläge im Jahr

Die Einführung einer BSC im Marketingcontrolling ist eine effizientes Instrument zur Entwicklung, Implementierung und Kontrolle der Marketingstrategie. Durch die Einbeziehung nicht monetärer Zielgrößen ergibt sich eine ganzheitliche ausgewogene Steuerung des Marketings durch das Marketingmanagement.¹³⁵ Das Marketingcontrolling ist dabei die zentrale Organisation zur Entwicklung der Marketing-Scorecard, der Bereitstellung der benötigten Kennzahlen und der Zielüberwachung. Allgemein ist es sinnvoll, dass die Einführung von BSC ein unternehmensweites Projekt ist, da bei einer isolierten Einführung auf Funktionsebene die Ziele der Unternehmensstrategie als Orientierungsgröße fehlen. Eine isolierte Verwendung auf Funktionsebene ist zwar möglich, allerdings besteht dann die Gefahr von Konflikten mit parallelen oder übergeordneten Organisationen bezüglich der definierten Ziele.¹³⁶ Auch schon die Erarbeitung der BSC selbst ist ein wichtiger Vorgang, um bisher nicht bekannte Mechanismen und Wechselwirkungen und deren Einfluss zu erkennen. Durch diesen Erkenntnisgewinn kann dieser Vorgang als genauso wertvoll erachtet werden, wie die Implementierung der BSC selbst.¹³⁷ Eine Herausforderung für das Marketingcontrolling ist es, durch geeignete Methoden die benötigten Kennzahlen bereitzustellen. Nachteilig ist zu bewerten, dass der Konkurrenzbezug wenig Berücksichtigung findet. Der von Meffert angeführte

¹³⁵ Vgl. Götte, Sascha: Balanced Scorecard, S. 142.

¹³⁶ Vgl. Preißner, Andreas: Scorecard anwenden, S. 55.

¹³⁷ Vgl. Weber, Jürgen/Schäffer, Utz: Implementierung, S. 16.

Nachteil der mangelnden Berücksichtigung marketingspezifischer Fragestellungen wird durch die Einführung der Marketing Scorecard allerdings aufgehoben.¹³⁸

3.2.3 Markenwertanalyse

Der Markenwert als quantitative Größe eines immateriellen Begriffs kann grundsätzlich aus zwei Perspektiven diskutiert werden. Da ist zum einen die Betrachtung aus Sicht des markenführenden Unternehmens,¹³⁹ die auch als klassische finanzorientierte Sichtweise bezeichnet wird.¹⁴⁰ Dabei ist der Markenwert als der durch die Marke zusätzlich zum technisch-physikalischen Wert des Produktes generierte Barwert als monetäre Größe zu verstehen,¹⁴¹ oder er berechnet sich aus den Kosten, die bisher zum Aufbau der Marke aufgewendet wurden.¹⁴² Nicht berücksichtigt werden dabei allerdings höhere Absatzmengen, die erst durch die Marke an sich hervorgerufen werden, bei der also die Kaufentscheidung durch die Marke im Sinne des Produktes beeinflusst wird. Dieser Aspekt wird bei der zweiten, konsumentenorientierten Perspektive mitbetrachtet.¹⁴³ Bei dieser verhaltensorientierte Sicht auf den Konsumenten ist der Wert einer Marke das Resultat der Gesamtheit aller Reaktionen, die eine Marke bei einem Verbraucher hervorruft.¹⁴⁴

Diese beiden Perspektiven sollen nun im Hinblick auf ihre Ermittlung und Überwachung genauer untersucht werden.

Die Zielsetzung bei der anbieterorientierten monetären Sichtweise ist es, den Markenwert als einen in einem Geldwert quantisierbaren Vermögensgegenstand auszudrücken. Dabei werden von Bauer zwei Ansätze unterschieden, der investitionstheoretische und der gewinnorientierte.¹⁴⁵ Beiden Ansätzen liegt die Annahme zugrunde, dass es durch die Markierung des Produktes möglich ist, auf dem Markt einen Preis zu erzielen, der über dem sachlich begründeten Preis des Produktes liegt. Bei der investitionstheoretischen Betrachtung,¹⁴⁶ auch ertragsorientierte¹⁴⁷ oder ertragswertorientierte Methode¹⁴⁸ genannt, wird der Markenwert aus den zukünftig durch die Marke zu erwartenden und auf den Stichtag abgezinsten Zusatzeinnahmen bzw. durch die Marke hervorgerufenen

¹³⁸ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 801.

¹³⁹ Vgl. Bauer, Hans H./Stokburger Gregor/Hammerschmidt Maik: Marketing_Performance, S. 66.

¹⁴⁰ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 806.

¹⁴¹ Vgl. Bauer, Hans H./Stokburger Gregor/Hammerschmidt Maik: Marketing_Performance, S. 66.

¹⁴² Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 806.

¹⁴³ Vgl. Bauer, Hans H./Stokburger Gregor/Hammerschmidt Maik: Marketing_Performance, S. 67.

¹⁴⁴ Vgl. Esch, Franz-R: Strategie und Technik der Markenführung, S. 57.

¹⁴⁵ Vgl. Bauer, Hans H./Stokburger Gregor/Hammerschmidt Maik: Marketing_Performance, S. 68.

¹⁴⁶ Vgl. Bauer, Hans H./Stokburger Gregor/Hammerschmidt Maik: Marketing_Performance, S. 68.

¹⁴⁷ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 807.

¹⁴⁸ Vgl. Heider, Ulrich H.: Markenwert-Controlling, S. 263.

Zusatzgewinne berechnet.¹⁴⁹ Dieser Ansatz berücksichtigt damit explizit den Zukunftsaspekt und damit auch die in einer Marke noch enthaltenen Potentiale.¹⁵⁰ Da die zukünftige Entwicklung der Marke und der zugrundeliegende Zinsfuß auf Zukunftsschätzungen beruhen, besteht bei dieser Berechnungsmethode allerdings die Gefahr der Willkürlichkeit bei der Markenwertberechnung.¹⁵¹

Der gewinnorientierte Markenwert ist dagegen der aktuelle Zusatzerlös, der durch die Markierung erzielt wurde. Man kann dabei von einem kurzfristig erzielten Markengewinn ohne Zukunftsaspekt sprechen.¹⁵²

Der Markengewinn ist bei beiden Betrachtungen der zusätzliche Erlös abzüglich der Aufwendungen, die in der zugrundeliegenden Zeitspanne durch die Markierung angefallen sind, bzw. bei der investitionstheoretischen Betrachtung noch anfallen werden. Dazu gehören nicht nur Marketingkosten, sondern z.B. auch Aufwendungen durch zusätzlich notwendige Vertriebswege, aufwendigere Verpackungen oder höhere Qualität.¹⁵³

Eine für beide Ansätze elementare Determinante zur Bestimmung des Markenwertes ist die durch die Markierung realisierte Preisdifferenz gegenüber dem unmarkierten Produkt. Dieser Preisaufschlag wird auch als Preispremium bezeichnet und repräsentiert den Teil des Kaufpreises, der vom Kunden nur für das immaterielle Markenzeichen bezahlt wird.¹⁵⁴ Die Problematik bei diesem, von Heider als preisorientiert bezeichneten Ansatz besteht allerdings in der Ermittlung der Höhe des Preispremiums. Die einfache und pragmatische Möglichkeit besteht in der Durchführung von Verbraucherbefragungen und in der Beobachtung vergleichbarer Marktpreise.¹⁵⁵ Sander zeigt mit seinem Modell der „Hedonistischen Preistheorie“ noch eine weitere Möglichkeit, dieses Preispremium zu bestimmen. Dabei wird der Produktpreis als ein durch die Summe der Produkteigenschaften beeinflusster Wert betrachtet, wobei auch die Markierung als solche als eine Produkteigenschaft verstanden wird. Der Marktwert des Produktes ist die Summe aller ermittelten Marktwerte der Produkteigenschaften, wobei sich das Preispremium als Differenz des Marktwertes mit und ohne Markierung ergibt.¹⁵⁶ Durch

¹⁴⁹ Vgl. Bauer, Hans H./Stokburger Gregor/Hammerschmidt Maik: Marketing_Performance, S. 68.

¹⁵⁰ Vgl. Esch, Franz-R: Markenführung, S. 57.

¹⁵¹ Vgl. Heider, Ulrich H.: Markenwert-Controlling, S. 263.

¹⁵² Vgl. Herrmann, Andreas/Huber Frank: Produktmanagement, S. 351.

¹⁵³ Vgl. Bauer, Hans H./Stokburger Gregor/Hammerschmidt Maik: Marketing_Performance, S. 68.

¹⁵⁴ Vgl. Bauer, Hans H./Stokburger Gregor/Hammerschmidt Maik: Marketing_Performance, S. 68 f.

¹⁵⁵ Vgl. Heider, Ulrich H.: Markenwert-Controlling, S. 261.

¹⁵⁶ Vgl. Sander, Matthias: Steuerung, S. 76.

den großen Aufwand insbesondere bei komplexen Produkten ist diese hedonistische Analyse allerdings sehr theoretisch und in der Praxis schlecht zu realisieren.¹⁵⁷

Die zuvor dargestellte preisorientierte Betrachtung zur finanzorientierten Markenwertanalyse wird durch Heider noch um das kostenorientierte und das kapital- und ertragswertorientierte Verfahren erweitert.¹⁵⁸

Das kostenorientierte Verfahren basiert auf der Substanzwertberechnungen im Rahmen von Unternehmensbewertungen. Dabei wird aus den Wiederbeschaffungskosten von Vermögenswerten unter Abzug von Abschreibungen und Verbindlichkeiten der Substanzwert eines Unternehmens berechnet. Auch wird zwischen den zwei Möglichkeiten unterschieden, die historischen Kosten oder die heutigen Wiederbeschaffungskosten zu betrachten. Werden die historischen Kosten zugrunde gelegt, bedeutet dies auf den Markenwert bezogen, dass alle Aufwendungen, die in der Vergangenheit zum Aufbau der Marke notwendig waren, aufsummiert werden. Kritisch zu sehen ist hierbei, dass es sich um eine rein quantitative Größe handelt, qualitative Merkmale wie Image und Bekanntheit, die eine Marke erst ausmachen, bleiben unberücksichtigt. Auch über die Qualität des Marketings selbst lässt dieser Ansatz keine Schlüsse zu, so konnten in der Vergangenheit große Summen ins Marketing geflossen sein, die aber durch falsche Marketingentscheidungen nicht zu einer starken Marke geführt haben.¹⁵⁹

Der Wiederbeschaffungskostenansatz umgeht diese Probleme, indem versucht wird, zu evaluieren, was es kosten würde, die Marke zum heutigen Zeitpunkt neu aufzubauen. Als Anhaltspunkt dienen dabei die Kosten, die beim Kauf einer vergleichbaren Marke entstehen würden. Allerdings wird auch hier nur die quantitative monetäre Komponente der Marke berücksichtigt.¹⁶⁰

Die Kritik, dass die zuvor diskutierten finanzorientierten Methoden nicht monetären Anteilen des Markenwertes wie die Marketingeffizienz, Zukunftsperspektiven, eventuelle Markentransferpotentialen und insbesondere auch das Nachfrageverhalten nicht ausreichend beachten, führte zur Entwicklung der verhaltenswissenschaftlichen Modelle.¹⁶¹ Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz ist aus marketingorientierte Sicht daher

¹⁵⁷ Vgl. Heider, Ulrich H.: Markenwert-Controlling, S. 262.

¹⁵⁸ Vgl. Heider, Ulrich H.: Markenwert-Controlling, S. 260.

¹⁵⁹ Vgl. Heider, Ulrich H.: Markenwert-Controlling, S. 260 f.

¹⁶⁰ Vgl. Kapferer, Jean-Noel: Die Marke, S. 299.

¹⁶¹ Vgl. Heider, Ulrich H.: Markenwert-Controlling, S. 272.

der zweckmäßigeren.¹⁶² Dieser stellt die Beurteilung der Marke durch den Konsumenten in den Vordergrund und betrachtet den Wert der Marke als die Folge von psychografischen und verhaltensbezogenen Prozessen, die eine Marke beim Konsumenten auslösen.¹⁶³ Diese Verhaltensmuster werden bei den Konsumenten durch die Marketingmaßnahmen und den Empirien, die mit der Marke bereits gemacht wurden, erzeugt. Der verhaltenswissenschaftliche Markenwert, ist somit eine Größe, die über den Erfolg der bisher durchgeführten Marketingmaßnahme Auskunft gibt. Bei einer regelmäßigen Ermittlung ist sie ein wichtiges Element, um die Effektivität des Marketings messbar zu machen.¹⁶⁴ Auch bei diesem Ansatz ist die Problematik in der Messung und Ermittlung des Markenwertes zu sehen.

Ein vielbeachteter Ansatz ist von Aaker entwickelt worden.¹⁶⁵ Danach setzt sich der Markenwert aus fünf Dimensionen zusammen:¹⁶⁶

1. Markentreue
2. Wahrgenommene Qualität
3. Bekanntheit des Namens
4. Markenassoziationen
5. andere Markenvorzüge

Die Markentreue als wichtigste Dimension,¹⁶⁷ ist die Loyalität der Kunden und spart dem Unternehmen Kosten, da aufwendige Neukundenakquise entfallen kann.¹⁶⁸ Die Bekanntheit des Namens ist entscheidend bei der Kaufentscheidung, da bekannte Marken vom Konsumenten gegenüber unbekanntem priorisiert werden. Eine hohe wahrgenommene Qualität beeinflusst die Kaufentscheidung und stärkt die Markentreue. Mit Markenassoziationen sind emotionale Zusatznutzen gemeint, wie z.B. das Erlangen eines bestimmten Images, das man sich durch die Verwendung des Produktes verspricht. Unter anderen Markenvorzügen sind juristische und institutionelle Vorteile gemeint, wie Patente oder exklusive Vertriebswege.¹⁶⁹ Dieses Konzept ist in erster Linie ein Versuch, die Komponenten, die an der Markenwertbildung beteiligt sind, gegeneinander abzugrenzen. Wie die einzelnen Dimensionen gemessen und in einen quantitativen Wert

¹⁶² Vgl. Esch, Franz-R: Markenführung, S. 60.

¹⁶³ Vgl. Bauer, Hans H./Stokburger Gregor/Hammerschmidt Maik: Marketing_Performance, S. 203.

¹⁶⁴ Vgl. Heider, Ulrich H.: Markenwert-Controlling, S. 272.

¹⁶⁵ Vgl. Bauer, Hans H./Stokburger Gregor/Hammerschmidt Maik: Marketing_Performance, S. 203, vgl. Heider, Ulrich H.: Markenwert-Controlling, S. 273.

¹⁶⁶ Vgl. Bauer, Hans H./Stokburger Gregor/Hammerschmidt Maik: Marketing_Performance, S. 203 f, vgl. Heider, Ulrich H.: Markenwert-Controlling, S. 273.

¹⁶⁷ Vgl. Bauer, Hans H./Stokburger Gregor/Hammerschmidt Maik: Marketing_Performance, S. 203.

¹⁶⁸ Vgl. Heider, Ulrich H.: Markenwert-Controlling, S. 273.

¹⁶⁹ Vgl. Heider, Ulrich H.: Markenwert-Controlling, S. 273, Bauer, S. 203 f.

überführt werden, dafür liefert das Modell keine Antworten. Für das Marketingcontrolling ist es aber durchaus für Stärken-Schwächenanalysen und Vergleichsbetrachtungen relevant.¹⁷⁰

Ein weiteres populäres Modell zur verhaltenstheoretischen Markenwertermittlung ist das Modell von Keller.¹⁷¹ Dabei ergibt sich die Markenstärke, die proportional zum Markenwert zu sehen ist, im Kopf des Konsumenten als Reaktionen auf die Marke sowohl in positiver als auch negativer Hinsicht im Vergleich mit einem fiktiven oder anonymen Produkt. Das Markenwissen wird durch das Markenimage als emotionaler und die Markenbekanntheit als kognitive Größe geprägt, was im Rahmen von Vergleichsbeurteilung von Konsumenten mit einem anonymen Produkt ermittelt wird.¹⁷² Das Markenwissen ist die Fähigkeit der Konsumenten, eine Marke wiederzuerkennen und beeinflusst das Auswahlverhalten beim Kauf. Die Markenbekanntheit wird durch spezielle Tests (Recall- und Recognition-Test) gemessen. Das Markenimage spiegelt die Assoziationen der Käufer wieder, die eine Marke hervorrufen. Dies wird in bestimmten Verfahren, wie z.B. der Imagemessung, Assoziationstests oder „Protokollen lauten Denkens“ erfasst.¹⁷³ Auch bei dieser Methode fehlt allerdings die Möglichkeit, einer quantitativen, monetären Auslegung der Ergebnisse.¹⁷⁴

Da sowohl die rein finanzorientierten als auch die verhaltensorientierten Methoden nicht zu befriedigenden Ergebnissen führen, wurden die kombinierten Verfahren entwickelt. Bei diesen Modellen wird ein monetärer Markenwert unter Berücksichtigung der Markenstärke ermittelt. Dazu wird in einem stufenweisen Vorgang zunächst die Markenstärke ermittelt, und anschließend durch spezielle Umrechnungsmethoden in einen monetären Wert umgerechnet.¹⁷⁵ Die auf diesem Ansatz beruhenden Markenwertanalysen werden üblicherweise von externen, auf dieses Gebiet spezialisierten Unternehmensberatungen als Dienstleistung angeboten. Da viele dieser Beratungen eigene Methoden und Bewertungsverfahren entwickelt haben, die auf spezielle Ausprägungen von Unternehmen, Produkten oder Märkten ausgelegt sind, existieren über 300 verschiedene Markenbewertungsmodelle.¹⁷⁶ Beispielhaft soll hier das vierstufige Modell von Interbrand

¹⁷⁰ Vgl. Heider, Ulrich H.: Markenwert-Controlling, S. 275.

¹⁷¹ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 808. auch Bauer, S. 204.

¹⁷² Vgl. Bauer, Hans H./Stokburger Gregor/Hammerschmidt Maik: Marketing_Performance, S. 204 f.

¹⁷³ Vgl. Bamert, Thomas: Markenwert S. 155-159.

¹⁷⁴ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 808.

¹⁷⁵ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 808.

¹⁷⁶ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 809.

diskutiert werden, das eine Weiterentwicklung eines zuvor verwendeten zweistufigen Verfahrens ist. Nach Interbrand ist es die meistzitierte Methode und die einzige die sich seit mehr als 10 Jahren global durchgesetzt hat.¹⁷⁷ Nach Interbrand generiert eine Marke Werte durch drei Teilprozesse (vgl. Abb. 6.). Der Teilprozess 1 hat die Aufgabe durch effektive Kommunikation die Wiedererkennbarkeit und die Beständigkeit der kommunikativen Wirkung sicherzustellen, und durch Synergien zwischen den Kommunikationsformen Kosten zu sparen.¹⁷⁸ Durch die Differenzierung wird die Kaufentscheidung zu Gunsten der Marke beeinflusst und Markteintrittsbarrieren aufgebaut. Eine Aufrechterhaltung einer nicht kopierbaren Differenzierung über einen längeren Zeitraum sichert die Nachfrage, und erlaubt es, mit der Marke andere Geschäftsfelder zu erobern oder neue Produktgenerationen erfolgreich abzusetzen. Beides trägt zu höheren Erträgen bei.¹⁷⁹ Im Prozess der Kundenbindung wird die Marke als die konstante Bezugsgröße bei veränderten Produkten zwischen Kunden und Unternehmen betrachtet. Die hohe Reputation der Marke wird auf die Produkte des Unternehmens transferiert und sichert dadurch die zukünftige Nachfrage und minimiert das Risiko neuer Produkte. Durch die Stärke einer Marke, bezogen auf das Wettbewerbsumfeld, kann auf die zukünftig zu erwartenden Erträge geschlossen werden.¹⁸⁰

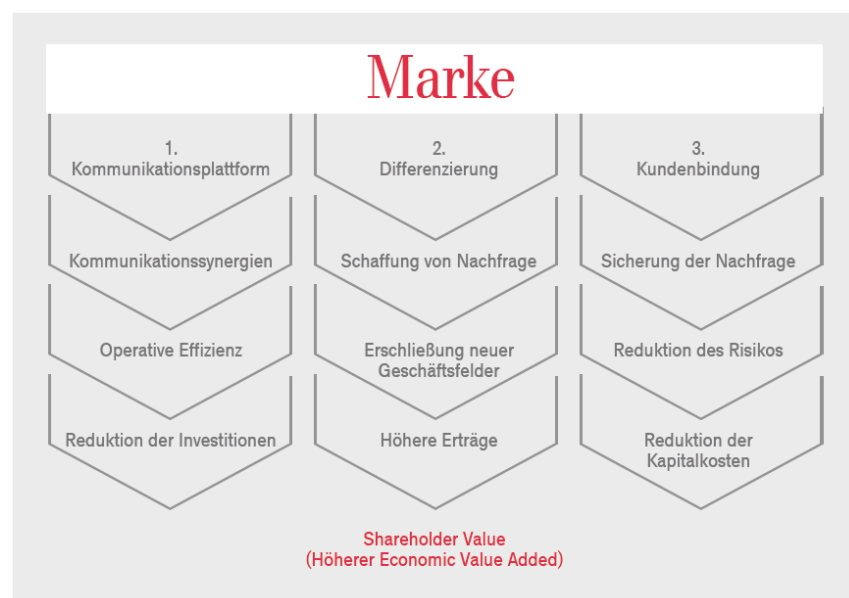


Abbildung 6: Die drei Teilprozesse der Markenwertschaffung nach Interbrand.¹⁸¹

¹⁷⁷ Vgl. o. V.: Interbrand, S. 2.

¹⁷⁸ Vgl. o. V.: Interbrand, S. 3.

¹⁷⁹ Vgl. o. V.: Interbrand, S. 4.

¹⁸⁰ Vgl. o. V.: Interbrand, S. 4.

¹⁸¹ Vgl. o. V.: Interbrand, S. 3.

Aus diesen drei prinzipiellen Perspektiven der Markenwertbeschaffung wird ein entsprechendes vierstufiges Analyseverfahren, wie in Abb.7 dargestellt, abgeleitet.

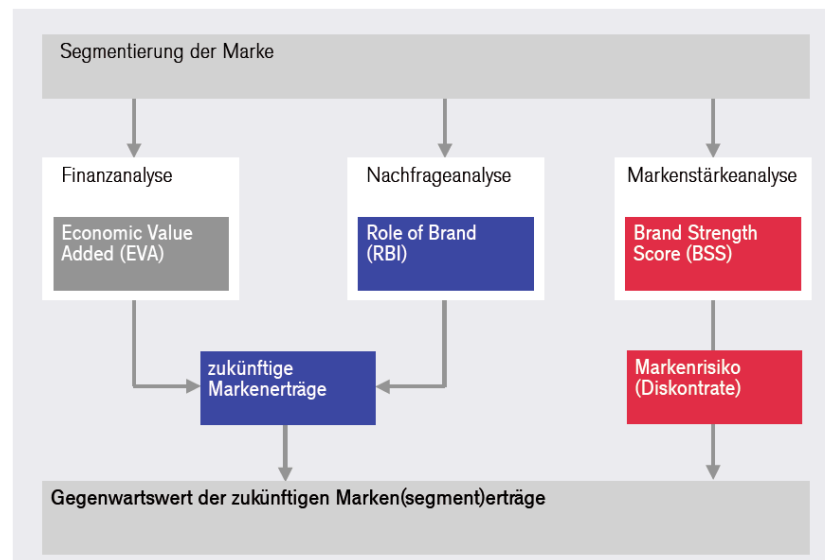


Abbildung 7: Die fünf Arbeitsschritte der Interbrand-Methode zur Markenwertberechnung.¹⁸²

In der ersten vorgeschalteten Stufe wird der für die Marke relevante Markt segmentiert und auf diese Segmente die in Abbildung 7 dargestellten Analysen separat durchgeführt, und am Ende die Segmentmarkenwerte summiert, um den Gesamtmarkenwert zu erhalten.¹⁸³ Im Rahmen der Finanzanalyse werden auf Basis einer 5 Jahresprognose die Markenumsätze des betrachteten Segments bestimmt. Aus diesem Wert wird durch Abzug der Kosten das Ergebnis vor Steuern und Zinsen (EBIT) berechnet, welches wiederum um die Steuern und die Kapitalkosten bereinigt wird. Das Ergebnis ist der mit der Marke im Segment erwirtschaftete ökonomische Gewinn, der von Interbrand Economic Value Added genannt wird (EVA). Der nächste Schritt ist die Bereinigung des EVA von Einflüssen, die nicht direkt auf die Marke zurückzuführen sind (Mitarbeiter, Rechte, Know-how). Dazu wird durch eine Analyse des Nachfrageverhaltens der Kunden der Stellenwert der Marke als Prozentwert am EVA bestimmt, was Role of Brand Index (RBI) genannt wird. Dabei wird sich der Methoden der Marktforschung bedient, um das Kundenverhalten und dessen Abhängigkeit von der Marke zu bestimmen. Es können dabei vorhandene Sekundärdaten der Marktforschung, aber auch individuell ermittelte Primärforschungsdaten zur Anwendung kommen. Wird der RBI mit dem EVA multipliziert, ist das Ergebnis der auf die Marke zurückführbare Ertrag im Segment. Im letzten

¹⁸² Vgl. o. V.: Interbrand, S. 5.

¹⁸³ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen, S. 808.

Schritt wird das Markenrisiko im Rahmen einer Markenstärkeanalyse beurteilt. Dabei wird das Marktsegment hinsichtlich der Potentiale und Risiken beurteilt, die dort für die Marke herrschen. Diese Beurteilung wird aufgrund von sieben gewichteten Attributen mit wiederum vierzig Unterattributen vorgenommen, was letztendlich zu einer quantitativen Aussage zur Wettbewerbsstärke der Marke führt. Aus diesem Wert wiederum wird mittels einer Transformationsfunktion ein Diskontsatz errechnet, der als ein Maß für das Markenrisiko gilt. Durch diese Diskontierung wird dafür gesorgt, dass zukünftige Entwicklungen in die Markenwertberechnung mit einbezogen werden. So besteht, z.B. für sehr starke, traditionelle Marken in einem stabilen Markt kaum ein Risiko und der Markenwert wird daher auch kaum diskontiert, während bei schwachen Marken, die einem schrumpfenden Markt entgegensehen, die derzeitigen Erträge in der Zukunft nicht mehr zu erwarten sind, und daher stark diskontiert werden.¹⁸⁴

Neben der gleichzeitigen Berücksichtigung sowohl der finanzorientierten als auch der verhaltenstheoretischen Aspekte ist der besondere Vorteil dieses Verfahrens die Ausrichtung auf den zukünftigen Markenwert und der Differenzierung auf verschiedene Marktsegmente.¹⁸⁵ Mit der zukunftsorientierten Ausrichtung entspricht die Methode sehr gut den unter Kapitel 2.4 genannten Anforderungen an ein strategisches Controllingwerkzeug. Die Bildung von auf Marktsegmenten bezogenen Zwischenergebnissen erlaubt es dem Marketingcontrolling schwache Marktsegmente zu erkennen, und das Marketingmanagement auf diese segmentspezifischen Defizite aufmerksam zu machen.¹⁸⁶ Kritisiert wird am Interbrand Modell die weitgehend subjektive Bestimmung der Markenstärke und die Unsicherheit, die in der zukünftigen Bewertung liegt. Da die überwiegende Zahl der Informationen vom Marketingcontrolling selbst bereitgestellt wird, ist es auch positiv anzumerken, dass bei entsprechenden Ressourcen die Markenbewertung nach Interbrand auch ohne externe Unterstützung durchgeführt werden kann.¹⁸⁷

3.3 Wesentliche Instrumente des operativen Marketingcontrollings

3.3.1 Online-Marketing-Erfolgsanalyse

In den vergangenen Jahren ist die Relevanz des Internets für das Marketing als Kommunikationsplattform und als Absatzkanal rasant angewachsen. In 2010 betragen z.B.

¹⁸⁴ Vgl. o. V.: Interbrand, S. 5-12., vgl. Esch, Franz-R: Markenführung, S. 652-655.

¹⁸⁵ Vgl. Esch, Franz-R: Markenführung, S. 655.

¹⁸⁶ Vgl. o. V.: Interbrand, S. 6.

¹⁸⁷ Vgl. Heider, Ulrich H.: Markenwert-Controlling, S. 268.

die Ausgaben für Online-Werbung in Deutschland 2,4 Milliarden Euro, was ein Anstieg von 34,8% im Vergleich zum Vorjahr ist.¹⁸⁸ Diese Größenordnungen machen ein Controlling der Onlineaufwendungen notwendig, um die Effizienz und Wirksamkeit dieser Aktivitäten zu überwachen und ggf. zur Verbesserung beizutragen.¹⁸⁹ Dieser Teilbereich des operativen Marketingcontrollings, soll im Folgenden als Web-Controlling bezeichnet werden.¹⁹⁰ Aufgrund der großen Geschwindigkeit bei der Verbreitung des Internets stehen die Methoden des Web-Controllings noch am Anfang,¹⁹¹ allerdings unterscheiden sich die Aufgaben des Web-Controllings nicht essentiell von denen des klassischen Marketingcontrollings.¹⁹²

Bei den im Internet aktiven Unternehmen können grundsätzlich drei Ausprägungen hinsichtlich der Intensität der Internetnutzung unterschieden werden. Bei der ersten Gruppe beschränkt sich die Nutzung nur auf die Präsentation der Produkte und des Unternehmens. Hier fungiert das Internet als reine Werbepattform und ist somit eine Transformation klassischer Werbung auf ein anderes Medium. Die zweite Gruppe erweitert dies um internetbasierte Absatz- und Beschaffungsmöglichkeiten, die parallel zu den konventionellen Kanälen etabliert werden. Bei der dritten Gruppe ist das komplette Geschäftsmodell auf die Nutzung des Internets ausgerichtet, diese Art von Unternehmen werden auch Dot.com-Unternehmen genannt.¹⁹³ Neben der Art des Unternehmens muss auch eine Abgrenzung hinsichtlich des verfolgten Geschäftsmodelles vorgenommen werden. Es werden vier typische Modelle unterschieden:¹⁹⁴

1. Content

Hier werden Inhalte im Internet bereitgestellt, z.B. Zeitungen, Marktforschungsdaten, Auskünfte.

2. Connection

Dabei handelt es sich um Angebote für den Zugang zum Internet, z.B. Telekommunikationsanbieter, Internetprovider

3. Context

Durch diese Angebote werden im Internet vorhandenen Informationen aufbereitet und bereitgestellt, z.B. durch Suchmaschinen

4. Commerce

Bei Commerce Anbietern werden im Internet Möglichkeiten angeboten, Geschäftstransaktionen abzuwickeln, z.B. in Onlineshops oder Versteigerungen

¹⁸⁸ Vgl. o. V.: Brutto-Ausgaben für Online-Werbung.

¹⁸⁹ Vgl. Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S. 672.

¹⁹⁰ Vgl. Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S. 672.

¹⁹¹ Vgl. Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S. 672 f.

¹⁹² Vgl. Wegener, Michael: Online Marketing-Controlling, S. 406.

¹⁹³ Vgl. Wegener, Michael: Online Marketing-Controlling, S. 396.

¹⁹⁴ Vgl. Resch, Olaf: E-Commerce-Controlling, S. 53.

Da die konventionellen Unternehmen üblicherweise ihre Marketingaktivitäten um das Online-Marketing erweitern, soll sich hier auf die ersten beiden Arten von Unternehmen konzentriert werden, die das Online Angebot als Werbe und Commerce Plattform nutzen. Damit bleiben die in dieser Arbeit diskutierten Instrumente auf alle Unternehmen anwendbar.¹⁹⁵ Das Geschäftsmodell Commerce deckt die Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von Geschäftsprozessen ab, beinhaltet somit die Werbung, ggf. Verhandlungen und die technische Abwicklung der Transaktion.

Das besondere am Commerce Modell des Internet-Marketing ist, dass der komplette Verkaufsprozess, von der Kontaktaufnahme bis zum Stammkundenstatus, über ein Kommunikationskanal abgedeckt werden kann. Dieser Prozess kann mit ausgewählten Kennzahlen überwacht und gesteuert werden.¹⁹⁶ Dieser Prozess, auch Customer Life Cycle oder User Lifecycle genannt, kann in fünf gewünschte Stufen aufgeteilt werden.¹⁹⁷

1. Reichweite (Reach)

Der Kunde erlangt Kenntnis von dem Onlineangebot und ruft dieses Angebot auf.

2. Aufmerksamkeit (Awareness)

Das Onlineangebot wird betrachtet bzw. zur Kenntnis genommen

3. Aktion (Action)¹⁹⁸

Konkrete Aktionen des Besuchers werden durchgeführt. (Abruf von Produktinformationen, Teilnahme an Gewinnspiel, Kauf)

4. Bindung (Retention)

Der Nutzer besucht das Angebot wiederholt

5. Treue (Loyalty)

Längere und häufige Besuche des Online Angebots, hohe Preisbereitschaft verbunden mit Verbundkäufen und aktives Empfehlungsverhalten.

Dieser gewünschte Prozess kann allerdings auch durch ungewünschte, sogenannte Shake-out Ereignisse unterbrochen werden. Dazu gehören:¹⁹⁹

1. Verlassen (Abandonment)

Verlassen der Seite während der Betrachtung

2. Abnutzung (Attrition)

Bisher regelmäßig durchgeführte Aktionen unterbleiben.

3. Stammnutzer Verlust (Churn)

Bisher regelmäßige Käufe werden nicht mehr getätigt

¹⁹⁵ Vgl. Wegener, Michael: Online Marketing-Controlling, S. 396.

¹⁹⁶ Vgl. Wegener, Michael: Online Marketing-Controlling, S. 406.

¹⁹⁷ Vgl. Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S. 678 f.

¹⁹⁸ Dieser Schritt wird bei Wegener als Conversation bezeichnet, vgl. Wegener S. 406 f

¹⁹⁹ Vgl. Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S. 679.

Dieser Prozess wird in Abbildung 8 zusammenhängend in einem Ablaufdiagramm dargestellt.

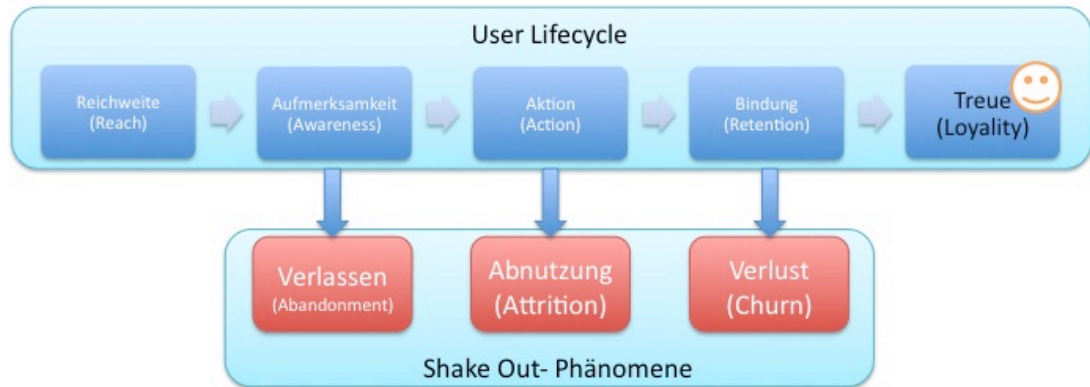


Abbildung 8: Kundenlebenszyklus (User Lifecycle)²⁰⁰

Durch geeignete Kennzahlen, die den Benutzer des Online-Angebotes in das Zentrum der Betrachtung rücken, und es ermöglichen, dessen Verhalten zu überwachen und zu steuern, wird eine direkte Erfolgskontrolle der Online-Marketing-Aktivitäten möglich.²⁰¹ In diesem Zusammenhang soll noch auf einen weiteren Punkt eingegangen werden, indem sich das Web-Controlling wesentlich vom konventionellem Marketingcontrolling Ansatz unterscheidet. Im üblichen Marketingcontrolling müssen die Basisdaten vielfach aus dem interne Rechnungswesen und anderen Quellen (z.B. CRM) generiert werden, im Web-Controlling können die Prozesse der Datenerhebung und die davon abzuleitenden Steuerungsmaßnahmen dagegen weitgehend automatisiert erzeugt werden, dabei ist der Aufwand für die Datenerhebung gering, deren Umfang, Aktualität und Qualität aber hoch.²⁰² Aufgrund dieser Vorteile kann damit gerechnet werden, dass die noch bestehenden Rückstände des Web-Controlling schnell aufgeholt werden.²⁰³ Beim Web-Controlling dienen automatisch erzeugte Logfiles, in denen die Benutzeraktivitäten²⁰⁴ registriert werden, als primäre Datenquelle. In diesen Files werden Informationen über die Herkunft des Benutzers durch Analyse der IP-Adresse, Cookies oder Registrierung gesammelt. Weiterhin stehen Zeitinformationen, Art des Zugriffs, Nutzungs-

²⁰⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S. 678.

²⁰¹ Vgl. Wegener, Michael: Online Marketing-Controlling, S. 406.

²⁰² Vgl. Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S. 677.

²⁰³ Vgl. Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S. 673.

²⁰⁴ Unter Benutzer werden hier alle Besucher des Onlineangebotes zusammengefasst.

interessen, Art des Browsers und Informationen, über welche Seite der Benutzer kam und durch welchen Link er diese wieder verlässt zur Verfügung. All diese Informationen fallen in die Kategorie von Daten, die der Benutzer unbewusst hinterlässt.²⁰⁵ Daneben können über Registrierungsformulare, die ausgefüllt werden müssen, um eine bestimmte Aktion auslösen zu können (Registrierung, Datenblatt-Download, Gewinnspielteilnahme etc.) viele weitere Informationen gesammelt und durch extern zugängliche zusätzlich ergänzt werden (Adresse, Bonität, Telefonnummern).²⁰⁶

Zur Erfolgskontrolle der Online-Marketing-Aktivitäten kann das Web-Controlling Kennzahlen liefern, die sich an das Kundenzyklusmodell anlehnen.²⁰⁷ Diese beziehen sich auf ein definiertes Zeitintervall und sollten zur Überwachung der Zielerreichung mit vorher getroffenen Zielwerten in Relation gesetzt werden.²⁰⁸ Daneben existieren auch Kennzahlen, die die Wirkung von Werbemaßnahmen, die auf Online Angeboten außerhalb des eignen Online-Angebotes bezogen sind, wie z.B. Werbebanner und Suchmaschinen.

Eine Auswahl der Kennzahlen, die den einzelnen Phasen des Kundezyklus und der Shake-Out Phänomene zugeordnet werden können, sind:

1. Reichweite

$$\text{Reichweite (Reach)} = \frac{\text{Potentielle Angebotsnutzer}}{\text{Internetnutzer}} \times 100\%$$

- Diese Kennzahl gibt das grundsätzliche Potential des Online-Angebots an. Im Gegensatz zu allen anderen hier vorgestellten Kennzahlen lässt sich diese Kennzahl nicht mit den durch die Logfiles oder Kundeneingaben generierten Daten berechnen, sondern muss mit Mitteln der Marktforschung ermittelt werden. Dazu werden z.B. eine repräsentative Stichprobe hinsichtlich Ihres Online-Verhaltens befragt²⁰⁹. Diese Kennzahl ist eine der meist diskutiertesten Größe im Onlinemarketing und viele der eingesetzten Online Werbeaktivitäten zielen darauf ab, die Reichweite zu erhöhen.

2. Aufmerksamkeit

- Acquisition ist die Rate, wie viele der Besucher eines Online Angebots zu aktiven Nutzern bzw. Kunden geworden sind. Diese Kennzahl wird in jeder Periode ermittelt.²¹⁰

$$\text{Acquisition} = \frac{\text{Kunden / Nutzer}}{\text{Besucher}} \times 100\%$$

²⁰⁵ Vgl. Resch, Olaf: E-Commerce-Controlling, S. 148.

²⁰⁶ Vgl. Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S.674 f.

²⁰⁷ Vgl. Wegener, Michael: Online Marketing-Controlling, S. 407.

²⁰⁸ Vgl. Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S. 680.

²⁰⁹ Vgl. Teltzow, Maximilian, Berendt, Bettina, Günther, Oliver: Kennzahlensystem , S. 4.

²¹⁰ Vgl. Teltzow, Maximilian, Berendt, Bettina, Günther, Oliver: Kennzahlensystem, S. 4.

- Page Impressions/Page Views
Eine Kennzahl zur Beschreibung der Nutzungsintensität von Webpages/Websites. Mit weiteren Zusatzinformationen aus den Log-Files, wie Datum und Zeit lassen sich zeitabhängige Nutzungspräferenzen und die Wirkung von Werbemaßnahmen erkennen.²¹¹
- Unique Users
Gibt die Anzahl der Nutzer an, die ein Online-Angebot besuchen. Ein Nutzer kann eine Internetseite häufiger besuchen.²¹²

3. Aktion

- $Conversation Rate = \frac{Käufer}{Visits} \times 100\%$
Gibt die Rate der Besuche an, aus denen Käufe generiert wurden. Diese Kennzahl hat beim E-Commerce einen hohen Stellenwert und wird durch Maßnahmen wie Warenpräsentation, Preis, einfache Bestellabwicklung versucht, zu steigern.²¹³
- Online Umsätze
Dies ist der mit dem Online-Angebot generierte Umsatz. Diese Kennzahl ist als Erfolgskennzahl kritisch zu sehen, da viele Besucher das Online-Angebot als Informationsquelle nutzen, den Kauf selbst aber in einem Offline-Distributionskanal durchführen. Diese Umsätze, die auf das Online-Angebot direkt zurückzuführen sind, können zur Zeit nur sehr schwer erfasst werden.²¹⁴

4. Bindung

- Retention
Die Anzahl der Wiederholungskäufer in einer Periode.²¹⁵ Diese Kennzahl kann auch als Rate dargestellt werden²¹⁶: $Retention Rate = \frac{Wiederholungskäufer_t}{Erstkäufer_{t-1}} \times 100\%$

5. Stammkunden

- Stammkunden
Anzahl der Kunden, die wiederholt kaufen, wobei die Anzahl der Wiederholungskäufe, die einen Kunden zum Stammkunden macht, individuell festgelegt werden muss.

Shake Out Kennzahlen

Neben den oben genannten Erfolgskennzahlen sind insbesondere die Misserfolgskennzahlen beruhend auf den Shake-Out-Phänomenen aufschlussreich.²¹⁷

²¹¹ Vgl. Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S. 680.

²¹² Vgl. Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S. 682.

²¹³ Vgl. Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S. 683.

²¹⁴ Vgl. Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S. 683.

²¹⁵ Vgl. Teltzow, Maximilian, Berendt, Bettina, Günther, Oliver: Kennzahlensystem. S. 4.

²¹⁶ Vgl. Schneider, Willy/Hennig, Alexander, Lexikon, S. 364.

²¹⁷ Vgl. Wegener, Michael: Online Marketing-Controlling, S. 407.

- Abandonment Rate²¹⁸

$$\text{Abandonment Rate} = \frac{\text{Walke Outs}}{\text{Page Impressions}} \times 100\%$$

Diese Kennzahl gibt Auskunft über die Häufigkeit, die eine Web-Page verlassen wird im Verhältnis zu allen Besuchern der jeweiligen Seite. Walk Outs bezeichnet dabei, wie oft eine Webseite verlassen wurde. Diese Kennzahl fließt direkt in die Analyse des Designs und der Struktur eines Online-Angebots ein, da sie über die Attraktivität der jeweiligen Seiten Auskunft gibt. Verlassen viele Besucher den Internetauftritt bevor sie die gewünschten Aktionen durchgeführt haben, z.B. in einem Shop schon auf der Begrüßungsseite, ist das ein Anzeichen, dass der Internetauftritt wenig attraktiv ist, und nicht den Geschmack der Besucher trifft.²¹⁹

- Attrition Rate²²⁰

$$\text{Attrition Rate} = \left(1 - \frac{\text{Aktionen}_t}{\text{Aktionen}_{t-1}}\right) \times 100\%$$

Die Attrition Rate gibt an, um wie viel sich die Anzahl der durchgeführten Aktionen gegenüber der vorherigen Periode geändert hat. Eine positive Rate bedeutet eine „Abnutzung“ des Online-Angebots.²²¹

- Churn Rate²²²

$$\text{Churn Rate} = \left(1 - \frac{\text{Stammnutzer}_t}{\text{Stammnutzer}_{t-1}}\right) \times 100\%$$

Ist das Verhältnis der Stammnutzer zu der Anzahl an Stammnutzern in der Vorperiode. Ist diese Kennzahl hoch, ist dies ein Alarmsignal dafür, dass die Stammkundenbasis erodiert oder die Stammkunden zu einem besseren Angebot des Wettbewerbs abwandern. Als Gegenmaßnahme können Kundenbindungsprogramme oder Neukundengewinnungsprogramme dienen.²²³

Einen hohen Stellenwert für das Web-Controlling hat neben der Überwachung des eigenen Online-Angebots die Leistungsbewertung der Online Werbeträger im Rahmen der Mediaplanung. Dabei unterstützt das Online-Marketing-Controlling das Marketingmanagement dabei, die eingesetzten Online-Werbeformen, wie z.B. Banner und Sponsored-Links zu Kampagnen zu bündeln, und die Wirkung der Werbemittel im Rahmen des Budgets in einen Regelkreis ständig zu optimieren.²²⁴ Als Grundlage der Media-Leistung dienen die Kennzahlen:

²¹⁸ Vgl. Teltzow, Maximilian, Berendt, Bettina, Günther, Oliver: Kennzahlensystem . S. 4.

²¹⁹ Vgl. Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S. 682.

²²⁰ Vgl. Teltzow, Maximilian, Berendt, Bettina, Günther, Oliver: Kennzahlensystem . S. 4.

²²¹ Vgl. Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S. 684.

²²² Vgl. Teltzow, Maximilian, Berendt, Bettina, Günther, Oliver: Kennzahlensystem . S. 4.

²²³ Vgl. Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S. 684.

²²⁴ Vgl. Bachem, Christian: Effizienz, S. 938.

- Visit
Ein Visit ist ein Nutzungsvorgang, der zusammenhängend auf einem Online-Angebot durchgeführt wird.²²⁵
- Page Impressions
Darunter wird der Aufruf einer Seite eines Online-Angebots verstanden.²²⁶
- Ad Impressions²²⁷
Gibt die Anzahl der Werbeeinblendungen der eigenen Werbung auf einer Webseite an. Um Abnutzungserscheinungen vorzubeugen, werden Werbebanner auf vielen Webseiten rotiert.
- Ad Clicks²²⁸
Anzahl der angeklickten Werbemittel auf einer Webseite

Ein herausragender Vorteil des Web-Controlling ist, dass die Erfolgskontrolle der Online-Werbung unmittelbar nach der Platzierung der Werbung erfolgen kann, da alle daraus folgenden Benutzerverhalten direkt erfasst werden können. Dadurch ist es möglich, noch während der Laufzeit einer Werbekampagne Veränderungen vorzunehmen, und damit auf Zielabweichungen zu reagieren.²²⁹ Es können in diesem Zusammenhang drei Ebenen zur Steuerung und Kontrolle der Online Werbung unterschieden werden, die als ein aufeinanderfolgender Prozess zu sehen sind:²³⁰

1. Werbemittelkontakt
Hier wird durch Kennzahlen wie den PageImpressions und AdImpressions das Wirkungspotential der Online-Werbung auf die Nutzer beurteilt.
2. Werbemittelinteraktion
Die Wirkungsgröße bei der Werbemittelinteraktion ist die Anzahl der Nutzer, die tatsächlich eine Aktion mit dem Werbemittel durchführen, indem sie z.B. auf ein Werbebanner klicken oder in ein eingebettetes Formular ihre E-Mail Adresse eingeben, um an einem Gewinnspiel teilzunehmen. Die relevante Kennzahl ist hier der AdClick.
3. Beschäftigung mit dem Online-Angebot als Zielseite
In dieser letzten Stufe wird die Größe der Zielerreichung ermittelt, wenn die Nutzer letztendlich durch die zuvor dargestellten Stufen auf das Online-Angebot des Unternehmens geleitet wurden. Bei Commerce Seiten kommen jetzt die Controlling Methoden des Kundenzklus zur Anwendung, wobei diese auch, eventuell leicht modifiziert, auf Angebote mit anderen Zielaktivitäten, wie z.B. Informationsabruf oder Kommunikation zur Anwendung kommen können.

Um den gesamten Prozess, von der Präsentation der Werbung über das bewusste Anklicken bis zum Kauf eines Produktes auf dem Online Angebot überwachen zu können, bietet sich die Einführung eines sogenannten Tracking an, durch das zu erkennen ist, auf

²²⁵ Vgl. o. V., Anlage 1 zu den IVW-Richtlinien, S. 6.

²²⁶ Vgl. o. V., Anlage 1 zu den IVW-Richtlinien, S. 4.

²²⁷ Vgl. Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S. 680.

²²⁸ Vgl. Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, S. 681.

²²⁹ Vgl. Wegener, Michael: Online Marketing-Controlling, S. 409.

²³⁰ Vgl. Bachem, Christian: Effizienz, S. 934 f.

welcher Seite die Werbung gezeigt wurde, auf die der Besucher geklickt hatte, um auf das Online-Angebot zu gelangen. Durch dieses Tracking können die für das Angebot effektivsten Werbeträgerseiten ermittelt werden.²³¹ So ist es durchaus denkbar, dass die AdClicks auf einer Seite zwar sehr hoch sind, bedingt durch die spezifische Interessensgruppe dieser Seite aber nur sehr wenige dieser Klicks zu Kauftransaktionen führen. In diesem Fall ist die Schaltung der Werbung auf dieser Seite zu überdenken.²³²

Dies zeigt, dass bei konsequenter Nutzung eines automatisch erzeugten und aktualisierten Kennzahlensystems und Nutzung weitreichenden statistischen Auswertungen ein großes Potential für die Kampagnenoptimierung im Web-Controlling liegt. Weichen die Kennzahlen von den Erwartungen sehr stark ab, kann kurzfristig die Kampagne gestoppt werden, der Werbeträger gewechselt oder die Werbung umgestaltet werden. Diese Mechanismen können sogar schon automatisiert ausgeführt werden, wenn im Vorfeld gewisse Szenarien programmiert wurden, die bei definierten Events ausgeführt werden. So können z.B. Werbebanner automatisch gewechselt werden, falls eine AdClick Rate unterschritten wird.²³³

Hat man es durch den Einsatz der Online-Werbemittel endlich geschafft, die Internetnutzer auf die Seiten mit dem eigenen Online-Angebot zu locken, ist es essentiell, dass Shake-Out Verhalten zu minimieren, um dieses Potential optimal zu nutzen. Wenn zwar viele potentielle Nutzer die Seite besuchen, aber durch eine mangelhafte Gestaltung oder technische Umsetzung den Besuch abbrechen, waren auch die vorangegangenen Werbeaufwendungen vergeudet. In einer von Adobe durchgeführten Umfrage gaben 57% aller Internetkunden an, gelegentlich Interneteinkäufe abubrechen und 22% brechen diese sogar sehr häufig ab.²³⁴ Als Gründe werden in einer Studie von Internet World Business angegeben.²³⁵

- hohe Versandkosten
- unseriöser Händler
- Ware nicht verfügbar
- Bestellung kompliziert
- Bezahlung unkomfortabel

²³¹ Vgl. Wegener, Michael: Online Marketing-Controlling, S. 410.

²³² Vgl. Bachem, Christian: Effizienz, S. 935.

²³³ Vgl. Wegener, Michael: Online Marketing-Controlling, S. 410

²³⁴ Vgl. o. V.: Abbruch, S. 1.

²³⁵ Vgl. Müller, Sergej: Onlineshops, S. 1

Alle diese Punkte lassen sich vom Betreiber des Angebotes beeinflussen. Werden die durch Abbrüche entgangenen Umsätze und die zuvor getätigten, aber im Bezug auf diese Kunden uneffektiven Werbeaufwendungen berücksichtigt, ist hier noch enormes Potential für Verbesserungen im Online-Marketing zu erkennen, was mit Unterstützung des Web-Controllings erfolgen kann.

3.3.2 Verkaufserfolgsanalysen

Der Vertrieb der Produkte ist in vielen Unternehmen das wichtigste aber auch das teuerste Instrument im Marketing-Mix. So können die Vertriebskosten im Industriegütersektor ca. 10% des Umsatzes betragen, während das Werbebudget im Durchschnitt unter 2% liegt. Dieses hohe Einsparpotential hat die Vertriebskosten in den letzten Jahren mehr und mehr zum Gegenstand von Effizienzbetrachtungen gemacht, die mit Hilfe des Vertriebscontrolling und der Verkaufserfolgsanalyse als dessen Teilgebiet umgesetzt werden.²³⁶ Der Vertrieb hat das Ziel, einen maximalen Ertrag für das Unternehmen zu erzielen,²³⁷ und wird gegenüber dem Marketing dadurch abgegrenzt, dass statt Marken und Wettbewerber ausschließlich der Kunde und der mit ihm durchzuführende Verkaufsabschluss im Fokus steht. In seiner Handlungsweise ist der Vertrieb daher kurzfristig und operativ angelegt.²³⁸ Als Teilbereich des Marketingcontrollings ist das Vertriebscontrolling darauf ausgelegt, diese Aufgabe des Vertriebs zu unterstützen, indem es die Erlösstruktur, den Vertriebsprozess, die Vertriebsressourcen und das Kundenmanagement analysiert. Das Vertriebscontrolling erfüllt dabei für das Marketingmanagement bzw. der Vertriebsleitung die folgenden drei Zwecke:²³⁹

1. Information
2. Koordination
3. Kontrolle

Die Verkaufserfolgsanalyse auch Vertriebserfolgsrechnung²⁴⁰ gehört zum operativen Bereich des Vertriebscontrollings.²⁴¹ Der Schwerpunkt von Erfolgsanalyseverfahren liegt in der Absatzsegmentrechnung, die bei der Vertriebserfolgsrechnung auf die vertriebsrelevanten Aspekte angewandt wird.²⁴² In seiner Grundform ist die Absatzseg-

²³⁶ Vgl. Kraft, Manfred/Frenzen, Heiko: Vertriebscontrolling, S. 613, 611- 639.

²³⁷ Vgl. Bornmann, G./Dinges, K./Duce, J./Hanke, O./Linnenberg, N./Lübbers, U./Wäscher, D.: Vertriebscontrolling, S. 5.

²³⁸ Vgl. Haase, Kerstin: S. 22.

²³⁹ Vgl. Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling, S. 11.

²⁴⁰ Vgl. Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling, S. 175.

²⁴¹ Vgl. Reinecke, S./Janz, S.: Markeneffektivität, S. 80.

²⁴² Vgl. Preißner, Andreas: Marketing-Controlling, S. 239.

mentrechnung eine Gegenüberstellung der Umsätze, die in einer Periode erzielt wurden mit den dadurch verursachten Kosten.²⁴³ Absatzsegmente sind Produkt-Markt-Beziehungen,²⁴⁴ die üblicherweise nach folgenden Kriterien eingeteilt werden:²⁴⁵

- Geschäftseinheit
- Produktgruppe
- Produkt
- Region
- Vertriebskanal
- Kunde
- Mitarbeiter
- Auftrag

Diese Segmente lassen sich bei Bedarf entsprechend den spezifischen Gegebenheiten in weitere Teilsegmente untergliedern.²⁴⁶ Ziel ist es, innerhalb der Absatzsegmente Gewinn- und Verlustquellen aufzudecken, und die Erfolgsbeiträge der verschiedenen Segmente zu erkennen.²⁴⁷

Diese Berechnung kann auf Vollkosten- oder Teilkostenbasis im Umsatz- oder Gesamtkostenverfahren erfolgen, wobei das Gesamtkostenverfahren auch Anteile enthält, die vom Vertrieb nicht beeinflussbar sind, wie z.B. bewertete Lagerbestände. Daher ist dieses Verfahren für das Vertriebscontrolling nicht geeignet.²⁴⁸ Bei der auf Vollkostenbasis durchgeführten Berechnung werden den Umsatzerlösen die anteiligen Vollkosten des Segmentes gegenübergestellt, und die Differenz gebildet, was als Nettoerfolg bezeichnet wird.²⁴⁹

Auch diese Art der Absatzsegmentrechnung ist für das Controlling nicht zweckmäßig, so werden durch die Gemeinkostenschlüsselung und die proportionale Berechnung der anteiligen fixen Kosten, die Kosten nicht entsprechend der realen Gegebenheiten abgebildet. Damit haben die berechneten Nettoerfolge im Hinblick auf die Differenzierungsbetrachtungen nur einen fiktiven Charakter. Die Verwendung der gewonnenen Informationen als Entscheidungsgrundlage kann sogar zu gravierenden Fehlentscheidungen führen.²⁵⁰ Anwendung findet diese Analyse bei kurzfristigen Entscheidungen wie die

²⁴³ Vgl. Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling, S. 175.

²⁴⁴ Vgl. Reinecke, S./Janz, S.: Markeneffektivität, S. 80.

²⁴⁵ Vgl. Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling, S. 178.

²⁴⁶ Vgl. Hoffjan, Andreas/Reinermann, Jaenette: Absatzsegmentrechnung, S. 129.

²⁴⁷ Vgl. Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling, S. 178.

²⁴⁸ Vgl. Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling, S. 176, vgl. Winkelmann, S. 408.

²⁴⁹ Vgl. Hoffjan, Andreas/Reinermann, Jaenette: Absatzsegmentrechnung, S. 130

²⁵⁰ Vgl. Hoffjan, Andreas/Reinermann, Jaenette: Absatzsegmentrechnung, S. 130.

Bestimmung des Produktions- und Absatzprogramms, zur Preisgrenzenberechnung und Make or Buy Betrachtungen.²⁵¹

Die Aussagekraft dieses Ergebnisses ist für ein effektives Controlling jedoch ungenügend, da keine Informationen über den Erfolg einzelner Teilbereiche der Produkt-Marktbeziehungen vorliegen, und auch die Kostenverursacher nicht zu identifizieren sind. Um dies zu erreichen, muss es gelingen, den Fixkostenblock, in dem sich auch die Vertriebskosten verbergen, verursachergerecht in Einzelkosten aufzuschlüsseln, und den Absatzeinheiten zuzuordnen.²⁵² Dazu bietet sich die Absatzsegmentrechnung auf Teilkostenbasis an,²⁵³ die auf der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung basiert.²⁵⁴

Dabei werden bei der Ermittlung der Deckungsbeiträge angewandten Kostenkategorien drei Verfahren unterschieden. Beim Direct Costing werden die Gesamtkosten in beschäftigungsvariable Kosten und fixe Kosten unterteilt, wobei nur die variablen Kosten gegenüber den Segmentserlösen in Abzug gebracht werden. Die variablen Gemeinkosten werden über Kostenschlüssel zugeordnet. Damit ergibt sich zwar ein Deckungsbeitrag der Segmente für den Fixkostenblock, allerdings werden segmentspezifische Einflüsse auf diese Fixkosten nicht betrachtet. Die stufenweise Fixkostendeckungsrechnung baut auf dem zuvor beschriebenen Verfahren auf, versucht dabei aber den Fixkostenblock möglichst detailliert auf einzelne Bezugsgrößen, wie Produkte, Mitarbeiter oder Abteilungen aufzuschlüsseln. Bei beiden Verfahren ist zu kritisieren, dass die Wahl der Zuschlagbasis bei der Aufteilung der variablen Gemeinkosten darüber entscheidet, ob ein Segment profitabel erscheint. Daher wird die Absatzsegmentrechnung auf der Basis der Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten nach Riebel am zweckmäßigsten erachtet.²⁵⁵ Riebel schlüsselt die Kosten nach dem Identitätsprinzip auf die Leistungsobjekte auf. Danach kann eine Zuordnung der Kosten nur erfolgen, wenn diese ohne die Existenz des Kostenträgers, in diesem Fall dem Absatzsegment, nicht entstanden wären.²⁵⁶ Durch dieses Prinzip kann innerhalb eines Segments zwischen Einzel- und Gemeinkosten differenziert werden und sind dem Segment direkt zuweisbar. Um dieses Verfahren anwenden zu können, müssen auf der untersten möglichen Aggregati-

²⁵¹ Vgl. Reinecke, S./Janz, S.: Markeneffektivität, S. 82.

²⁵² Vgl. Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling, S. 176 f.

²⁵³ Vgl. Hoffjan, Andreas/Reinermann, Jaenette: Absatzsegmentrechnung, S. 130.

²⁵⁴ Vgl. Hoffjan, Andreas/Reinermann, Jaenette: Absatzsegmentrechnung, S. 129.

²⁵⁵ Vgl. Hoffjan, Andreas/Reinermann, Jaenette: Absatzsegmentrechnung, S. 130.

²⁵⁶ Vgl. Riebel, Paul: Deckungsbeitragrechnung, S. 367.

onsstufe die dort zurechenbaren Kosten erfasst werden.²⁵⁷ Ein Beispiel von verschiedenen Aggregationsmöglichkeiten in der Absatzsegmentrechnung zeigt Tabelle 5.

| Auftragsdaten | 1. Aggregationsstufe | zurechenbare Kosten | 2. Aggregationsstufe | zurechenbare Kosten |
|---------------|--|--|---|--|
| Produkt | Gesamt-DB eines Produktes | produktbezogene Werbemaßnahmen, Lizenzgebühren, produktbezogene Rabatte, variable Einzelkosten der Fertigung | Gesamt-DB einer Produktgruppe | Produktmanagement Gehälter, produktgruppenbezogene Werbemaßnahmen |
| | | | Gesamt-DB einer Produktart | Kosten für besondere Marktbearbeitungsmaßnahmen |
| Kunde | Gesamt-DB eines Kunden | Maßnahmen zur Kundenbetreuung, Erlöschmälerungen | Gesamt-DB eines Kunden | Aufbau eines Vertriebsweges, Schulungsmaßnahmen, Verkaufsbüros |
| | | | Gesamt-DB einer Region | Miete für Verkaufsbüro, Gehalt für Gebietsleiter, regionales Zwischenlager |
| Konditionen | Gesamt-DB einer Konditionsart | Bearbeitung besonderer Vertragsbedingungen | Gesamt-DB der Aufträge mit besonderen Konditionen | Mindereinnahmen bzw. Kosten für die Einräumung von Zahlungsbedingungen |
| | Gesamt-DB bei einer Lieferbedingung | Transportkosten, Zwischenlagerung | Gesamt-DB der Aufträge mit besonderen Lieferbedingungen | |
| Preis | Gesamt-DB eines Auftrags | Verkaufsabwicklung, Auftragsannahme | Gesamt-DB einer Auftragsart | Telefonarbeitsplätze bei telefonischer Auftragsannahme, Akquisition bei Erstauftrag. |
| | | | Gesamt-DB einer Auftragsgrößenklasse | Key-Account-Management |
| Datum | Gesamt-DB der Aufträge eines Zeitraums | zeitlich befristete Werbemaßnahmen, Verkaufsförderung | | |

Tabelle 4: Aggregationsmöglichkeiten der Absatzsegmentrechnung²⁵⁸

Auf dieser Grundlage kann eine Datenbasis gewonnen werden, die Analysen der verschiedensten Marktsegmente erlaubt. Die Gestaltung eines EDV Systems zur Erfassung der Daten sollte dabei nicht nur nach dem derzeitigen Informationsbedürfnis ausgerichtet werden, sondern so universell gehalten werden, dass auch Analysen von Segmenten möglich sind, die zum Zeitpunkt der Einführung noch nicht analysiert werden.²⁵⁹

Tabelle 6 zeigt eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung am Beispiel von drei Kunden als zu betrachtendes Absatzsegment-Objekte.

²⁵⁷ Vgl. Preißner, Andreas: Marketing-Controlling, S. 240.

²⁵⁸ Vgl. Preißner, Andreas: Marketing-Controlling, S. 240.

²⁵⁹ Vgl. Preißner, Andreas: Marketing-Controlling, S. 238.

| | | Kunde 1 | Kunde 2 | Kunde 3 | Summe |
|-------------------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Bruttoumsatzerlöse | | 450.000€ | 500.000€ | 340.000€ | 1.290.000€ |
| Erlösschmälerungen | Mwst | -85.500€ | -95.000€ | -65.600€ | -245.100€ |
| | Rabate/Provisionen | -0€ | -25.000€ | -34.000€ | -59.000€ |
| Nettoumsatzerlöse | | 364.500€ | 380.000€ | 240.400€ | 984.900€ |
| var. Selbstkosten | Wareneinsatz | -337.500€ | -375.000€ | -255.000€ | -967.500€ |
| DB I | | 27.000€ | 5.000€ | -14.600€ | 17.400€ |
| Variable Einzelkosten Stufe 1 | Vertreterbesuche | -3.600€ | -1.200€ | -2.500€ | -9.700€ |
| | Angebotserstellung | -200€ | -900€ | -1.300€ | |
| DB 2 | | 23.200€ | 2.900€ | -18.400€ | 7.700€ |
| % vom Bruttoumsatz | | 5,2% | 0,58% | -5,4% | 0,6% |
| Variable Einzelkosten Stufe 2 | Werbematerial | 5.900€ | | | |
| DB 3 | | 1.800€ | | | |

Tabelle 5: Beispiel einer Absatzsegmentrechnung nach Kunden

Wie die Analyse aufdeckt, ist der Kunde 3 durch gewährte Rabatte und hohe Vertriebskosten ein Verlustbringer. Würde dieser Kunde nicht mehr bedient, könnte der Deckungsbeitrag 3 von 1.800 € auf 20.200 € (2,13%) erhöht werden.

Die aus der Absatzsegmentrechnung resultierenden differierten Erfolgsbeiträge erlauben Einsichten in die Profitabilität der verschiedenen Absatzsegmente, und bilden die Grundlage für die zukünftige Behandlung der Teilsegmente. Durch die Zuordnung der Kosten können auch detaillierte Aufschlüsse über die Kostenverursacher gewonnen werden, was weitreichende Ansätze für Maßnahmen eröffnet, auf die Kosten- oder die Erlösstruktur einzuwirken.²⁶⁰ Bei den zu ergreifenden Maßnahmen ist zu berücksichtigen, dass aus strategischen Gründen auch die Weiterführung unprofitabler Marktsegmente gewünscht sein kann,²⁶¹ z.B. am Anfang einer vielversprechenden Kundenbeziehung,²⁶² oder durch Abwanderung eines Großkunden durch die Eliminierung eines unprofitablen kleinen Auslandsvertriebsbüros, das zur Ersatzteilbestellung genutzt wurde.²⁶³

Elementar bei der Absatzsegmentanalyse ist die Verfügbarkeit der notwendigen, auf die verschiedenen Aggregationsstufen zurechenbaren, Erlöse und Kosten. Dies kann nur mit Hilfe eines EDV-Systems geleistet werden, das zum einen Schnittstellen zum internen Rechnungswesen hat, zum anderen aber auch die Erfassung vertriebsspezifischer Kosten bzw. Aufwendungen erlaubt, um somit die detaillierte Kostenzuordnung erst zu ermöglichen.²⁶⁴

²⁶⁰ Vgl. Hoffjan, Andreas/Reinermann, Jaenette: Absatzsegmentrechnung, S. 132.

²⁶¹ Vgl. Kraft, Manfred/Frenzen, Heiko: Vertriebscontrolling, S. 613.

²⁶² Vgl. Kraft, Manfred/Frenzen, Heiko: Vertriebscontrolling, S. 614.

²⁶³ Vgl. Hoffjan, Andreas/Reinermann, Jaenette: Absatzsegmentrechnung, S. 133.

²⁶⁴ Vgl. Detroy, E-N./Behle, C./vom Hofe, R, Vertriebsmanagement, S. 708.

Kritisch zu bewerten ist, dass subjektive indirekt wirkende Faktoren, wie Unternehmens- und Markenimage, Kundenzufriedenheit erst zeitlich verzögert auf die Erlöse wirken. Auch werden Abstrahlungseffekte, die auftreten, wenn Vertriebsaktivitäten in einem Segment auch auf andere Segmente Einfluss nehmen, nicht berücksichtigt. So kann z.B. eine Marketingaktion bei einer bestimmten Kundengruppe die Bekanntheit und somit den Erfolg des Produktes auch bei anderen Kundengruppen positive beeinflussen, wohingegen die Kosten nur der primären Kundengruppe zugeordnet werden.²⁶⁵

4 Fazit

Die Unternehmen sehen sich heute mit Märkten konfrontiert, in denen sie sich mit ihren Markenprodukten gegenüber dem Wettbewerb möglichst stark differenzieren müssen. Dies führt zu einer zunehmenden Bedeutung des Marketings und dadurch wird auch der Stellenwert des Marketingcontrollings weiter zunehmen. Die Zielsetzung des Marketingcontrollings ist, eine effiziente und effektive Verwendung der eingebrachten Ressourcen sicherzustellen.

In der vorliegenden Arbeit wurde gezeigt, dass der Controllingbegriff nicht einheitlich in der Literatur definiert wird. Auch beim Verständnis des Marketingbegriffs werden in der Literatur mit dem funktionalem und dem ganzheitlichen Ansatz mindestens zwei differenzierte Sichtweisen unterschieden. Es wurde daher im Rahmen der Begriffsbestimmung eine Festlegung vorgenommen, auf der die darauf folgende Diskussion der Marketingcontrollinginstrumente aufgebaut worden ist.

Zunächst wurde ein Überblick über eine Vielzahl potentieller Instrumente des operativen und strategischen Marketingcontrollings gegeben. In der Praxis relevant sind allerdings, wie hier durch zwei Studien gezeigt wird, nur wenige Instrumente. Dabei liegt der Schwerpunkt auf traditionellen Controllinginstrumenten mit einer eher retropektiven Sichtweise. Moderne, wertbasierte Ansätze spielen in der Praxis so gut wie keine Rolle. Eindeutig festzustellen ist, dass sich die Balanced Scorecard, als ein gesamtheitliche Aspekte berücksichtigendes Kennzahlensystem, etabliert hat. Im operativen Bereich wird durch den Trend, die Beschaffungs- und Geschäftsprozesse in das Internet zu verlagern, die Bedeutung des Webcontrollings weiter zunehmen. Dabei ist das Webcontrolling relativ einfach zu realisieren, weil die benötigten Daten systemimmanent erzeugt werden können.

²⁶⁵ Vgl. Kraft, Manfred/Frenzen, Heiko: Vertriebscontrolling, S. 614.

Für alle vorgestellten Controllinginstrumente, aber explizit für die operativen, ist die Bereitstellung der Rohdatendaten aus einem geeigneten Informationssystem, das Daten aus dem Rechnungswesen mit marketingspezifischen verknüpft elementar.

IV Literaturverzeichnis

- Auerbach, Heiko/Czenskowsky, Torsten: Marketing-Controlling im Spannungsfeld, in: Marketing-Controlling-Kompetenz- Grundwissen marktorientierte Unternehmenssteuerung, Berlin 2003, S. 17-32.
- Bachem, Christian: Wege zur Effizienz in der Online-Werbung, in: Schögel, M./Tomczak, T./Belz, Ch. (Hrsg.): Roadmap to E-Business, St. Gallen 2002, S. 926-939.
- Bamert, Thomas: Markenwert- Der Einfluss des Marketings auf den Markenwert bei ausgewählten Schweizer Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 2005.
- Bauer, Hans H./Stokburger Gregor/Hammerschmidt Maik: Marketing Performance, Messen – Analysieren – Optimieren, Wiesbaden 2006.
- Bornmann, G./Dinges, K./Duce, J./Hanke, O./Linnenberg, N./Lübbers, U./Wäscher, D.: Vertriebscontrolling, in: Statement, Internationaler Controller Verein eV. (Hrsg.), 3., modifizierte Auflage, Gauting 2007.
- Bruhn, Manfred: Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis, 8., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2007.
- Conrady, Roland: Controlling des Internet-Auftritts, in: Reinecke, Sven/Tomczak, Thorsten (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, 2., Auflage, Wiesbaden 2006, S. 669-694.
- Detroy, E-N./Behle, C./vom Hofe, R.: Handbuch Vertriebsmanagement, Landsberg am Lech 2007.
- Duderstadt, Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling- Konzeption für das Retailbanking, Diss, Wiesbaden 2006.
- Esch, Franz-R: Strategie und Technik der Markenführung, 6., vollst. Überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2010.
- Essig, Holger: Die gattungsmäßige Verwendung von Marken, in Geistiges Eigentum und Wettbewerbsrecht, Bd. 47, Tübingen 2010.
- Gälweiler, Aloys: Strategische Unternehmensführung, 3., Auflage, Frankfurt 2005.
- Götte, Sascha: Balanced Scorecard, in: Zerres Christopher/Zerres, Michael P. (Hrsg.): Handbuch Marketing Controlling, 3., überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg 2006, S. 131-143.
- Gräßler, Markus J: Marktorientierte Unternehmensgestaltung- Ein Organisationsmodell auf Basis des Integrativ-Prozessualen Marketingansatzes, Frankfurt 2010.
- Haase, Kerstin: Koordination von Marketing und Vertrieb- Determinanten, Gestaltungsdimensionen und Erfolgsauswirkungen, Diss., Vallender 2006.
- Haedrich, Günther/Tomczak, Torsten/Kaetzke, Philomela: Strategische Markenführung, 3., Auflage, Stuttgart 2003.
- Heider, Ulrich H.: Markenwert-Controlling, in: Zerres Christopher/Zerres, Michael P. (Hrsg.): Handbuch Marketing Controlling, 3., überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg 2006, S. 255-279.
- Henderson, Bruce D: Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, Frankfurt 1974.
- Herrmann, Andreas/Huber Frank: Produktmanagement- Grundlagen- Methoden- Beispiele, 2., vollst. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2009.

- Hinterhuber, Hans H: Strategische Unternehmensführung- II. Strategisches Handeln, 7., Grundlegend neu bearbeitete Auflage, Berlin, 2004.
- Hoffjan, Andreas/Reinermann, Jaenette: Absatzsegmentrechnung, in Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 29. Jg. (2000), H. 3, S. 129-135.
- Homburg, Christian/Krohmer Harley: Marketingmanagement, Strategie – Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, Wiesbaden 2003.
- Horváth, Péter: Controlling, 11., vollständig überarbeitete Auflage, München 2009.
- Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen- Ziele- Prozesse- Verfahren, 6., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2008.
- Jung, Hans: Controlling, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2007.
- Kaldik, Martin: Internet-Shopping weiter auf dem Vormarsch, Pressemitteilung vom 03.03.2010 GfK Panel Service Deutschland, 3 Seiten.
- Kapferer, Jean-Noel: Die Marke- Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech 1992.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Balanced Scorecard- Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1998.
- Karst, Klaus/Birker Klaus: Strategisches Management, Berlin 1998.
- Köhler, Richard: Absatzsegmentrechnung, in: Klaus Chmielewicz/Schweitzer, Marcell (Hrsg.), Handwörterbuch des Rechnungswesens, 3., Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 7-15.
- Köhler, Richard: Marketingcontrolling- Konzepte und Methoden, in: Reinecke, Sven/Tomczak, Thorsten (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, 2., Auflage, Wiesbaden 2006, S. 39-61.
- Köhler, Richard: Marketingcontrolling, in: Schulte, Christof (Hrsg.): Lexikon des Controlling, München/Wien 1996, S. 520-524.
- Kotler, Philip/Bliemel Friedhelm: Marketing-Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2006.
- Kraft, Manfred/Frenzen, Heiko: Vertriebscontrolling, in: Reinecke, Sven/Tomczak, Thorsten (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, 2., Auflage, Wiesbaden 2006, S. 611-639.
- Kreutzer, Ralf T.: Praxisorientiertes Marketing- Grundlagen- Instrumente- Fallbeispiele, 3., Auflage, Wiesbaden 2010.
- Kutz, Oliver: Strategische Analysetechniken, in: Zerres Christopher/Zerres, Michael P. (Hrsg.): Handbuch Marketing Controlling, 3., überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg 2006, S. 11-44.
- Lachnit, Laurenz/Müller, Stefan: Unternehmenscontrolling, Managementunterstützung bei Erfolgs.- Finanz.- Risiko- und Erfolgspotentialsteuerung, Wiesbaden 2006.
- Link, Jörg/Weiser, Christoph: Marketing-Controlling, Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2006.
- Lohse, Andrea: Unternehmerisches Ermessen- zu den Aufgaben und Pflichten von Vorstand und Aufsichtsrat, Tübingen 2005.
- Losbichler, Heimo: Nachhaltiges Controlling: Die 10 Kernelemente des ICV. www.controllerverein.com/10_Kernelemente.144246.html, eingesehen am 13.04.2011, 2 Seiten.

- Mallek, Michael: Branchenstrukturanalyse nach Michael E. Porter- Die Bedeutung von strategischer Planung für den Erfolg eines Unternehmens, München 2009.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2008.
- Meffert, Heribert/Koers, Martin: Identitätsorientiertes Markencontrolling- Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung, in: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement- Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung mit best Practice-Fallstudien, Wiesbaden 2002, S. 403–428.
- Mödritscher, Gernot J: Customer Value Controlling - Hintergründe – Herausforderungen – Methode, Wiesbaden 2008.
- Mohlen Mark/Zerres Michael: Einführung in das Marketing-Controlling, in: Zerres Christopher/Zerres, Michael P. (Hrsg.): Handbuch Marketing Controlling, 3., überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg 2006, S. 1-10.
- Möhlen, Mark/Zerres, Michael: Einführung in das Marketing-Controlling, in: Zerres Christopher/Zerres, Michael P. (Hrsg.): Handbuch Marketing Controlling, 3., überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg 2006, S. 1-8.
- Müller, Benjamin: Porters Konzept generischer Wettbewerbsstrategien- Präzisierung und empirische Überprüfung, Wiesbaden 2007.
- Müller, Sergej: E-Commerce: Was Konsumenten erwarten und Onlineshops brauchen, <http://playground.ebiene.de/115/e-commerce-was-kunden-erwarten-und-shops-brauchen/>, erschienen am 13.01.2010, eingesehen am 11.04.2011, 3 Seiten.
- o. V., Anlage 1 zu den IVW-Richtlinien für Online-Angebote- Definitionen und technische Erläuterungen- Version 2.2, von: Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V. (Hrsg), o. O, Fassung vom 9. September 2009.
- o. V.: Brutto-Ausgaben für Online-Werbung in 2010 um mehr als ein Drittel gestiegen, <http://www.online-marketing-podcast.de/2011/brutto-ausgaben-fuer-online-werbung-in-2010-um-mehr-als-ein-drittel-gestiegen/3128/>, eingesehen am 10.04.2011, 1 Seite.
- o. V.: Gründe für den Abbruch beim Online-Kauf, <http://www.conversion-rate.info/gruende-fuer-den-abbruch-beim-online-kauf/>, erschienen März 2010, eingesehen am 11.04.2011, 1 Seite.
- o. V.: Wert haben und Wert sein. - Die Markenbewertung von Interbrand, http://www.markenlexikon.com/d_texte/verfahren_interbrand_ansatz.pdf, erschienen 2005, eingesehen am 10.04.2011, 14 Seiten.
- Piontek, Jochem: Controlling, 3., erweiterte Auflage, München 2005.
- Porter, Michael-E: Wettbewerbsstrategie- Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10., durchgesehene und erweiterte Auflage, Frankfurt 1999.
- Preißner, Andreas: Balanced Scorecard anwenden, 2., Auflage, München 2007.
- Preißner, Andreas: Marketing-Controlling, 2., ergänzte Auflage, Oldenburg 1999.
- Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling, So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2010.
- Reinecke, S./Janz, S.: Markencontrolling- Sicherstellung von Markeneffektivität und –effizienz, in: Edition Marketing, Diller, H./Köhler, R. (Hrsg.), Stuttgart 2007.

- Reinecke, Sven: Überblick über das Marketing und Verkaufscontrolling, in: Schäffer, Utz/Weber, Jürgen (Hrsg.): Bereichscontrolling, Funktionsspezifische Anwendungsfelder, Methoden und Instrumente, Stuttgart 2005, S. 129-160.
- Reinecke, Sven/Eberharter, Jasmin: Marketingcontrolling 2010- Einsatz von Methoden und Verfahren des Marketingcontrollings in der Praxis, in: Controlling, 22. Jg. (2010), H.8, S. 438-447.
- Reinecke, Sven/Herzog, Walter: Stand des Marketingcontrollings in der Praxis, in: Reinecke, Sven/Tomczak, Thorsten (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, 2., Auflage, Wiesbaden 2006, S. 63-95.
- Resch, Olaf: E-Commerce-Controlling- Spezifika, Potentiale, Lösungen, Wiesbaden 2004.
- Riebel, Paul: Deckungsbeitragsrechnung, in: Klaus Chmielewicz/Schweitzer, Marcell (Hrsg.), Handwörterbuch des Rechnungswesens, 3. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 364-379.
- Sander, Matthias: Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken- Eine Analyse aus Sicht des Markeninhabers, Heidelberg 1994.
- Schneider, Willy/Hennig, Alexander, Lexikon- Kennzahlen für Marketing und Vertrieb- Das Marketing-Cockpit von A-Z, 2., Auflage, Berlin, Heidelberg 2008.
- Steinle, Claus: Controlling: Kompendium für Ausbildung und Praxis, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2003.
- Teltzow, Maximilian, Berendt, Bettina, Günther, Oliver: Ein Kennzahlensystem für Mehrkanalhändler, <http://warhol.wiwi.hu-berlin.de/~teltzow/MKWI04.pdf>, eingesehen am 04.04.2011, 12 Seiten.
- Weber, J./ Schäffer, U.: Marketingcontrolling: Sicherstellung der Rationalität einer marktorientierten Unternehmensführung, in: Handbuch Marketing-Controlling, Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, Hrsg.: Reinecke, S./ Tomczak, T., Wiesbaden 2006, S. 63-79.
- Weber, Jürgen/Schäffer, Utz: Balanced Scorecard & Controlling- Implementierung- Nutzen für Manager und Controller- Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2000.
- Wegener, Michael: Online Marketing-Controlling, in: Zerres Christopher/Zerres, Michael P. (Hrsg.): Handbuch Marketing Controlling, 3., überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg 2006, S. 395-421.
- Winkelmann, Peter: Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, die operativen Elemente des Marketing, München 2000.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Ich versichere auch, dass ich bei allen Gedanken, Befunden und anderen Inhalten, die nicht von mir stammen, direkt vor Ort auf die entsprechenden Quellen verwiesen habe. Alle wörtlichen Zitate sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Gleichen, den 28.04.2011

Nachname: Hillebrecht

Vorname: Marc

Matrikelnummer: 08.W.85

Unterschrift: _____