

Christopher Zerres *Hrsg.*

Handbuch Marketing-Controlling

Grundlagen – Methoden – Umsetzung

4. Auflage



Springer Gabler

Handbuch Marketing-Controlling

Christopher Zerres
(Hrsg.)

Handbuch Marketing-Controlling

Grundlagen – Methoden – Umsetzung

4., vollständig überarbeitete Auflage

Herausgeber
Christopher Zerres
Offenburg, Deutschland

ISBN 978-3-662-50405-5 ISBN 978-3-662-50406-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-50406-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2000, 2000, 2006, 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Germany

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort zur vierten Auflage

Die fortschreitende Internationalisierung der Wirtschaft, ein verstärkt auf den Nachhaltigkeitsgedanken gerichtetes Verbraucherverhalten sowie insbesondere eine umfassende Durchdringung nahezu aller Lebensbereiche durch das Internet haben, gerade in den letzten Jahren, in den meisten Unternehmen zu einer enormen Steigerung der Anforderungen geführt, den Erfolg von Marketing-Maßnahmen beurteilen zu können. Dies stellt eine entsprechende Herausforderung für das Marketing-Controlling dar. Dabei sind, neben den bewährten Instrumenten des Marketing-Controllings, vor allem im Bereich des Online-Marketing und des E-Commerce zahlreiche neue Möglichkeiten entstanden, die Effektivität und Effizienz hier durchgeführter Maßnahmen zu bewerten und Optimierungspotenzial abzuleiten. Zudem erlauben neue Verfahren im Zusammenhang mit der Datengewinnung, -analyse und -aufbereitung eine noch adäquatere und umfangreichere Informationsgrundlage.

Die nun vorliegende vierte Auflage des Handbuches trägt diesem Sachverhalt entsprechend Rechnung. Sie wurde so, unter Beibehaltung der bewährten Struktur, vollständig überarbeitet und vor allem um einige neue Beiträge erweitert.

Prof. Dr. Michael Zerres hat sich entschieden, ab dieser Auflage nicht mehr Mitherausgeber des Handbuches zu sein. Er wird aber weiterhin an dem Handbuch als Autor und in beratender Funktion mitwirken.

Den Autoren der Beiträge sei an dieser Stelle für ihre eingebrachte Kompetenz gedankt. Darüber hinaus möchte sich der Herausgeber beim Springer-Verlag für die gute Kooperation bedanken.

Offenburg, Deutschland
im Januar 2017

Prof. Dr. Christopher Zerres

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen

Einführung in das Marketing-Controlling 3
Christopher Zerres und Michael Zerres

**Marketing-Analytics-Process (MAP) – Data-Driven-Marketing-Projekte
erfolgreich durchführen** 15
Klaus-Peter Schoeneberg, Ole Nass und Lennart Schmitt

Marktforschung als Grundlage für das Marketing-Controlling 41
Andreas Guber

Teil II Strategisches Marketing-Controlling

Strategische Analysetechniken. 69
Marc Rufo und Christopher Zerres

Delphi-Technik 91
Enno E. Wolf

Szenario-Analyse. 113
Peter M. Rose

Strategische Frühaufklärung und Risikomanagement 123
Dirk Drechsler

Teil III Operatives Marketing-Controlling

Controlling der Werbung 151
Hans Pechtl

Online-Marketing-Controlling 173
Christopher Zerres, Dieter K. Tscheulin und Kai Israel

Social Media-Controlling	191
Christopher Zerres und Florian Litterst	
Direktmarketing-Controlling	207
Andreas Mann	
Event-Controlling	239
Cornelia Zanger	
Produkt-Controlling	255
Rainer Fischer	
Markencontrolling	273
Franz-Rudolf Esch und Sabrina Eichenauer	
Brand Purchase Funnel	293
Christoph Burmann, Alexander Dierks und Tanja Fink	
Innovationsmanagement und -controlling	313
Ronald Gleich, Jan Christoph Munck und Alexander Tkotz	
Vertriebscontrolling	333
Reinhard Hünerberg	
E-Commerce-Controlling	357
Marc Ehlbeck, Stephan Schosser und Jan Wind	
Multichannel-Controlling	383
Christin Emrich	
Preiscontrolling	405
Michael Bergmann	
Teil IV Exkurs: Balanced Scorecard	
Balanced Scorecard	425
Sascha Götte	
Teil V Institutionelle Perspektive	
Controlling von Marketing-Projekten	441
Andreas Huber	
Marketing-Controlling in der Medienbranche	459
Thomas Breyer-Mayländer	
Marketing-Controlling in der Versicherungsbranche	479
Michael Dorka	
Marketing-Controlling in der Bekleidungsbranche	503
Herbert Loock	

Teil I

Grundlagen

Einführung in das Marketing-Controlling

Christopher Zerres und Michael Zerres

Zusammenfassung

In diesem einführenden Kapitel wird ein Blick geworfen auf die Entstehung eines Marketing-Controllings, dessen Aufgaben, organisatorische Einbindung in das Unternehmen sowie dessen strategische und operative Ausprägungen. Am Ende werden die Beiträge dieses Handbuches im Zusammenhang einzeln vorgestellt.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	3
2	Strategische, operative und institutionelle Perspektive	6
	Literatur.	12
	Über die Autoren.	13

1 Einführung

Der *Controlling-Begriff* hat seinen Ursprung im anglo-amerikanischen Raum. Dort hatte sich das Controlling bereits frühzeitig zu einer eigenständigen, sich zunächst stark am Rechnungswesen orientierenden Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre entwickelt. In Deutschland war es bis Mitte der 1960er Jahre nahezu unbekannt. So fanden sich

C. Zerres (✉)
Hochschule Offenburg, Offenburg, Deutschland
E-Mail: christopher.zerres@hs-offenburg.de

M. Zerres
Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland
E-Mail: author@noreply.de

Controller allenfalls bei deutschen Tochterunternehmen amerikanischer Konzerne. Dann änderte sich dieses Bild. Immer mehr deutsche Großunternehmen richteten Controllerstellen ein, auch wenn diese nicht immer als solche bezeichnet wurden. Zudem wurden zu Beginn der 1970er Jahre die ersten Lehrstühle für das Controlling eingerichtet (vgl. Becker und Baltzer 2009, S. 2).

Das Hauptaugenmerk galt anfangs schwerpunktmäßig der operativen Planung, Steuerung und Kontrolle (vgl. Hubert 2016, S. 3; Becker und Winkelmann 2014, S. 2). Erst Mitte der 1980er Jahre traten perspektivische Aufgaben zur Unterstützung der strategischen Unternehmensausrichtung hinzu. Damit hatte sich das Controlling von einer überwiegenden Ex-post-Kontrolle zu einer Funktion der ganzheitlichen Managementunterstützung entwickelt, welche sowohl die Bereitstellung von benötigten Informationen als auch Aufgaben der operativen und strategischen Planung, Koordination und Kontrolle umfasst. Controlling wird in diesem Sinne heute vor allem als ein Konzept zur informationellen Sicherstellung einer ergebnisorientierten Unternehmensführung verstanden.

Marketing-Controlling stellt einen Teilbereich des Unternehmenscontrollings dar. Es unterstützt dabei speziell eine zielorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle der Marketing-Funktion im Unternehmen, indem es alle planungs-, entscheidungs-, und kontrollrelevanten Marketing-Informationen beschafft und entsprechend bereitstellt (vgl. Zerres und Zerres 2006; Reinecke und Tomczak 2006). Im Rahmen dieser Informationsbeschaffungs- und Informationsversorgungsfunktion gilt es, sowohl interne Daten, wie beispielsweise die des eigenen Rechnungswesens, als auch externe Daten, wie zum Beispiel Marktforschungsergebnisse, zu sammeln, zu analysieren und aufzubereiten.

Die Relevanz des Marketing-Controllings ergibt sich insbesondere aus dem sich schnell verändernden Marktumfeld. Diese Veränderungen waren gerade in den letzten Jahren extrem. Ursachen sind die zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft, ein sich verstärkt am Nachhaltigkeitsgedanken orientierender Verbraucher, vor allem aber der Einzug des Internet in nahezu alle Bereiche des täglichen Lebens (vgl. Link und Weiser 2014, S. 3–5; Zerres und Israel 2016, S. 5). Des Weiteren wird der Druck auf die verschiedenen Abteilungen in Unternehmen immer größer, den Beitrag den sie zur Erreichung der Unternehmensziele leisten, nachzuweisen bzw. zu belegen (vgl. Day und Fahey 1988, S. 45; vgl. Rust et al. 2004). Dies gilt insbesondere für das Marketing, da häufig große Budgets für diesen Bereich aufgewendet werden (vgl. O'Sullivan und Abela 2007, S. 79; Reinecke et al. 2016, S. 4.).

Derartige Marktveränderungen bedingen im Marketing in der Regel Planrevisionen. Die zentrale Aufgabe eines Marketing-Controllings muss es vor diesem Hintergrund sein, frühestmöglich auf derartige Abweichungen hinzuweisen und durch Ursachenanalysen entsprechende Anpassungsstrategien beziehungsweise -maßnahmen zu entwickeln. Auch den Stand und die Entwicklung der rechtlichen Rahmenbedingungen gilt es, fortlaufend zu beobachten und zu berücksichtigen, da der rechtlichen Ausgangslage im Hinblick auf eine erfolgreiche Implementierung von marktorientierten Konzepten eine grundlegende Rolle zukommt, die von vielen Unternehmen jedoch immer noch vielfach unterschätzt wird.

Im Rahmen einer Umfrage hinsichtlich der zentralen Herausforderungen des Marketing-Controllings wurden insbesondere folgenden Aspekte hervorgehoben (vgl. Reinecke 2016, S. 204–205):

- Messbarkeit des Marketing-Erfolges,
- Aufbau einer hochwertigen Informations- und Datenbasis und
- Verfügbares Know-how im Bereich Marketing-Controlling.

Das Marketing-Controlling ist an die jeweilige Ausgestaltung des Marketing im Unternehmen geknüpft. Da diese wiederum von den verschiedensten Faktoren, wie etwa Marktdynamik, Branche, Unternehmensziele oder auch Art der Marktbearbeitung, abhängt, lässt sich keine allgemein gültige Ausgestaltungsform des Marketing-Controllings postulieren. Neben der Informationsversorgung gehören in jedem Fall aber auch Planungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben dazu. Die Planungsfunktion des Marketing-Controllings besteht darin, das Management auf allen Ebenen des Planungsprozesses zu unterstützen. Die Kontrollfunktion beinhaltet sowohl Ergebniskontrollen, also vor allem Erfolgskontrollen, wie auch Ausführungskontrollen, also die Überprüfung der Vorgehensweise und der Termineinhaltung. Die Koordinationsfunktion des Marketing-Controllings im Sinne einer Ausrichtung aller Marketing-Aktivitäten auf das unternehmerische Gesamtziel ergibt sich vor allem aus der gestiegenen Dezentralisierung der Unternehmens- und Marketing-Organisation. Die übergeordnete Funktion des Marketing-Controllings ist ein Sicherstellen der Effektivität (Wirksamkeit) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit) einer marktorientierten Unternehmensführung (vgl. Reinecke und Janz 2007, S. 38; Sheth und Sisodia 2002, S. 351).

Im Hinblick auf die organisatorische Verankerung des Marketing-Controllings gilt es, den konfligierenden Erfordernissen des Marketing-Controllings Rechnung zu tragen (vgl. Hubert 2016, S. 16). So benötigt der Marketing-Controller einerseits unmittelbaren Kontakt zu den Entscheidungsträgern des Marketing-Managements. Dies ließe sich am besten durch eine Anbindung an die Marketing-Leitung erreichen. Andererseits erfordern die kritische Kontrolle und Analyse der betreffenden Marketing-Aktivitäten und -Entscheidungen aber die Unabhängigkeit des Marketing-Controllers, was für eine Unterstellung unter das Zentralcontrolling sprechen würde. Für dieses Problem der Organisationsgestaltung gibt es keine Patentlösung. Diesbezügliche Entscheidungen sind alleine im Hinblick auf den jeweiligen Unternehmenskontext zu treffen. Faktoren, die hierbei einen Einfluss haben, sind unter anderem die Unternehmensgröße, die Größe und organisationale Verankerung des Marketing sowie die eigentliche Organisationsstruktur des Unternehmenscontrollings. Eine Organisationsform nach dem Dotted-Line-Prinzip stellt eine Kompromisslösung dieses Problems dar. Hierbei ist der Marketing-Controller in einer Matrix-Organisation disziplinarisch dem Marketing-Management und funktional der Controlling-Leitung des Unternehmens unterstellt. Auch eine derartige Doppelbeziehung ist jedoch ebenfalls konfliktträchtig, da sich an der Problematik der Kontrolle der vorgesetzten Instanz nichts ändert.

Mit Bezug auf die Informationsversorgungsfunktion und der Koordinierungsfunktion des Marketing-Controllings muss der Marktforschung eine hohe Bedeutung beigemessen

werden. Diese stellt für zahlreiche Entscheidungstatbestände und Fragestellungen des Marketing-Controllings die notwendigen Informationen bereit. Das Marketing-Controlling ist somit einerseits auf die Marktforschung angewiesen, andererseits stellt es gleichzeitig eine Kontrollinstanz hierfür dar. In einem ersten Beitrag von Andreas Guber wird daher dieser wichtigen Rolle der Marktforschung für das Marketing-Controlling Rechnung getragen. Dabei führt das stetig wachsende Angebot an Marktforschungstechniken und -produkten zu einer Erweiterung der Möglichkeiten, wie die Marktforschung das Marketing-Controlling unterstützen kann. Das Marketing-Controlling muss allerdings ebenfalls gewährleisten, dass Marktforschung ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweist. Die beiden Disziplinen befinden sich somit in einer intensiven wechselseitigen Beziehung.

Aufgrund der vorhandenen technischen Möglichkeiten, Big Data zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen nutzen zu können, hat der Umfang unternehmensexterner wie -interner Komplexität stark zugenommen. Klaus-Peter Schoeneberg, Ole Nass und Lenart Schmitt beschreiben in ihrem Beitrag einen von ihnen entwickelten Marketing-Analytics-Prozess, der ein Framework zur prozessualen Vorgehensweise bei der Umsetzung von Data-Driven-Marketing- Projekten auf Basis von Big Data darstellt. In der Fachabteilung implementiert, werden Big-Data-Projekte dazu in sechs Phasen umgesetzt, bei denen Iterationen und Rücksprünge möglich sind. Zum besseren Verständnis wird jede Phase detailliert beschrieben und durch einen fortlaufenden Use-Case, basierend auf einem After-Sales-Projekt des Unternehmens Immonet, ergänzt.

2 **Strategische, operative und institutionelle Perspektive**

Sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Literatur werden zwei Arten des Marketing-Controllings unterschieden, das strategische und das operative Marketing-Controlling (vgl. Hubert 2016, S. 43–46; Reinecke 2016, S. 213; Zerres und Zerres 2006). Abb. 1 verdeutlicht überblicksartig die wichtigsten Unterschiede.

	Strategisches Marketing-Controlling	Operatives Marketing-Controlling
Fragestellung	„Doing the right things “ – „Die richtigen Dinge tun“	„Doings things right“ – „Die Dinge richtig tun“
Zielorientierung	Langfristig (Zukunftsorientiert)	Kurz- bis mittelfristig (Gegenwartsorientiert)
Informationsquellen	Primär extern (Unternehmensumwelt)	Primär intern (z. B. eigene Kosten / Leistungen)
Ziel	(Langfristige) Existenzsicherung	Wirtschaftlichkeit der Marketingprozesse
Sicherheit der Informationen	Unsicherheit / sehr heterogen	Weitgehend sichere Informationen
Art der Informationen	Meist qualitativ	Quantitativ / monetär

Abb. 1 Strategisches und operatives Marketing-Controlling. (Quelle: eigene Darstellung)

Das strategische Marketing-Controlling unterstützt die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens in einem zunehmend durch Veränderung geprägten Unternehmensumfeld. Hinsichtlich der Aufstellung des Marketing-Zielsystems hat es eine wichtige, eher beratende Funktion, die sich im Sinne einer Planungsfunktion vor allem auf die Operationalisierbarkeit, Durchführbarkeit und Kontrollierbarkeit dieser Ziele bezieht. Die Koordinationsfunktion des strategischen Marketing-Controllings besteht zum einen in der formalen und inhaltlichen Abstimmung der verschiedenen Teilpläne innerhalb des Marketing und zum anderen in einer funktionsübergreifenden Abstimmung der jeweiligen Marketing-Maßnahmen. Die größte Bedeutung im Rahmen des strategischen Marketing-Controllings kommt jedoch der Informationsversorgungs- sowie der Kontrollfunktion zu.

Als eine Art Frühwarnsystem soll das strategische Marketing-Controlling möglichst rechtzeitig auf das Marketing tangierende Veränderungen und Diskontinuitäten im Unternehmensumfeld aufmerksam machen. Hierfür ist eine regelmäßige Überprüfung der den Marketing-Plänen zugrunde liegenden Prämissen, also den Rahmenbedingungen, unumgänglich.

In einem ersten Beitrag geben zunächst Marc Rufo und Christopher Zerres einen Überblick über einige zentrale Instrumente des strategischen Marketing-Controllings. Hierzu gehören verschiedene Typen der Portfolio-Analyse, die Produktlebenszyklus-Analyse, die Wertketten-Analyse und die SWOT-Analyse.

Enno Wolf und Peter Rose stellen in zwei weiteren Beiträgen relevante Techniken des strategischen Marketing-Controllings vor, die Delphi-Analyse und die Szenario-Analyse. Die Szenario-Analyse als Analyse- und Prognoseinstrument stellt dem Planer Handlungsoptionen und Indikatoren bereit. Dabei werden nicht nur Zukunftsprognosen, sondern auch Szenarien angeboten, d. h. Zukunftsbilder, inklusive der Entwicklungspfade, die zu der zukünftigen Situation führen. Peter Rose stellt hierbei die einzelnen Phasen einer Szenario-Analyse vor, die es zu durchlaufen gilt, um zu möglichen und wahrscheinlichen Zukunftsbildern zu gelangen. Die Delphi-Technik, Gegenstand des Beitrages von Enno Wolf, ergänzt um die systematische Verwendung von prozessunterstützender Informationstechnik, ist als klassisches Prognoseinstrument in Unternehmen mittlerweile für Problemstellungen, wie die Erstellung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie, ein zunehmend akzeptiertes Werkzeug geworden, mit dessen Hilfe komplexeste Sachverhalte besser erfasst, quantifiziert, strukturiert und priorisiert werden können und so einer Lösung zugeführt werden.

Der Abschnitt endet mit einem Beitrag von Dirk Drechsler zum strategischen Risikomanagement, als Kernelement eines strategischen Marketing-Controllings. Aufgrund der hohen Bedeutung des strategischen Risikomanagements ist es empfehlenswert, dass sich die in der Organisation beauftragten Personen intensiv mit der Geschäftstätigkeit, dem Umfeld und den relevanten strategischen prozessualen Aspekten auseinandersetzen, um ein umfassendes Verständnis bezüglich des Unternehmens entwickeln zu können. Darauf aufbauend beginnt die eigentliche Tätigkeit der Antizipation, Identifikation, Bewertung/Klassifikation und Reaktion auf die (noch) unscharfen und zunehmend konkreter werdenden Ereignisse mit negativer Auswirkung auf die eigentliche Geschäftstätigkeit. Die

Design-Gestaltung auf strategischer Ebene ermöglicht dabei umso mehr einen Erfolg auf den nachgelagerten Stufen, je intensiver das Unternehmen, dessen Kontext, interne und externe Interaktionen wie auch die potenziellen Einwirkungen auf und Abweichungen von der Zielerreichung akzeptiert, verstanden, analysiert und behandelt werden.

Im Rahmen des operativen Marketing-Controllings kommt es darauf an, die Nutzung der zuvor strategisch geschaffenen Erfolgspotenziale wirtschaftlich sicherzustellen sowie zu überprüfen, ob die Umsetzung auch tatsächlich zu den erwarteten Ergebnissen führt. Das Hauptaugenmerk des operativen Marketing-Controllings liegt somit auf der Überwachung der Marketing-Aktivitäten, der Analyse von Abweichungsursachen, also der Durchführung von Ursachenanalysen sowie dem Entwickeln von entsprechenden, bei Abweichungen notwendig werdenden Handlungsoptionen. Die Kontrolle erstreckt sich dabei sowohl auf den gesamten Marketing-Mix, also Leistungs-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik, als auch vor allem auf die einzelnen Marketing-Instrumente (vgl. Reinecke 2016, S. 214). Durch eine gesamtmixbezogene Überwachung lassen sich zwar allgemeinen Informationen gewinnen, eine genaue Ursachenbestimmung und somit gezielte Korrekturen sind in der Regel jedoch nicht durchführbar. Neben die Kontrolle des Marketing-Mix als Ganzes sollte deshalb immer auch eine instrumentenbezogene Kontrolle treten.

Der dritte Abschnitt des Handbuches zum operativen Marketing-Controlling orientiert sich in seiner Struktur am herrschenden Kanon der Marketing-Instrumente. Hans Pechtl gibt in einem ersten Beitrag einen Überblick zum Controlling der Werbung. Aufgabenstellung des Controllings der Werbung ist es, die Führungsrationalität im Werbemanagement zu fördern. Diese lässt sich als Erreichen von Effektivität und Effizienz in der Werbung verstehen. Hierfür sind die Werbeziele relevant, die einen zentralen Fokus im Werbecontrolling bilden. Werbeziele sind nicht nur relevant für die Bewertung von kommunikationspolitischen Strategien und Maßnahmen, sondern definieren auch den Werbe-Output und determinieren den Werbe-Input, der für einen bestimmten Zielerreichungsgrad notwendig ist. Idealtypisch sollte das Werbecontrolling kommunikationspolitische Entscheidungen hinsichtlich ihres „Return of Advertising“ bewerten. Diesem monetären „Impact“ von Werbung gehen verhaltenspsychologische Werbeziele und Potenzialziele voraus. Die Schwierigkeiten des Werbecontrollings liegen darin, dass auch andere Marketing-Instrumente die Realisierung von vielen Werbezielen beeinflussen und Probleme bestehen, wie Werbe-Input und Werbe-Output den Budgetträgern der Werbung (Marken; Kommunikationsinstrumente) zugerechnet werden können.

Vor dem Hintergrund der zentralen Bedeutung von Online-Marketing-Maßnahmen insbesondere im Kontext der Kommunikationspolitik und den hieraus resultierenden steigenden Investitionen stellen Christopher Zerres, Dieter K. Tschulin und Kai Israel in ihrem Beitrag verschiedene Controlling-Instrumente eines Online-Marketing vor. Die Darstellung baut auf einem Strukturierungsrahmen auf, um eine Kategorisierung und sinnvolle Beschreibung der Vielzahl an Instrumenten zu gewährleisten. Darüber hinaus wird ein umfassender Prozess für das Online-Marketing-Controlling dargestellt.

Aufgrund der weiter steigenden Zunahme der Nutzung von Social Media-Kanälen und eines verstärkten Engagements von Unternehmen widmen sich Christopher Zerres und Florian Litterst in einem gesonderten Beitrag dem Controlling von Social Media-Maßnahmen. Ähnlich wie im Online-Marketing wächst auch hier der Druck, die Effizienz und Effektivität von Social Media-Aktivitäten zu kontrollieren und gegebenenfalls Optimierungspotenzial zu identifizieren. Im Beitrag werden daher neben einer grundsätzlichen Vorstellung des Social Media-Controllings verschiedene Ansätze für das Controlling von organischen und paid Social Media-Maßnahmen vorgestellt.

Andreas Mann zeigt in seinem Beitrag die wesentlichen Aufgaben des Direktmarketing-Controllings im Rahmen des Kampagnen-Management auf. Darüber hinaus werden die wichtigsten Instrumente und Methoden dargestellt, die zur Erfüllung der Aufgaben eingesetzt werden können. Dabei werden sowohl die grundlegenden Anwendungsanforderungen als auch wesentliche Vor- und Nachteile der verschiedenen Werkzeuge und Vorgehensweisen erläutert.

In einem letzten Beitrag zur Kommunikationspolitik gibt Cornelia Zanger einen Überblick über das Event-Controlling. Event-Controlling umfasst dabei die systematische Unterstützung der Planung, Steuerung und Kontrolle aller strategischen und operativen Entscheidungen im Eventmarketing, um dessen Kommunikationswirkung zu optimieren. Dieses ist in den Managementprozess von Events integriert und erfolgt auf den drei Ebenen Planungsaudit, Ablaufaudit und Erfolgskontrolle. Die Weiterentwicklung der Erfolgskontrolle bietet in den nächsten Jahren das größte Potenzial, um Marketingevents noch wirksamer für die Marketingkommunikation zu nutzen.

Die Beiträge zum Produkt-Controlling beginnen mit einem einführenden Artikel von Rainer Fischer zu den hier zum Einsatz gelangenden Techniken. Es schließen sich, der besonderen Bedeutung der Marke Rechnung tragend, zwei Artikel zum Marken-Controlling an. Marken sind zentrale immaterielle Wertschöpfer in Unternehmen. Investitionen in Marken sollten deshalb ebenso systematisch gesteuert und kontrolliert werden, wie die Investitionen in das materielle Anlagevermögen. Franz-Rudolf Esch und Sabrina Eichenauer geben vor diesem Hintergrund einen Überblick über das Marken-Controlling. Dieses soll dabei sicherstellen, dass sämtliche Maßnahmen des Marken-Managements konsequent auf die jeweils definierten Zielgrößen hinführen und so zum Erhalt bzw. zur Steigerung des Markenwerts beitragen. Verhaltenswissenschaftliche Größen spielen dabei eine herausragende Rolle, da die qualitative Markenstärke eine zuverlässige Messbarkeit und Steuerbarkeit der Zielgrößen bedingt und ökonomischen Größen vorgelagert ist.

In einem zweiten Beitrag gehen Christoph Burmann, Alexander Dierks und Tanja Fink auf den Brand (Purchase) Funnel, ein in Wissenschaft und Praxis etabliertes Instrument des Marken-Controllings, ein. Dessen konzeptioneller Nutzen basiert auf der ganzheitlichen Bewertung des Kaufverhaltens von Konsumenten entlang mehrerer stilisierter Stufen des Entscheidungsprozesses. Darauf aufbauend ist für jede Stufe eine aggregierte, konkurrenzbezogene Messung der Marken-Performance möglich, welche die Grundlage eines regelmäßigen Marken-Audits bilden kann. Es stellt sich jedoch, insbesondere

vor dem Hintergrund von Veränderungen im Konsumentenverhalten, die Frage, inwiefern das traditionelle Instrument weiterhin anwendbar ist. Daher stellen die Autoren im Anschluss an die Vorstellung des Modells und einer Diskussion seiner Limitationen, konkrete Ansätze für eine differenziertere, praktisch relevante Anwendung des Funnels vor. Hierzu wird, auf Basis etablierter Theorien sowie voriger Ansätze zur Erweiterung des Modells, der Frage nachgegangen, welche Anforderungen („Propositionen“) eine nuanciertere Struktur des traditionellen Brand Funnels erfüllen sollte.

Innovationsaktivitäten sind häufig sehr komplex und mit erheblichen Unsicherheiten für das entsprechende Unternehmen verbunden. Daher muss das Innovationsmanagement zur Wahrung von Effektivität und Effizienz der Innovationsaktivitäten durch einen geeigneten Controlling-Ansatz unterstützt werden. Ziel des Beitrages von Ronald Gleich, Jan Christopher Munck und Alexander Tkotz ist es, einen Überblick über die Notwendigkeit sowie die Aufgaben und Strukturen des betrieblichen Innovationscontrollings zu geben. Die Rolle und Aufgaben des Innovationscontrollings als Unterstützung für das Innovationsmanagement werden ausführlich beschrieben und diskutiert. Die Ausführungen bilden die Basis für die Gestaltung eines unternehmensspezifischen Controllings von Innovationsaktivitäten.

Vertriebspolitik als drittem Marketing-Instrument wird in Bezug auf das Controlling in diesem Handbuch in drei Beiträgen Rechnung getragen. Zunächst erläutert Reinhard Hünerberg in seinem Beitrag die wichtige Schnittstelle „Vertriebscontrolling“ zwischen Marketing/Vertrieb und Controlling. Dabei wird insbesondere auf die Aufgabenstellungen eingegangen und auf die Rahmenbedingungen, innerhalb derer die entsprechenden Aktivitäten ablaufen und die durch sie geprägt werden. Darüber hinaus wird ein Überblick über wesentliche Verfahren gegeben, die zur Aufgabenerfüllung Anwendung finden. Damit wird auf spezifische Bereiche des Controllings für das Distributionsinstrumentarium vorbereitet, und es erfolgt eine Verknüpfung mit den weiterführenden Beiträgen des Sammelbandes.

Datengetriebene Entscheidungen sind ein zentraler Erfolgsfaktor im E-Commerce. In der Praxis zielt das E-Commerce-Controlling im täglichen Handeln aber häufig zu stark auf das retrospektive Reporting von Umsatzzahlen an das Management ab, anstatt die Grundlage für ein schnelles, zahlenbasiertes Entscheiden in den Fachabteilungen zu liefern. Im Beitrag von Marc Ehlbeck, Stephan Schlosser und Jan Wind stellen die Autoren die Herausforderungen und Defizite im Status quo dar, definieren erforderliche Kennzahlengerüste und verdeutlichen die Bedeutung der Automatisierung von Prozessen, Visualisierungen und handlungsleitenden Cook Books bei der operativen Umsetzung eines konsequent zahlenbasierten Arbeitens im Online-Handel.

Um dem veränderten Kaufverhalten der Kunden Rechnung zu tragen, werden verstärkt Multichannel-Systeme eingesetzt. Mit der ganzheitlichen Ausrichtung dieser Systeme sind jedoch erhebliche Veränderungen beim Controlling verbunden, deren Tragweite oft übersehen wird. Eine wesentliche Problematik ist, dass nicht mehr nachvollzogen werden kann, welcher Kanal für den Kaufentschluss genau verantwortlich ist. Im Beitrag von Christin Emrich zum Multichannel-Controlling werden daher Implikationen

für ein ganzheitliches Controlling bei Multichannel-Systemen sowie Veränderungsnotwendigkeiten in den Bereichen des strategischen und des operativen Controllings abgeleitet und ein Anforderungsprofil entwickelt. Mithilfe entsprechender Instrumente wird die Anwendung anhand eines wertorientierten Kunden-Controllings sowie Customer Lifetime Value verdeutlicht.

Entscheidungen, die in der Preispolitik getroffen werden, sind u. a. aufgrund ihrer direkten Erfolgswirksamkeit für Unternehmen von großer Bedeutung und erfordern entsprechend einen systematischen Controllingansatz (Ivens et al. 2016, S. 181 f.). Michael Bergmann deckt daher mit seinem Beitrag das Preiscontrolling ab. Dieser befasst sich mit der kostenorientierten Steuerung von Konsumgüterpreisen. Als vorteilhaft hat sich in diesem Zusammenhang die Prozesskostenrechnung erwiesen, die in der Lage ist, die Gemeinkosten steuerbar zu machen. Bei kurzlebigen Konsumgütern liegt der Fokus grundsätzlich auf der richtigen Erfassung der Kostensituation. Eine rein lineare Vorhersage der Entwicklung wird dem Anspruch nach einer wahrheitsgemäßen Kosteneinflussnahme oftmals nicht gerecht, sodass Methoden gefunden werden müssen, die in der Lage sind, Schwankungen zu erfassen und für die Prozesskostenkalkulation kalkulierbar zu machen. Der Beitrag schließt mit einer Darstellung einer modifizierten Deckungsbeitragsrechnung.

Im darauffolgenden Exkurs von Sascha Götte wird das Konzept der Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem und seine Bedeutung für die Strategieentwicklung, -implementierung und -kontrolle dargestellt. Sascha Götte beleuchtet dabei die vier Perspektiven und arbeitet die Bedeutung einer Etablierung von Ursache-/Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen Kennzahlen heraus. Darüber hinaus werden Anregungen zur Vorgehensweise bei der Einführung einer Balanced Scorecard im Unternehmen gegeben.

Im vierten Abschnitt des Handbuchs wird abschließend die institutionelle Perspektive näher betrachtet.

Das Controlling von Marketingprojekten, Gegenstand des ersten Beitrages von Andreas Huber, umfasst die Sicherung des Erreichens aller Projektziele über eine systematische Ist-Datenerfassung in Verbindung mit Soll-Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen sowie der Steuerung einer Durchführung von Korrekturmaßnahmen in den charakteristischen Phasen von Projekten: Projektinitialisierung und Projektdefinition, Projektplanung und Projektsteuerung sowie Projektabschluss und Projektbewertung. Projektcontrolling bezieht sich dabei sowohl auf Multiprojektmanagement als auch auf Agiles Projektmanagement und berücksichtigt in ganzheitlicher Perspektive professionelle Projektpäsentation, Projektkommunikation und Projektvernetzung.

Thomas Breyer-Mayländer beschäftigt sich in seinem Beitrag mit dem Controlling im Rahmen des Medienmarketing und zeigt hier Strukturen auf, mit denen im Medienunternehmen Marketingprozesse verankert sind und nach welchen Zielgruppen, Märkten und Kennzahlen die Steuerung dieser Marketing-Aufgaben erfolgt. In Medienunternehmen ist Marketing in der Regel einer der erfolgsentscheidenden Funktionsbereiche, der daher einer detaillierten und permanenten Begleitung und Steuerung nicht nur durch

die Fachinstanzen, sondern auch durch das Top-Management bedarf. Gleichzeitig sind Medienunternehmen in vielen Fällen auch publizistische Unternehmen, die neben der kennzahlenorientierten Ausrichtung an den Markt- und Kundenbedürfnissen, einer inhaltlichen Leitidee folgen und dadurch in vielen Fällen erst in der Lage sind, tatsächlich neue und überdurchschnittlich erfolgreiche Produkte zu etablieren. Die medienökonomischen Besonderheiten führen zu einer Steigerung der Marktdynamik, sodass den unterschiedlichen Performance-Kennziffern in den vier Hauptfeldern des klassischen Marketing-Mix hier eine besondere Bedeutung zukommt.

Das Controlling in Versicherungsunternehmen im Allgemeinen und das versicherungsspezifische Marketing-Controlling im Besonderen sind relativ wenig in der Fachliteratur ganzheitlich thematisiert. In dem Kapitel zum Marketing-Controlling in der Versicherungsbranche von Michael Dorka wird sowohl auf das strategische Marketing-Controlling als auch das operative Marketing-Controlling eingegangen. Dabei werden zunächst die Grundlagen der institutionellen Perspektive mittels Beschreibung der versicherungsspezifischen Besonderheiten für das Marketing und Controlling gelegt. Darauf aufbauend erfolgt die Betrachtung sowohl aus strategischer als auch operativer Perspektive. Neben den „klassischen“ operativen Marketing-Instrumenten finden dabei auch die für Versicherungsunternehmen relevanten Instrumente der Prozess- und Personalpolitik Berücksichtigung.

Schließlich geht Herbert Loock näher auf das Marketing-Controlling in der Bekleidungsbranche ein. Dieses hat als Steuerungsinstrument deren Besonderheiten, nämlich die Käuferorientierung und das Arbeiten in Saisonrhythmen, zu berücksichtigen. Im Beitrag wird dargestellt, wie das Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio als Instrument des strategischen Controllings und das Target Costing als Instrument des operativen Controllings in dieser Gruppe von Konsumgüterunternehmen eingesetzt werden können.

Literatur

- Becker, W., & Baltzer, B. (2009). Controlling. Eine instrumentelle Perspektive. In W. Becker (Hrsg.), *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge* (Bd. 162). Bamberg: Otto-Friedrich-Univ.
- Becker, J., & Winkelmann, A. (2014). *Handelscontrolling* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Day, G., & Fahey, L. (1988). Valuing market strategies. *Journal of Marketing*, 52(3), 45–57.
- Hubert, B. (2016). *Grundlagen des operativen und strategischen Controllings*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ivens, B., Stemmermann, K., & Leischnig, A. (2016). Preiscontrolling in der Unternehmenspraxis. In W. Becker & P. Ulrich (Hrsg.), *Handbuch Controlling* (S. 181–198). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Link, J., & Weiser, C. (2014). *Marketing-controlling* (3. Aufl.). München: Vahlen.
- O'Sullivan, D., & Abela, A. V. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, 71(2), 79–93.
- Reinecke, S. (2016). Marketingcontrolling in der Unternehmenspraxis. In W. Becker & P. Ulrich (Hrsg.), *Handbuch Controlling* (S. 199–222). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Reinecke, S., & Janz, S. (2007). *Marketing-controlling*. Stuttgart: Kohlhammer.

- Reinecke, S., & Tomczak, T. (2006). *Handbuch Marketing-Controlling*. Wiesbaden: Gabler.
- Reinecke, S., Janz, S., & Hohenauer, R. (2016). Controlling der Marketingkommunikation: Zentrale Kennzahlen und ausgewählte Evaluationsverfahren. In F.-R. Esch, T. Langner, & M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Controlling der Kommunikation* (2. Aufl., S. 3–26). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76–89.
- Seth, J. N., & Sisodia, R. S. (2002). Marketing productivity. Issues and analysis. *Journal of Business Research*, 55, 349–362.
- Zerres, C., & Israel, K. (2016). Online-Marketing. Nutzung bei klein- und mittelständischen Unternehmen. Hochschulverlag der Hochschule Offenburg (Hrsg.), *Schriften der Hochschule Offenburg*, Nr. 3.
- Zerres, C., & Zerres, M. (2006). *Handbuch Marketing-Controlling* (3. Aufl.). Berlin: Springer.

Über die Autoren

Dr. Christopher Zerres ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen auf Social Media- und Online-Marketing sowie Marketing-Controlling. Zuvor war er bei einer Unternehmensberatung sowie einem internationalen Automobilzulieferer tätig. Christopher Zerres ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Bereichen Management und Marketing.

Dr. Michael Zerres ist Professor für Marketing. Seine Schwerpunkte sind marktorientierte Unternehmensführung, Marketing-Controlling und Marketing-Planung. Er war Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Hamburg.

Marketing-Analytics-Process (MAP) – Data-Driven-Marketing-Projekte erfolgreich durchführen

Die Bedeutung von Big Data für das Marketing-Controlling

Klaus-Peter Schoeneberg, Ole Nass und Lennart Schmitt

Zusammenfassung

Aufgrund der zunehmenden Dynamisierung der Märkte und den vorhandenen technischen Möglichkeiten, Big Data zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen nutzen zu können, hat der Umfang unternehmensexterner wie -interner Komplexität stark zugenommen. Dieser Beitrag beschreibt den von den Autoren entwickelten Marketing-Analytics-Process, der ein Framework zur prozessualen Vorgehensweise bei der Umsetzung von Data-Driven-Marketing-Projekten auf Basis von Big Data darstellt. In der Fachabteilung implementiert, werden Big-Data-Projekte dazu in sechs Phasen umgesetzt, bei denen Iterationen und Rücksprünge möglich sind. Zum besseren Verständnis wird jede Phase detailliert beschrieben und durch einen fortlaufenden Use-Case, basierend auf einem After-Sales-Projekt des Unternehmens Immonet, ergänzt. Der Marketing-Analytics-Process wird detailliert aus wissenschaftlicher, praktischer und technischer Sicht beschrieben.

K.-P. Schoeneberg (✉)

Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW) Hamburg,
Hamburg, Deutschland

E-Mail: klaus-peter.schoeneberg@haw-hamburg.de

O. Nass

Immonet GmbH, Hamburg, Deutschland

E-Mail: mail@olenass.de

L. Schmitt

Hamburg, Deutschland

E-Mail: mail@lennartschmitt.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	16
2	Marketing-Analytics-Process-(MAP)-Modell.....	17
2.1	Phase I: Problemidentifikation/Zieldefinition.....	18
2.2	Phase II: Datenquellenauswahl.....	22
2.3	Phase III: Datenaufbereitung.....	26
2.4	Phase IV: Modellierung.....	31
2.5	Phase V: Modellevaluierung.....	33
2.6	Phase VI: Handlungsempfehlungen.....	35
3	Implementierung.....	36
4	Fazit.....	36
	Literatur.....	37
	Über die Autoren.....	39

1 Einleitung

Aufgrund der zunehmenden Dynamisierung der Märkte und den vorhandenen technischen Möglichkeiten, Big Data zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen nutzen zu können, hat der Umfang unternehmensexterner wie -interner Komplexität stark zugenommen (vgl. Schoeneberg et al. 2016, S. 75). Bisher verfügen jedoch nur eine begrenzte Anzahl von Unternehmen über die notwendigen Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle, um diese Wettbewerbsvorteile strategisch wie operativ erfolgreich für sich nutzen zu können. Der Besitz großer Datenmengen bietet jedoch keinen Mehrwert, sofern geeignete Analysemodelle oder -methoden fehlen (vgl. Malgara 2014).

Im Hinblick auf Big Data müssen sich Organisationen vorab die Fragen stellen, welche Ziele sie mit der Nutzung verfolgen wollen, welche Quellen sie nutzen können und welche pragmatischen und ergebnisbezogenen Vorgehensweisen für sie zielführend sind. Dafür ist es erforderlich, dass die gesamte Organisation das Potenzial von Big Data erkennt. Im Marketing haben sich hier Buzzwords, wie Marketing-Intelligence, Marketing-Analytics, Smart Data oder Data-Driven-Marketing, bereits etabliert. Das datenbasierte Marketing bietet Organisationen heute vielfältige neue Möglichkeiten, mehr über die wahren Bedürfnisse der Kunden zu erfahren und diese gezielt ansprechen zu können. Mittels prädiktiver Analysen ist die Kommunikation mit bestehenden und potenziellen Kunden zum richtigen Zeitpunkt crossmedial realisierbar.

Dieser Beitrag beschreibt den von den Autoren entwickelten Marketing-Analytics-Process, der ein Framework zur prozessualen Vorgehensweise bei der Umsetzung von Data-Driven-Marketing-Projekten auf Basis von Big Data darstellt. In der Fachabteilung implementiert, werden Big-Data-Projekte in sechs Phasen umgesetzt, bei denen mehrere Iterationen und Rücksprünge möglich sind. Zum besseren Verständnis wird nachfolgend jede Phase detailliert beschrieben und durch einen fortlaufenden Use-Case zur Implementierung ergänzt. Der jeweils hervorgehobene Use-Case dient als Best-Practice-Beispiel und basiert auf einem After-Sales-Projekt des Unternehmens Immonet. Über die

Beschreibung des Projektverlaufs hinaus werden hier auch die technischen Implementierungen anhand von Programmcodes skizziert, um einem Analysten einer Fachabteilung eine entsprechende Guideline zu bieten.

Der Marketing-Analytics-Process wird anschließend detailliert aus wissenschaftlicher, praktischer und technischer Sicht dargestellt.

2 Marketing-Analytics-Process-(MAP)-Modell

Das *Marketing-Analytics-Process-(MAP)-Modell* wurde speziell für die Herausforderungen im operativen und strategischen Marketing entwickelt und adaptiert den meist genutzten Datenanalyseprozess der Welt, den CRISP-DM (vgl. Piatetsky 2014). Kritisch anzumerken ist hierzu, dass der ursprünglich bereits 1996 entwickelte CRISP-DM nicht mehr wesentlich weiterentwickelt wurde. Neue Fragestellungen und Herausforderungen – wie die Verschiebung von technischem Know-how in die Fachabteilungen sowie der Umgang mit den Herausforderungen durch Big Data – werden nicht mehr hinreichend berücksichtigt. Fan et al. weisen bereits 2015 darauf hin, dass für Entscheidungsprozesse im (Online-)Marketing Big Data als Treiber fungiert und das Angleichen von Prozessen notwendig ist (vgl. Fan et al. 2015, S. 29). An dieser Stelle setzt der MAP an.

Der Prozess ist so konstruiert, dass er in der (Online-)Marketing-Fachabteilung implementiert wird. Der MAP bildet eine explorierende Basis mit dem Ziel der Wissens- und Erfahrungsgenerierung, also *Insights*, aus Daten für eine spätere mögliche Automatisierung oder Implementierung durch Analysten, deren Fokus dabei auf der fachlichen Problemlösung liegt.

Der MAP-Modell besteht aus sechs Phasen (vgl. Abb. 1), welche zumeist in einer Implementierung des Modells münden. Der Anstoß zur Umsetzung von strategischen Zielen durch den MAP kommt in der Regel von außerhalb, von operativen Zielen innerhalb der (Online-)Marketing-Abteilung. Zunächst werden Probleme identifiziert und Ziele definiert (*Phase I*). Anschließend werden die benötigten Daten aus internen und externen Datenquellen gesammelt (*Phase II*). Liegen die zu analysierenden Daten vor, werden diese durch Datenverknüpfung, Datensatzselektion und Datenbereinigung aufbereitet (*Phase III*), um den Ansprüchen der Modellierung (*Phase IV*) und den einzusetzenden Analyseverfahren zu genügen. Bei der Modellierung ist besonderer Fokus auf eine spätere Flexibilität, d. h. Erhöhung der Modellpräzision durch Erweitern oder Verändern der Parameter, zu legen. Zielführend ist das Erstellen mehrerer Modelle, deren Güte anschließend evaluiert wird (*Phase V*). Ergibt die Validierung der Modelle, dass durch diese die zuvor identifizierten Probleme nicht wie gewünscht gelöst werden können, so sind weitere Iterationsschritte notwendig. Hierbei ist das Augenmerk aber nicht auf eine perfekte Modellgüte zu legen, da durch jede weitere Iteration wiederholt Ressourcen gebunden werden. Daher kann innerhalb des MAP-Modells aus jeder Phase in eine der vorherigen Phasen zurückgesprungen werden, um kurzfristig Anpassungen vorzunehmen und Fehler frühzeitig zu kompensieren. Die aus modelltheoretischer wie praktischer Sicht gängigen Feedback-Sprünge sind in Abb. 1 dargestellt.

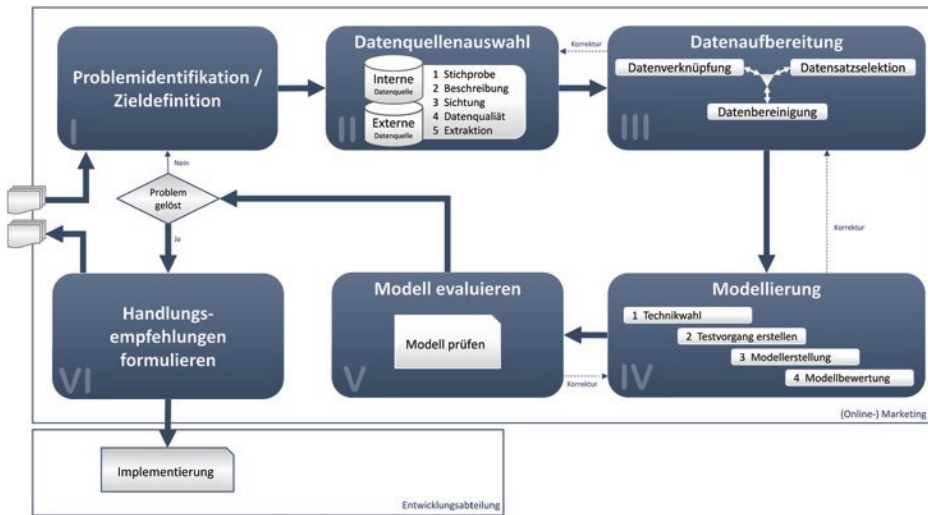


Abb. 1 Marketing-Analytics-Processmodell (MAP). (Quelle: eigene Darstellung)

Anschließend wird eine Handlungsempfehlung an den Auftraggeber ausgesprochen, welche immer auch in einem resultierenden Bericht stattfindet (*Phase VI*). Eine der häufigsten Handlungsempfehlungen stellt die Implementierung einer automatisierten Modelausführung durch eine Entwicklungsabteilung dar. Durch eine solche Implementierung können die Ergebnisse der automatisierten Analyse regelmäßig und zeitnah abgerufen oder verteilt werden.

Auf die Phasen des MAP-Modells wird in den folgenden Kapiteln detailliert eingegangen. Zum besseren Verständnis wird jede Phase anhand eines fortlaufenden Use-Case praxisnah beschrieben.

2.1 Phase I: Problemidentifikation/Zieldefinition

Die zentrale Phase jedes MAP-Analyseprojektes ist die erste Phase. In dieser werden die Probleme identifiziert und die Ziele definiert. Der Fokus wird auf das Verständnis der Projektziele aus der fachlichen Perspektive gesetzt. Diese fachlichen Problemstellungen sind speziell in technische Problemstellungen zu überführen und ein vorläufiger Projektplan ist zu erstellen.

Da von dieser Phase aus der weitere Prozessablauf gebildet wird, haben die getroffenen Entscheidungen eine große Hebelwirkung auf den Ressourceneinsatz, die Ergebnisqualität sowie den Projekterfolg. Um sicherzustellen, dass nicht die richtigen Antworten auf die falschen Fragen gefunden werden, ist die Analyse der

wichtigsten fachlichen Ziele und die damit verbundenen Fragestellungen unabdingbar. Wenn das fachliche nicht richtig in ein technisches Ziel überführt werden kann, dann ist eine erneute Definition in Betracht zu ziehen. Abschließend ist ein Projektplan zu erstellen, welcher eine Planung für das Erreichen der technischen Ziele, eine Zeitplanung, Betrachtung potenzieller Risiken und eine Auswahl an Tools und Techniken beinhaltet. In der Praxis haben sich die Phasen der Datenauswahl sowie der Datenaufbereitung als besonders ressourcenintensiv herausgestellt. Während die Datenauswahl und das entsprechende Verständnis dafür erfahrungsgemäß ein Viertel der zeitlichen Projektaufwände binden, nimmt die Datenaufbereitung zwischen 50 und 80 % der Projektressourcen in Anspruch (vgl. Granville und Vincent 2015; Dasu und Johnson 2003).

Bei neuen Projekten ist darauf zu achten, dass in der Phase der Zieldefinition und Problemidentifikation die Einarbeitung des Analysten in die fachliche Problemstellung nicht ausschließlich im Zentrum steht. Der Fokus liegt ebenso in der Schaffung einer realistischen Erwartungshaltung in der Fachabteilung sowie der Anpassung der fachlichen Prozesse an die Arbeit mit den resultierenden Analysemodellen. Um diese Diskrepanzen möglichst gering zu halten, sind sowohl der MAP als auch mindestens ein Analyseexperte direkt in der Fachabteilung bzw. in einem Kompetenzzentrum zu implementieren.

Des Weiteren zeigt sich in der Praxis, dass die vom Management vorgegebenen Projektziele oft nicht mit den Anforderungen der Fachabteilung übereinstimmen. Aufgabe der Fachabteilung ist es daher, aus den vom Management vorgegebenen globalen Zielvorgaben, konkrete, praktisch umsetzbare Projektziele abzuleiten.

Exkurs: Analysen im (Online-)Marketing-Kontext

Herausfordernd für eine Organisation sind heute die wachsenden Ansprüche des Kunden, welche sich in den letzten Dekaden stark gewandelt haben. Aus Marketingsicht beinhaltet dies, eine Relevanz beim Kunden zu erzeugen bzw. zu erhalten. Der Endkunde im digitalen Zeitalter erwartet „maßgeschneiderte“ Angebote und eine individuelle Ansprache. Die Relevanz eines individuellen Marketing ist bereits seit langem bekannt und stellt trotzdem immer noch eine große Herausforderung dar.

Während Borden 1964 den Begriff des „Marketing Mix“ mit seinen 12 Elementen prägte (vgl. Borden 1964), gruppierte McCarthy diese Elemente in vier Gruppen, die als 4Ps (für *Product*, *Price*, *Promotion* und *Place*) bekannt sind (vgl. McCarthy 1964). Laut Goi wird das 4P-Modell als höchst relevant für das Consumer Marketing angesehen (vgl. Goi 2009). Damit wurde das Marketing, laut Judd, jedoch als zu produktionsorientiert definiert. Daher integrierte dieser ein fünftes *P*, für *People* (vgl. Judd 1987).

Fan et al. veröffentlichten 2015 ein Framework auf Basis der 5Ps, welches einen Leitfaden für den Entscheidungsprozess im Marketing im Kontext von Big Data bereitstellt (vgl. Fan et al. 2015, S. 29; Abb. 2). Die 5Ps werden in Relation zu den Daten, den möglichen Analysemethoden und Anwendungsfällen gesetzt, wodurch eine strukturierte Datenanalyse ermöglicht wird.



Abb. 2 Marketing-Mix-Framework im Rahmen des Big Data-Managements. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Fan et al. 2015, S. 29)

Praxis Use-Case

Ziel des (Online-)Marketing ist es, die eigenen Produkte oder Dienstleistungen mit wenig Aufwand und Budget bestmöglich dem Kunden zu präsentieren, sodass dieser die vom Marketing angestrebte Handlung durchführt. In diesem Use-Case wird zunächst der Geschäftsbereich der After-Sales-Produkte von [Immonet.de](#) skizziert. Darüber hinaus wird detailliert beschrieben, wie der gezielte Einsatz von Big-Data-Quellen und -Analysen zu einer erheblichen Absatzsteigerung durch Einsatz des MAP geführt hat.

[Immonet.de](#) ist eines der führenden Immobilien-Portale in Deutschland. Mit über 20 Millionen Visits pro Monat ist [Immonet.de](#) ein seit Jahren etabliertes Portal, auf dem unterschiedliche Objekte¹ von Immobilienanbietern angeboten und durchsucht werden können.

Neben dem eigentlichen Kerngeschäft von [Immonet.de](#), dem Zusammenführen von Objekt-Anbietern (Makler oder auch private Anbieter) und Objekt-Nachfragern (Kunden), verkauft [Immonet.de](#) Leads an verschiedene Partner. In diesem Kontext bezeichnen Leads einen Kontakt, der über eine (Online-)Marketingmaßnahme gewonnen wurde. Diese Leads werden als After-Sales-Produkte bezeichnet.

¹Objekt wird als Oberbegriff für unterschiedliche Immobilientypen verwendet. Darunter fallen u. a. Häuser, Wohnungen, Appartements, Garagen, Stellplätze, Gewerbe- und Anlage-Immobilien.

Bereiche, in denen Leads generiert werden (alphabetisch sortiert):

- Finanzierung (Fipa)
- Hausbaukatalog (Katalog-Hausbau)
- Umzug (UA)

Bisher wird der Kunde durch interne Werbung auf [Immonet.de](#) und über Newsletter auf die verschiedenen After-Sales-Angebote aufmerksam gemacht. Darüber hinaus werden SEO- (Searchengine Optimization) und SEA- (Searchengine Advertisement) Maßnahmen durchgeführt, um die Einnahmen im Lead-Verkauf zu steigern.

Zielsetzung

Auf der Managementebene wird die Anforderung formuliert, dass die Performance der After-Sales-Produkte gesteigert werden soll. Hier wird ein großes, in der Vergangenheit ungenutztes, Potenzial gesehen. Eine konkrete, messbare Zielvorgabe beinhaltet die Vorgabe des Managements nicht.

Wie bereits erwähnt, werden die After-Sales-Produkte bisher zumeist ohne übergeordnete Strategie mithilfe verschiedener Online-Marketing-Kampagnen beworben. Der MAP soll genutzt werden, um die Effizienz der Leadgenerierung zu optimieren. Folgende Ziele werden definiert:

1. Erstellung einer Customer-Life-Time (CLT) für die vier Kernprodukte Haus/kaufen, Haus/mieten, Wohnung/kaufen und Wohnung/mieten. Als Datengrundlage sind die bereits erhobenen Informationen des Kundennutzungsverhaltens (Sessiondaten) anzuwenden.
2. Erstellung eines Forecast-Modells zur Vorhersage, zu welchen Zeitpunkten im Kundenlebenszyklus ein Kunde Bedarf an After-Sales-Produkten hat.
3. Integration des Forecast-Modells zur automatisierten Kundenansprache.

Projektplan

Folgende Meilensteine mit jeweiliger Zeiteinschätzung werden definiert und in Tab. 1 dargestellt.

Tab. 1 Projektplan inkl. Zeiteinschätzung

	Beschreibung	Zeiteinschätzung
M1	Datenquellen wählen und ein Verständnis der Daten erhalten	4PT
M2	Daten-Aufbereitung, inkl. Daten-Qualitätsprüfung, -Transformationen, -Verknüpfbarkeit und -Auswahl	8PT
M3	Erstellung des Modells, inkl. Anwendung	2PT
M4	Auswertung der Modellergebnisse	1PT
M5	Handlungsempfehlungen entwickeln	1PT

Legende: M = Meilenstein; PT = Personentag

Die in diesem Projektplan definierten Zeiteinschätzungen beinhalten sowohl die eigentliche Arbeitszeit wie auch die benötigte Zeit für Meetings und andere Abstimmungsprozesse.

2.2 Phase II: Datenquellenauswahl

Die Phase der Datenquellenauswahl kann in Anlehnung an Shearer (2000) in fünf Schritte unterteilt werden. Zunächst wird eine aussagekräftige Stichprobe aus jeder Datenquelle gezogen (I), die Struktur der Daten beschrieben (II) und die Daten gesichtet (III). Die Sichtung erfolgt durch gezieltes Abfragen oder eine Visualisierung der Daten. Hierdurch werden erste Ergebnisse generiert sowie Hypothesen aufgestellt. Aus der Sichtung der Daten ergeben sich Erkenntnisse hinsichtlich der Datenqualität, welche für jede Datenquelle sicherzustellen ist (IV). Entspricht die Datenqualität den Anforderungen oder ist diese durch nachträgliche Transformationen in die gewünschte Form gebracht worden, ist ein Abbild der Daten zu erstellen (V), welches für die Modellierung genutzt wird. Das Live-System wird dadurch nicht aufgrund von Abfragen belastet und ist vor oft unbeabsichtigter Manipulation geschützt.

Eine Datenquelle wird entweder als intern oder als extern bezeichnet. Historisch gesehen wird dies durch die physikalische Lokalität definiert. In Zeiten des Cloud-Computings werden Daten immer öfter nicht auf unternehmenseigenen Servern gespeichert. Zur aktuellen Unterscheidung bedarf es einer Abgrenzung, wie intern und extern in diesem Kontext zu verstehen sind. Interne Datenquellen beinhalten die Daten, welche in der eigenen Abteilung vorgehalten werden und auf welche ohne Einschränkungen zugegriffen werden kann. Für die Durchführung einer Datenanalyse werden interne Datenquellen benötigt; diese stellen aber nur einen geringen Anteil an den gesamt zu nutzenden Datenquellen dar. Bei externen Datenquellen ist der Zugriff bspw. durch Zugriffsrechte eingeschränkt. Dies bezieht sich auf Daten, welche sowohl in der eigenen Organisation, als auch extern vorliegen. In diese Kategorie fällt auch externes Wissen, welches noch nicht in Datenform vorliegt. Externes Wissen kann z. B. durch Umfragen erhoben werden, um dieses in interne Daten umzuwandeln. Externe Daten können auch in dem eigenen Unternehmen vorliegen, aber nicht ohne Einschränkungen zugänglich sein. Dies kann an der Datenhoheit, wie zum Beispiel den Besitz der Datenquelle durch eine andere Abteilung, ungenügenden Zugriffsrechten oder Einschränkungen durch den Datenschutz sowie Corporate Compliance liegen.

Für typische Marketing-Intelligence-Aufgaben, wie etwa Customer-Opinion-Mining, besitzen Unternehmen heute viele unterschiedliche Ansätze, um Daten aus diversen Informationsquellen zusammen zufügen (vgl. Fan et al. 2015, S. 28). Die Daten werden auf verschiedenen Wegen generiert.

Zum einen werden Daten erhoben, bei denen der Webnutzer den Inhalt aktiv generiert hat, wie etwa Tweets oder Posts. Durch diese Daten können aktuelle Ereignisse identifiziert oder die Stimmung zu bestimmten Themen ermittelt werden (vgl. Kimball und

Merz 2000; Chatterjee et al. 2003). Zum anderen werden Daten durch Beobachtungen, wie bspw. beim Tracking, erhoben. Diese werden durch Server-Weblogs generiert, welche die Interaktionen – also das Verhalten – von Webnutzern aufnehmen. Durch diese Weblogs kann ermittelt werden, welche Aktionen in welcher Reihenfolge von einem Nutzer durchgeführt wurden. Diese Clickstreams können Einsichten in die Art der Web-sitenutzung gewähren (vgl. Kimball und Merz 2000; Chatterjee et al. 2003; Tendick et al. 2016, S. 5–6; Jacobs 2009). Beide Methoden können kombiniert werden, wenn eine Beziehung zwischen Benutzerverhalten und -absichten erforscht werden soll (vgl. Fan et al. 2015, S. 29).

Praxis Use-Case

Um das Nutzerverhalten zu erheben und später analysierbar zu machen, wird auf Immonet.de mit Hilfe von Google Analytics² Premium das Nutzerverhalten clientbasiert verfolgt. Auch serverseitig wird das Nutzerverhalten für das Controlling erhoben und in Hadoop-Clustern³ aufgezeichnet. Für die geplante Analyse werden die clientseitig erhobenen Daten genutzt, da diese umfangreicher sind und einen höheren Grad der Granularität aufweisen und somit für eine detaillierte Analyse besser geeignet sind.

Ergänzend zu den mittels Google Analytics direkt über das Interface zur Verfügung gestellten Daten und Berichte, werden eventbasierte Rohdaten benötigt, die in Google Analytics-Interface nicht zur Verfügung stehen.

Google BigQuery⁴ ist eine Datenbank-Softwarelösung, die es ermöglicht, große Datenmengen in der Cloud⁵ zu verwalten und zu analysieren. Es zeichnet sich durch die bereitgestellte Rechenleistung und die daraus folgende Geschwindigkeit, in der eine Abfrage verarbeitet werden kann, aus. Das Analysieren von Terabyte großen Datenmengen ist daher mit Google BigQuery in *akzeptabler Zeit* möglich. Zusammenstellen und Aufbereiten der Daten für diesen Use-Case umfassen circa 850 GB. Die kumulierte Rechenzeit für alle datenvorbereitenden Maßnahmen beträgt circa 15 bis 20 min.

²Google Analytics ist ein User-Tracking-Tool, welches in einer Freien- und einer Premium-Lizenz zur Verfügung steht. (www.google.com/analytics).

³Hadoop ist eine Open-Source-Softwarelösung von Apache. Als Framework ermöglicht Hadoop das Speichern und Analysieren (ggf. mit Zusatzsoftware) großer Datenmengen in einem speziell entwickelten Dateisystem (HDFS).

⁴Google BigQuery (cloud.google.com/BigQuery). Als Speicherplatz für große Datenmengen wird zusätzlich Google Cloud Storage benötigt.

⁵Als Alternative zu Google BigQuery (Cloud-Datenbank-System) sind hier Amazon DynamoDB, Azure DocumentDB zu erwähnen.



Abb. 3 Technische Implementierung des Trackings auf immonet.de, inkl. Datenflusses. (Quelle: eigene Darstellung)

Das Analysieren von Google Analytics Premium Daten ist mit Google BigQuery sehr komfortabel⁶, da die Rohdaten⁷ ohne großen Aufwand von Google Analytics Premium direkt an Google BigQuery/Google Cloud Storage übergeben werden können.

Es ist ebenfalls möglich, Daten anderer Tracking-Lösungen mit Google BigQuery zu verarbeiten, solange diese einen Export der Rohdaten ermöglichen. Der Import⁸ von Daten in Google BigQuery ist aktuell in den Formaten CSV, JSON oder direkt über die Google BigQuery-API möglich. Daten, die nicht von Google Produkten erhoben werden, können somit ebenfalls mit Hilfe von Google BigQuery performant analysiert werden.

User-Tracking auf immonet.de

Zielsetzung ist es, die CLT für verschiedene Produkte zu berechnen, vorherzusagen und die daraus gewonnenen Informationen für gezielte Marketing-Maßnahmen zu nutzen. Wie bereits beschrieben, werden die erhobenen Daten aus Google Analytics automatisch nach Google BigQuery exportiert.

Technische Implementierung des Trackings

Auf [Immonet.de](https://immonet.de) werden mithilfe eines Tagmanagementsystems Online-Marketing-Tags ausgespielt. Auch das Google (Universal) Analytics-Tag wird so auf allen Seiten eingebunden. Für eine bessere Erfassung des Nutzerverhaltens wird die Google Analytics Option *Enhanced Ecommerce*⁹ genutzt.

Die Rohdaten jeder einzelnen User-Aktion werden anschließend an Google BigQuery/Google Cloud Storage weitergegeben.

Abb. 3 skizziert die technische Implementierung und den Datenfluss.

⁶Die Überführung von Google Analytics-Daten in Google BigQuery ist nur mit einem Google Analytics Premium Account möglich. Mit der frei verfügbaren Version von Google Analytics ist das Überführen nicht möglich.

⁷Hit- bzw. Eventbasierte Daten, die nicht aggregiert sind.

⁸Siehe auch <https://cloud.google.com/bigquery/preparing-data-for-bigquery>.

⁹Siehe <https://developers.google.com/analytics/devguides/collection/analyticsjs/enhanced-ecommerce>.

Technische Implementierung von Leads

Aufgrund des eingesetzten Trackings können User mithilfe einer ID eindeutig über Ihren kompletten Besuch hinweg (auch Session übergreifend) identifiziert werden. Jede von einem User durchgeführte Aktion (page view, event, ecommerce action etc.) kann somit direkt diesem zugeordnet werden. Leads, die für ein After-Sales-Produkt generiert werden, werden mithilfe eines Enhanced-Ecommerce-Trackings aufgezeichnet.

Ein Telefonkontakt wird etwa mit folgender Struktur realisiert, die im folgenden Programmcode in JSON dargestellt ist.

JSON-Objekt eines Telefonkontakt Enhanced Ecommerce-Trackings

```
{
  "event": "trackPhone",
  "transactionId": "1234567890",
  "transactionTotal": 0.00,
  "transactionProducts": [ {
    "sku": "Phonecontact/12345/MeineStadt",
    "name": "Phonecontact",
    "category": "Phonecontact/MeineStadt/Miete/Wohnen",
    "price": 0.00,
    "quantity": 1.00
  } ]
}
```

Tracking-Rohdaten (Interne Daten)

Aus den Tracking-Rohdaten werden die in Tab. 2 aufgelisteten Datenfelder für die CLT ausgewählt.

Tab. 2 Selektierte Datenfelder aus Google BigQuery

Datenfeld	Datentyp	Beschreibung
fullVisitorId	STRING	Eindeutige Kunden-ID
visitStartTime	INTEGER	Timestamp
date	STRING	Datum der Sitzung (JJJJMMTT)
hits.page.pagePath	STRING	Seiten-URL
totals.hits	INTEGER	Anzahl der Hits innerhalb einer Session
hits.item.productName	STRING	Produktname
hits.item.transactionId	STRING	ID der Ecommerce-Transaktion

Legende: STRING: Hierbei handelt es sich um eine Zeichenkette, bestehend aus Buchstaben und/oder Zahlen und/oder Sonderzeichen
INTEGER: Ein INTEGER ist eine Ganzzahl

Tab. 3 Selektierte Datenfelder aus der Objekt-Datenbank

Datenfeld	Datentyp	Beschreibung
fullVisitorId	STRING	Eindeutige Kunden-ID
visitStartTime	INTEGER	Timestamp
date	STRING	Datum der Sitzung (JJJJMMTT)

Legende: STRING: Hierbei handelt es sich um eine Zeichenkette, bestehend aus Buchstaben und/oder Zahlen und/oder Sonderzeichen
INTEGER: Ein INTEGER ist eine Ganzzahl

Das vollständige Schema (alle Datenfelder), inklusive Beschreibung, stellt Google im eigenen Analytics-Support-Bereich als Übersicht zur Verfügung.¹⁰

Objekt-Daten (Interne Daten)

Als erstes Ziel wurde festgelegt, dass eine Vorhersage für die vier Kernprodukte (Haus/kaufen, Haus/mieten, Wohnung/kaufen und Wohnung/mieten) erfolgen soll. Eine Produktunterscheidung ist mit den Daten aus Google BigQuery nicht möglich, da keine Klassifizierung über die zwei Dimensionen kaufen/mieten und Haus/Wohnung nicht möglich ist. In der Objekt-Datenbank, welche nicht in Google BigQuery stattfinden kann, stehen diese Informationen zur Verfügung, sodass jedes Objekt eindeutig einem der vier Produkte zugeordnet werden kann. Tab. 3 enthält die Felder der Objektdatenbank, die für die Analyse relevant sind.

2.3 Phase III: Datenaufbereitung

In der Phase der Datenaufbereitung werden die Daten so transformiert, dass diese mithilfe einer Modellierungs-/Analysesoftware¹¹ weiter verarbeitbar sind. Hierzu werden drei Schritte – Datensatzselektion (I), Datenverknüpfung (II) und Datenbereinigung (III) – durchgeführt. Wie bereits in Phase I beschrieben, nimmt die Datenaufbereitung mit einem Anteil zwischen 50 und 80 % den Großteil des zeitlichen Aufwandes eines Analyseprojektes in Anspruch (vgl. Granville und Vincent 2015; Dasu und Johnson 2003). Ziele der Datenaufbereitung sowie der vorangegangenen Datenquellenauswahl sind es, die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität der Daten zu sicherzustellen.

Die drei Schritte dieser Phase können in beliebiger Reihenfolge durchgeführt werden. In den meisten Fällen ist es sinnvoll, zunächst die Datensatzselektion – also das Filtern der Daten anhand von zielführenden Kriterien – durchzuführen und anschließend die

¹⁰URL: <https://support.google.com/analytics/answer/3437719?hl=de>.

¹¹Vgl. Phase V – Praxis Use-Case.

Verknüpfung der Daten vorzunehmen. Die Verknüpfung – oder auch Integration – von Big Data aus unterschiedlichen Quellen zur Generierung von Marketing-Intelligence ist keine triviale Aufgabe (vgl. Fan et al. 2015, S. 28) aufgrund der Big-Data-Eigenschaften – Umfang, Vielseitigkeit, Geschwindigkeit und Nutzen.

Durch die beiden Schritte *Datensatzselektion* und *-verknüpfung* können die Datenmenge erheblich dezimiert und die Durchführung der folgenden Schritte beschleunigt werden. Anschließend ist die Datenmenge überschaubarer und die *Datenbereinigung* bzw. das Data Cleaning kann durchgeführt werden. Im Mittelpunkt der Datenbereinigung steht die Datenqualität. Laut Felden besteht ein Zusammenhang zwischen der Datenqualität und der Entscheidungsqualität (vgl. Felden 2012). In der vorangegangenen Phase der Datenquellenauswahl wurde bei der Sichtung der Daten festgelegt, ob und welche Mängel hinsichtlich der Datenqualität in den ausgewählten Daten bestehen. Diese Abweichungen von der definierten Datenqualität werden in diesem Schritt der Datenbereinigung angepasst. Es werden Dubletten entfernt, Datenwerte standardisiert bzw. transformiert, fehlerhafte Datensätze entfernt, fehlende Daten mit Standardwerten aufgefüllt und ganze Datenspalten aus den bestehenden Daten abgeleitet. Im Rahmen von Big Data, genauer automatisch generierten Daten, sind denkbare Gründe für eine Datenbereinigung etwa

- die Veränderung des Erfassungsprozesses und somit unterschiedliche Strukturen von Daten,
- spezielle Anforderungen des weiteren Modellierungs- oder Verarbeitungsprozesses,
- Vereinigen von heterogenen Datenpools (z. B. aus unterschiedlichen Systemen) oder
- fehlerhafte, in Dubletten resultierende Verknüpfung von Datenquellen.

Entscheidend für die Datenqualität sind das Datenqualitätsmanagement bzw. der Erfassungsprozess. Durch die Dokumentation der Schritte kann das Vorgehen nachvollzogen oder gegenüber Dritten gerechtfertigt werden. Besonders wichtig ist das Dokumentieren des Vorgehens, wenn der Prozess anschließend automatisiert werden soll. Die Dokumentation kann in diesem Fall als eine „Richtschnur“ genutzt werden.

Praxis Use-Case

In der vorherigen Phase *Datenquellenauswahl* wurden die notwendigen Datenquellen und Datenfelder festgelegt. In dieser Phase der *Datenaufbereitung* werden die folgenden drei Schritte auf Grundlage der selektierten Datenfelder durchgeführt:

1. **Datensatzselektion:** Relevante Datensätze werden anhand von Kriterien gefiltert und ausgewählt.
2. **Datenbereinigung:** Eine hohe Qualität der Daten wird erzielt, indem notwendige Transformationen, wie beispielsweise Normalisierungen, vorgenommen werden.
3. **Datenverknüpfung:** Datenquellen werden miteinander verknüpft.

Datensatzselektion

Alle benötigten Daten liegen nun in einer Form vor, sodass diese später für das Modell genutzt werden können. Damit die CLT berechnet werden kann, muss vorher definiert werden, welche Datensätze für die Vorhersage genutzt werden sollen. Es wird festgelegt, dass als Datengrundlage ausschließlich Nutzer berücksichtigt werden, die innerhalb des Monats März des letzten Jahres den ersten Kontakt mit [immonet.de](#) hatten. User, die mindestens zwei Jahre nicht [immonet.de](#) besucht haben, werden als neue User identifiziert, da davon ausgegangen werden kann, dass diese eine neue Customer Journey beginnen. Alle weiteren Aktivitäten der ausgewählten User werden für den Zeitraum des nächsten Jahres aus den Rohdaten extrahiert.

Schritt 1: Selektion aller `fullVisitorId`-Werte der Neukunden auf [immonet.de](#): Eine Selektion ist mit einer SQL-Abfrage (Tab. 4) in Google BigQuery möglich.

Durch die Einschränkung `totals.newVisits = 1` wird sichergestellt, dass nur IDs von Erstbesuchern (Erstbesucher oder inaktiv seit mindestens zwei Jahren) selektiert werden. Durch die Einschränkung `totals.hits > 1` werden alle Nutzer, die nur eine Seite von [immonet.de](#) aufgerufen haben (*Bouncer*), entfernt. `###ALLE_DATENQUELLEN_AUS_MAEZ###` wird durch die entsprechenden Datenquellen ersetzt.

Schritt 2: Selektion aller Ecommerce-Trackingdaten aus zwölf Monaten:

In diesem Schritt werden alle Datensätze eines Jahres aus Google Big Query selektiert, bei denen die `fullVisitorId` aus der Ergebnismenge der Erstbesucher stammt (siehe folgende SQL-Abfrage), d. h., es werden alle Ecommerce-Aktivitäten, die Erstbesucher aus März innerhalb von zwölf Monaten (März bis Februar) wahrgenommen haben, ausgewählt.

Tab. 4 Selektion aller Neukunden des Monats März

SQL-Abfrage	Ergebnis
SELECT	1000009876151677559
<code>fullVisitorId</code>	1000003566143674436
FROM	1000009374848362837
<code>###ALLE_DATENQUELLEN_AUS_MAEZ###</code>	1000004736573909009
WHERE	...
<code>totals.newVisits = 1</code>	
AND <code>totals.hits > 1</code>	
GROUP BY	
<code>fullVisitorId;</code>	

SQL-Abfrage: Selektion der Ecommerce-Trackingdaten der Neukunden aus März hinweg über ein Jahr

```
SELECT
    marchIds.fullVisitorId,
    visitStartTime,
    visitNumber,
    date,
    hits.page.pagePath,
    totals.hits,
    hits.item.productName,
    hits.item.transactionId,
    hits.hitNumber
FROM (
    SELECT
        fullVisitorId
    FROM
        IDS_AUS_MAERZ) AS marchIds
JOIN (
    SELECT
        fullVisitorId,
        visitStartTime,
        visitNumber,
        date,
        hits.page.pagePath,
        totals.hits,
        hits.item.productName,
        hits.item.transactionId,
        hits.hitNumber
    FROM
        TRACKING_DATEN
    ) AS totalData
ON
    totalData.fullVisitorId = marchIds.fullVisitorId
WHERE
    totalData.hits.item.productName IS NOT NULL
ORDER BY
    marchIds.fullVisitorId,
    date,
    visitStartTime,
    visitNumber;
```

Datenbereinigung

Da die durch das Tracking erhobenen Daten die Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität erfüllen, werden die Daten aus Google Analytics in sich als konsistent und qualitativ angemessen angesehen. Die Objekt-Daten sind ebenfalls

vollständig und konsistent. Sollten Datensätze mit NULL-Werten vorkommen, werden diese ausgeschlossen und entfernt. Da die vorliegenden Daten eventbasiert sind und das Tracking korrekt implementiert ist, sind für diese Analyse die entsprechenden Felder i. d. R. aber immer gesetzt.

„Ausreißer“ werden entfernt, damit die Analyseergebnisse nicht verfälscht werden. User, die ein Produkt zeitlich stark abweichend vom *Durchschnittsuser* innerhalb ihrer Customer Journey kaufen, werden als Ausreißer definiert und ausgeschlossen. Als Ausreißer werden also diejenigen User bezeichnet, deren Kaufentscheidung nicht innerhalb des 5 – 95 % Konfidenzintervalls liegt.

Schritt 3: Anreicherung der Daten um Objekt-Attribute:

Im letzten Schritt sollen die Tracking- und Objektdaten miteinander verbunden werden. Eine Verknüpfung ist nicht direkt möglich, da in den Daten aus Google BigQuery keine `ObjectId` enthalten ist. Das Feld `hits.item.transactionId` setzt sich aus den zwei Informationen `ObjectId/Timestamp` zusammen.

Dieser `STRING`-Wert muss dahin gehend angepasst werden, dass der Slash und der darauf folgende Timestamp entfernt werden. Diese Transformation kann mithilfe eines `Substring-SQL`-Befehls, wie in dem folgenden `SQL`-Abfragenausschnitt, skizziert realisiert werden.

```
Transformation-Extraktion der ObjectId aus dem Feld hits.item.
transactionId:
[...]
```

```
substring(hits.item.transactionId,1,
instr(hits.item.transactionId,"/") -1) ObjectId
[...]
```

Dieser Zeilen Code speichert die Zeichen aus `hits.item.transactionId`, beginnend bei Position 1 bis hin zur Position des *Slashes* -1 in der neuen Datenspalte `ObjectId`. Durch diese Transformation steht nun die `ObjectId` für eine Verknüpfung zur Verfügung.

Datenverknüpfung

Für jede Ecommerce-Conversion¹² des Produkts *Exposé* (aus Google BigQuery) müssen die entsprechenden Objektdaten (aus der Objekt-Datenbank) an den Datensatz angefügt werden. Eine Verknüpfung der beiden Datenquellen ist über die, in beiden Quellen enthaltene `ObjectId` möglich. Durch diese Verknüpfung wird die Menge der Datenfelder, wie in Tab. 5, erweitert.

¹²Vgl. Technische Implementierung von Leads im Praxisteil in Abschn. 2.2.

Tab. 5 Datenfelder der verknüpften Tracking- und Objektdaten

Datenfeld	Datentyp	Quelle	Beschreibung
ObjectId	INTEGER	BigQuery/ ObjektDB	Eindeutige Objekt-ID
fullVisitorId	STRING	BigQuery	Eindeutige Kunden-ID
visitStartTime	INTEGER	BigQuery	Timestamp
date	STRING	BigQuery	Datum der Sitzung (JJJJMMTT)
hits.page.pagePath	STRING	BigQuery	Seiten-URL
totals.hits	INTEGER	BigQuery	Anzahl der Hits innerhalb einer Session
hits.item.productName	STRING	BigQuery	Produktname
hits.item.transactionId	STRING	BigQuery	ID der Ecommerce-Transaktion
marketingType	INTEGER	ObjektDB	Miete/Kauf
parentCat	INTEGER	ObjektDB	Haus/Wohnung

Legende: STRING: Hierbei handelt es sich um eine Zeichenkette, bestehend aus Buchstaben und/ oder Zahlen und/oder Sonderzeichen

INTEGER: Ein INTEGER ist eine Ganzzahl

2.4 Phase IV: Modellierung

Die Phase des Modellierens wird im MAP in vier Schritte unterteilt. Die Auswahl der Modellierungstechnik (I) erfolgt anhand der Zielstellung bzw. des Geschäftsproblems und der Dateneigenschaften (vgl. Liao et al. 2012). Anschließend werden Testvorgänge erstellt (II). In Schritt drei wird mindestens ein Modell erstellt (III). Laut Ngai sind die verbreitetsten Analysemethoden die Assoziations-, Klassifikations-, Cluster- sowie Regressionsanalyse (vgl. Ngai et al. 2009), aber auch deskriptive Analysen sind laut Haumer relevant (vgl. Haumer 2015). Abschließend werden in diesem Schritt die Modelle bewertet (IV). Hier ist eine intensive Zusammenarbeit des Data-Scientists mit der Fachabteilung sehr empfehlenswert (vgl. Shearer 2000).

Mithilfe von verschiedenen Modellen können im Rahmen von Big Data Kunden-segmentierungen und -profilerstellungen, ortsgebundene Werbung, Analyse von Grup-pendynamik, Erforschung der unternehmenseigenen Preispolitik, Wettbewerberanalyse, Marktübersicht, Produktreputationsmanagement, Analyse der Marketingmaßnahmen oder auch Empfehlungssystemen realisiert werden (vgl. Fan et al. 2015, S. 29–31).

Laut Tendick et al. sind statistische Analysen weitgehend auf menschliche Aktivitäten – sowohl bzgl. des Verständnisses von Daten, als auch bzgl. des Prozesses und der Verarbei-tung – angewiesen. Dieses Vorgehen ist für Situationen, in denen schnelle Maßnahmen oder gar Echtzeitanalysen notwendig sind, nicht geeignet (vgl. Tendick et al. 2016, S. 6). Daher werden in dem MAP zunächst Modelle und Dateneinsichten durch den Fachbereich bzw. dem Fachbereich nahestehende Analysten gewonnen, um diese später zu automatisieren. Sharma merkt an, dass traditionelle Verfahren und Tools häufig nicht mächtig genug sind, um

Big Data in seiner semi- und unstrukturierten komplexen Natur zu beherrschen. Hierfür existieren spezielle Software-Frameworks, welche Algorithmen und Techniken für Data Mining, Predictive Analytics sowie statistische Analysen bereitstellen. Des Weiteren besitzen etablierte Big-Data-Tools die Möglichkeit der Echtzeit-Datenvisualisierung (vgl. Sharma 2016, S. 67).

Aktuelle Softwaretools bieten eine vergleichbare Qualität in Bezug auf Grundfunktionen; unterscheiden sich in Spezialanforderungen allerdings erheblich. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass für die richtige Wahl eines Softwaretools eine fundierte Kenntnis der Daten und Datenstrukturen unabdingbar ist (vgl. Friedman und Judah 2015).

Data-Scientists neigen dazu, die Güte der Modelle ständig zu verfeinern und die Fehlerwahrscheinlichkeit weiter zu minimieren. Im Fokus des MAP stehen jedoch die Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit, nicht das *perfekte Modell*. Die Durchführung des MAP kann durchaus als Ziel haben, ein bestehendes Modell zu verbessern. Im Rahmen von Big Data sind aber vor allem neue Ansätze und Einsichten gefragt, welche monetarisiert werden können.

Praxis Use-Case

Alle relevanten Daten stehen nun für die Analyse bereinigt und verknüpft zur Verfügung.

Schritt 1: User-Segmentierung
Im ersten Schritt werden die User(-Sessions) den vier Produkten (Segmenten) *Haus/kaufen*, *Haus/mieten*, *Wohnung/kaufen* und *Wohnung/mieten* zugeordnet. Die Zuordnung erfolgt anhand der Häufigkeit der Vorkommen der Wertepaare `marketingtype` (kaufen/mieten) und `parentcat` (Haus/Wohnung).

Beispiel:
Ein User hat beispielsweise nachfolgenden Objekttypen gesucht:

- 10x Haus/kaufen
- 4x Haus/mieten
- 1x Wohnung/kaufen
- 2x Wohnung/mieten

Daraus ergeben sich folgende Werte

Parentcat		Marketingtype	
Haus	Wohnung	Kaufen	Mieten
14	3	11	6

Anhand dieser Werte wird der User etwa dem Segment *Haus/kaufen* zugeordnet. User, die nicht eindeutig zugeordnet werden können, werden einer weiteren Gruppe

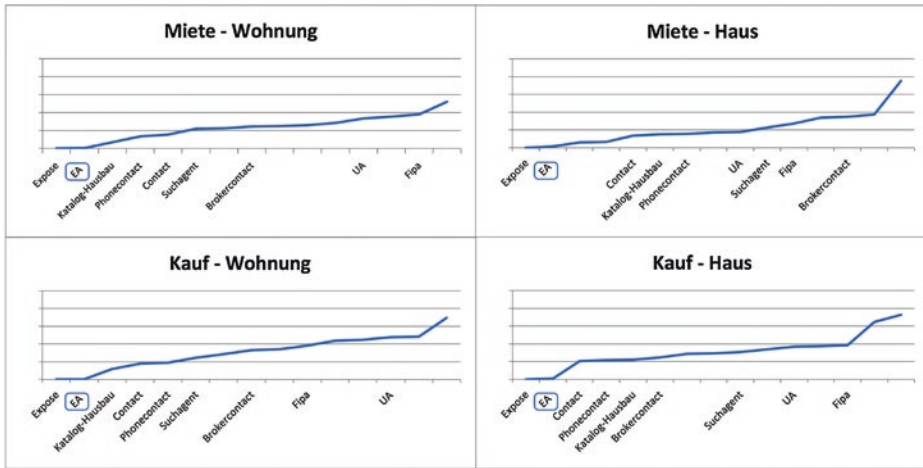


Abb. 4 Ergebnis der vier Segmente. (Quelle: eigene Darstellung)

Rest zugewiesen, welche im Rahmen der folgenden Betrachtung nicht berücksichtigt wird. Dadurch reduziert sich die Fallzahl um weniger als 1 %.

Schritt 2: Analyse der einzelnen Segmente

Im zweiten Schritt werden die Customer-Journeys pro Segment detaillierter analysiert, d. h. es wird überprüft, zu welchem Zeitpunkt ein User welches After-Sales-Produkt gekauft hat. Für jedes Produkt wird als erster Schritt der Mittelwert der Kaufzeitpunkte gebildet. Die After-Sales-Produkte können pro Segment dann in eine erste Reihenfolge (entspricht der CLT) gebracht werden.

Abbildung Abb. 4 zeigt die Mittelwerte aller Produkte für das jeweilige Segment. Auf der Y-Achse sind die Tage dargestellt, ab wann ein Produkt (X-Achse) für einen User des Segments relevant ist.

2.5 Phase V: Modellevaluierung

In der Phase der Modellevaluierung werden die – aus der vorigen Phase resultierenden – Modelle überprüft (vgl. Shearer 2000). Die – aus der Sicht der Analysten – technisch einwandfreien Modelle sind nun hinsichtlich der fachlichen Zielsetzung zu inspizieren. Des Weiteren ist das Vorgehen zu validieren, welches zu der Erstellung der Modelle geführt hat. Es werden demnach auch noch einmal die Datenquellen und die Datenaufbereitung überprüft. Es wird also validiert, ob bisher alles Relevante bedacht worden ist, um mit den Modellen das definierte Ziel zu erreichen.

Praxis Use-Case

Auffällig ist, dass bei allen vier Segmenten das Produkt Einzelanzeige (EA) an zweiter Stelle erscheint. EA ist ein für Privatpersonen erstelltes Produkt, die ein Objekt anbieten möchten. An dieser Stelle wird die Datengrundlage nochmals angepasst. Die Auswertung lt. Zielvorgabe berücksichtigt den suchenden, nicht den anbietenden Nutzer mit Kaufinteresse. Alle Sessions, die das Produkt EA enthalten, werden vor der Analyse aussortiert. Der MAP sieht für diesen Fall einen Rücksprung zur Phase III (Datenaufbereitung) vor.

Nachdem die Daten bereinigt und alle Sessions, die das Produkt EA enthalten, aussortiert sind, wird die Analyse mit dem aktualisierten Datenbestand erneut durchgeführt. Abbildung Abb. 5 zeigt die Ergebnisse.

Mittels einer Varianzanalyse wird geprüft, ob sich die Mittelwerte der einzelnen After-Sales-Produkte zwischen den vier Segmenten signifikant voneinander unterscheiden. Hierfür wird mithilfe von R, einem open-source-Programm für statistische Auswertungen und grafische Darstellung, für jedes einzelne Produkt eine Varianzanalyse durchgeführt. Diese wird auch als ANOVA (analysis of variance) bezeichnet. Alternativ zu R sind Python, RapidMiner und SQL, aber auch Microsoft Excel als Modellierungstools und -sprachen zu erwähnen.

Es zeigt sich, dass sich die Mittelwerte zwischen den Segmenten für den ersten Contact, Phonecontact, Suchagent und Suchanzeige-Privat statistisch signifikant voneinander unterscheiden. Die After-Sales-Produkte weisen jedoch keine signifikanten Differenzen auf. Dies deutet auf eine zu geringe Fallzahl oder auf eine ähnliche CLT der After-Sales-Produkte hin.

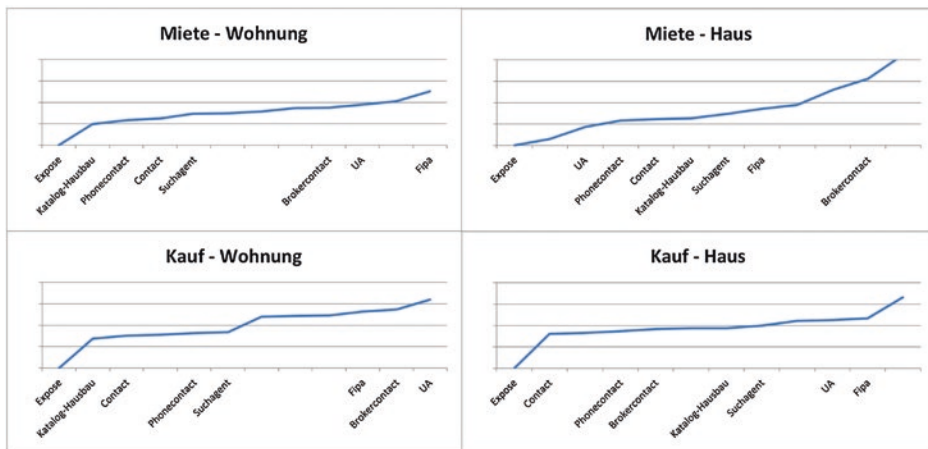


Abb. 5 Ergebnis der vier Segmente mit bereinigter Datengrundlage. (Quelle: eigene Darstellung)

2.6 Phase VI: Handlungsempfehlungen

Die letzte Phase des MAP beinhaltet die Formulierung der Handlungsempfehlungen. Eine häufige Handlungsempfehlung stellt die Implementierung bzw. Automatisierung der Modelle dar. Eine Handlungsempfehlung ist ein Bericht, welcher den durchgeführten Prozess dokumentiert, Resultate – wie zum Beispiel Modelle, Erkenntnisse oder entstandene Artefakte – beschreibt und visualisiert und auf deren Basis eine Empfehlung für das weitere Vorgehen ausspricht. Die Handlungen werden dabei mit Fokus auf den Return of Investment (ROI) empfohlen. Alternativen werden beschrieben und bewertet und mögliche Auswirkungen – sowohl strategischer, als auch operativer Herkunft – auf das bestehende Geschäft erläutert.

Im Rahmen von Big Data Analytics ist vor allem die Visualisierung von Prozessen oder Resultaten im Hinblick auf die Beherrschung der Komplexität relevant. Durch Visualisierungstechniken und -formen wird die Entscheidungsqualität erhöht und Wissen zugänglich, welches ohne Visualisierung nicht ersichtlich ist (vgl. Schoeneberg und Pein 2014).

Praxis Use-Case

Das beschriebene Modell basiert auf der Bildung von Mittelwerten. Es ermöglicht einen guten Überblick der CLT und ist ein Indikator dafür, dass eine verfeinerte Analyse an dieser Stelle mit großer Wahrscheinlichkeit gewinnbringend sein wird. Dies ist darin begründet, dass pro Segment ein unterschiedliches Nutzungsverhalten festgestellt wurde, welches aber nicht durch eine statistische Signifikanz belegt ist.

Mittelwerte sind für eine statistische Wahrscheinlichkeit, zu welchem Zeitpunkt ein Produkt für einen Kunden relevant ist, nicht exakt. In einer weiteren Iteration des MAP wird daher eine sog. Event-Analyse durchgeführt. Das dabei entstehende Modell berechnet eine statistische Wahrscheinlichkeit pro Tag für jedes After-Sales-Produkt. Die Ergebnisse dieses Modells sind für den Einsatz von Online-Marketing-Maßnahmen, wie beispielsweise E-Mail-Kampagnen, besser geeignet, da die Ergebnisse nicht durch die Mittelwertbildung, bei der Informationen verloren gehen, verfälscht werden.

MAP sieht in dieser Phase die Formulierung konkreter Handlungsempfehlungen vor. Folgende Ziele werden vor Beginn der Analyse in der ersten Phase des MAP definiert:

1. Erstellung einer CLT für die vier Kernprodukte:	OK
2. Erstellung eines Forecast-Modells:	OFFEN
3. Integration des Forecast-Modells:	OFFEN

Für die in diesem Use-Case initial durchgeführte Iteration lautet die Handlungsempfehlung eine erneute Iteration des MAP, da die Ziele 2 und 3 noch nicht erreicht werden. In der zusätzlichen Iteration wird eine Event-Analyse mit einer größeren Stichprobe und weiteren Datenfeldern durchgeführt, die die Erstellung eines Forecast-Modells und dessen Implementierung ermöglicht.

Die Durchführung dieser Phase ist jedoch noch nicht das Ende des gesamten Projekts. Eine Implementierung des MAP und die damit einhergehende Verfeinerung der Modellgüte durch weitere Iterationen dienen dazu, das eigene Produkt von denen der Mitbewerber abzusetzen.

3 Implementierung

Die Implementierung zur automatischen Ausführung der zuvor entwickelten Modelle stellt im Rahmen von Big Data in der Marketing-Intelligence den logischen Schluss dar. Durch das automatisierte Ausführen kann eine permanente Neuberechnung erfolgen. Eine ständige Optimierung der Modellparameter vermag so zu einer kontinuierlichen Steigerung des ROI zu führen.

Laut Sharma existieren zwei unterschiedliche Arten der automatisierten Datenverarbeitung: Streaming und Batch-Verarbeitung. Während beim Streaming die Daten in Echtzeit verarbeitet werden, werden bei der Batch-Verarbeitung Daten in langlaufenden Batch-Aufträgen – oft skaliert über große Servercluster – abgearbeitet (vgl. Sharma 2016, S. 67).

Streaming erfolgt durch direkte Verarbeitung von Daten- oder Ereignisströmen. Diese Datenverarbeitung ist nur sinnvoll, wenn die Daten schnell verarbeitet werden sollen und ein Resultat umgehend oder durchgehend notwendig ist. Ein Beispiel hierfür ist die Darstellung individueller Web-Displays.

Gemäß Chen et al. implementieren aktuelle Systeme für die Ausführung einer Batch-Verarbeitung das MapReduce-Framework (vgl. Chen et al. 2012). MapReduce ist ein höchst skalierbares Framework zur parallelen Datenverarbeitung. Es ist beispielsweise eine der Kernkomponenten des Hadoop-Systems (vgl. Sharma 2016, S. 75). Laut Bello-Orgaz et al. stellt MapReduce eine exzellente Technik dar, um große Mengen von Daten zu verarbeiten. Voraussetzung für das schnellere Verarbeiten von großen Datenmengen durch MapReduce ist, dass die Algorithmen auf kleinen Mengen der Daten parallel angewendet werden können (vgl. Bello-Orgaz et al. 2016, S. 48). Batch-Verarbeitung ist zu wählen, wenn die Datenanalyse nicht in Real- oder Near-time, sondern zu definierten Zeitpunkten, z. B. täglich oder monatlich, durchgeführt werden soll. Die Datenerhebung ist hiervon nicht betroffen. Es entstehen keine Lücken in der Aufzeichnung. Ein Beispiel für die Batch-Verarbeitung ist etwa der Bericht der täglichen/monatlichen Verkaufszahlen.

4 Fazit

Das Ziel von Big-Data-Analytics ist es, große Datenmengen möglichst in Echtzeit zu analysieren und zu interpretieren, um dem Business Informationen zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils zu liefern. Dabei zeigen aktuelle Studien, dass es bei 85 % der

mittelständischen Unternehmen derzeit an ausreichend qualifiziertem Personal fehlt, Projekte dieser Art durchzuführen (vgl. Haumer 2015).

Das Marketing-Controlling, dessen Aufgabe die marktorientierte Unternehmensführung auf Basis von Daten ist, muss sich neuen Herausforderungen stellen. Durch die Digitalisierung steigen die diesbezüglich fachlichen Anforderungen in qualitativer wie quantitativer Sicht. Darüber hinaus sind unternehmensweit Prozess- und Organisationsstrukturen zu implementieren, die die Digitalisierung unterstützen und begünstigen. Das Marketing-Controlling selbst steht dabei vor der Herausforderung, unter Zuhilfenahme der Digitalisierung mittels Unternehmens- und Wettbewerbsdaten strategische wie operative Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Der hierfür entwickelte MAP stellt ein Framework dar, um Big Data Analytics Projekte für das Marketing-Controlling erfolgreich umzusetzen. Das entwickelte Vorgehensmodell basiert auf prozessualen wie agilen Komponenten und folgt einer strukturierten Vorgehensweise in sechs Phasen. Durch den klaren Aufbau kann es damit leicht analysiert und auf das eigene Business adaptiert werden.

Der dargestellte durchgängige Best Practice Use-Case je Phase bietet Analysten wie Marketing-Controllern zusätzlich wichtige Hinweise zur Umsetzung des MAP. Die dargestellten Aspekte zur fachlichen wie technischen Implementierung stellen eine wertvolle Basis zum disziplinübergreifenden Austausch dar. Sie bieten darüber hinaus Ansätze zum Transfer der vorgestellten Inhalte auf das eigene Business dar und können als Grundlage zur Implementierung in die eigene Organisation dienen.

Der aus wissenschaftlicher, praktischer und technischer Sicht dargestellte MAP löst damit die Grenzen zwischen dem Fachbereich Marketing und Informationstechnologie auf. Ein in der Zukunft erfolgreiches Marketing Analytics ist mehr denn je von beiden Kompetenzen abhängig. Durch die voranschreitende Digitalisierung hat eine Verschmelzung dieser Disziplinen längst begonnen.

Literatur

- Bello-Orgaz, G., Jung, J. J., & Camacho, D. (2016). Social big data: Recent achievements and new challenges. *Information Fusion*, 28, 45–59.
- Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Marketing management and administrative action*, 4(2), 31–40.
- Chatterjee, P., Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (2003). Modeling the clickstream. Implications for web-based advertising efforts. *Marketing Science*, 22(4), 520–541.
- Chen, Y., Alspaugh, S., & Katz, R. (2012). Interactive analytical processing in big data systems. *Proceedings of the VLDB Endowment*, 5(12), 1802–1813.
- Dasu, T., & Johnson, T. (2003). *Exploratory data mining and data cleaning*. Hoboken: Wiley-Interscience.
- Fan, S., Lau, R. Y. K., & Zhao, J. L. (2015). Demystifying big data analytics for business intelligence through the lens of marketing mix. *Big Data Research*, 2(1), 28–32.
- Felden, C. (2012). Datenqualitätsmanagement. Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik. Hrsg. v. N. Gronau, J. Becker, K. Kurbel, E. Sinz, & L. Suhl. <http://www.enzyklopaedie-der-wirt->

- schaftsinformatik.de/lexikon/daten-wissen/Datenmanagement/Datenmanagement–Konzepte-des/Datenqualitätsmanagement. Zugegriffen: 05. Apr. 2016.
- Friedman, T., & Judah, S. (2015). *Critical capabilities for data quality tools*, Gartner Report 2015.
- Goi, C. L. (2009). A review of marketing mix. 4Ps or more? *International journal of marketing studies*, 1(1), 2.
- Granville, V. (2015). Reducing data cleansing time to get actionable insights faster. <http://www.datasciencecentral.com/profiles/blogs/reducing-data-cleansing-time-to-get-actionable-insights-faster>. Zugegriffen: 02. Juni 2016.
- Haumer, F. (2015). Was Marketingcontrolling und Big Data Analytics gemeinsam haben. <http://www.sputnika.de/dresden/magazin/details/article/was-marketingcontrolling-und-big-data-analytics-gemeinsam-haben/>. Zugegriffen: 06. Juni 2016.
- Jacobs, A. (2009). The pathologies of big data. *Communications of the ACM*, 52(8), 36–44.
- Judd, V. C. (1987). Differentiate with the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*, 16(4), 241–247.
- Kimball, R., & Merz, R. (2000). The data webhouse toolkit. Building the web-enabled data warehouse. New York: Wiley. <http://www.loc.gov/catdir/bios/wiley042/99055652.html>. Zugegriffen: 06. Juni 2016.
- Liao, S.-H., Chu, P.-H., & Hsiao, P.-Y. (2012). Data mining techniques and applications – A decade review from 2000 to 2011. *Expert Systems with Applications*, 39(12), 11303–11311.
- Malgara, A. (2014). Big data und attribution modelling: Total marketing controlling in Echtzeit. <http://www.mediaplus.com/de/presse-detail/big-data-und-attribution-modelling-total-marketing-controlling-in-echtzeit.html>. Zugegriffen: 06. Juni 2016.
- McCarthy, E. J. (1964). *Basic marketing*. Homewood: Irwin.
- Ngai, E. W. T., Xiu, L., & Chau, D. C. K. (2009). Application of data mining techniques in customer relationship management. A literature review and classification. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 2592–2602.
- Piatetsky, G. (2014). CRISP-DM, still the top methodology for analytics, data mining, or data science projects. Hrsg. v. KDnuggets. <http://www.kdnuggets.com/2014/10/crisp-dm-top-methodology-analytics-data-mining-data-science-projects.html>. Zugegriffen: 22. März 2016.
- Schoeneberg, K.-P., & Pein, J. (2014). Entscheidungsfindung mit Big Data. Einsatz fortschrittlicher Visualisierungsmöglichkeiten zur Komplexitätsbeherrschung betriebswirtschaftlicher Sachverhalte im Unternehmen. In K.-P. Schoeneberg (Hrsg.), *Komplexitätsmanagement in Unternehmen. Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität meistern* (S. 309–354). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schoeneberg, K.-P., Zerres, C., Frass, A., & Igelbrink, J. (2016). Textmining. Markenführung mittels Social Media Analytics. In M. Lang (Hrsg.), *Business Intelligence erfolgreich umsetzen. Von der Technologie zum Geschäftserfolg* (S. 75–99). Düsseldorf: Symposium Publishing.
- Sharma, S. (2016). Expanded cloud plumes hiding big data ecosystem. *Future Generation Computer Systems*, 59, 63–92.
- Shearer, C. (2000). The CRISP-DM model: The new blueprint for data mining. *Journal of data warehousing*, 5(4), 13–22.
- Tendick, P. H., Denby, L., & Ju, W.-H. (2016). Statistical methods for complex event processing and real time decision making. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 8(1), 5–26.

Über die Autoren

Klaus-Peter Schoeneberg, Professor für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW), Hamburg, Inhaber der Unternehmensberatung Schoeneberg Consulting.

Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen in den Bereichen Digitalisierung, Business-Analytics, Data-Mining und Komplexitätsmanagement. Er ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Bereichen Business Analytics und Komplexitätsmanagement und Herausgeber der Schriftenreihe Business Analytics im Springer/Gabler Verlag. Vor seiner Berufung war er als Unternehmensberater in nationalen wie internationalen Projekten tätig. Er verfügt über langjährige Management-erfahrungen in den Bereichen Projekt- und Prozessmanagement sowie Business Intelligence- und ERP-Einführungen.

Ole Nass, (M.Sc.) In der Funktion als technischer SEO-Spezialist bei immonet.de, einem der führenden Immobilienportale in Deutschland, identifiziert Ole Nass Marktpotenziale und implementiert Online-Marketing Strategien auf der Grundlage von Big-Data-Analysen. Er initiiert und leitet Projekte aus den Bereichen Smart-Data-Analyse und Marketing-Automatisierung. Darüber hinaus ist er seit über zwölf Jahren als Consultant und Webdeveloper selbstständig tätig. Seit über vier Jahren ist er CEO der cleverbits GmbH.

Lennart Schmitt, (M.Sc.) ist Doktorand an der UPV in Valencia und forscht aktuell im Bereich Webwissenschaften. Sein bisheriges Forschungsgebiet war Data Mining im Rahmen von Competitive Intelligence. Lennart Schmitt studierte Informatik mit dem Nebenfach BWL. Danach war er mehrere Jahre in einem Business Analytics Beratungshaus beschäftigt und verantwortete Business Intelligence Projekte mit den Schwerpunkten Softwareentwicklung sowie Web und Text Mining. Derzeit ist er freiberuflicher Projektleiter und Scrum Master.

Marktforschung als Grundlage für das Marketing-Controlling

Herausforderungen bei der praktischen Anwendung

Andreas Guber

Zusammenfassung

Marketing-Controlling ist beim Ausüben seiner Funktion auf Marktforschung angewiesen, und zugleich Kontrollinstanz dieser. Denn zum einen versorgt die Marktforschung das Marketing-Controlling mit den notwendigen, externen Informationen. Sie muss dabei gewährleisten, dass die gelieferten Erkenntnisse den notwendigen Qualitätsanforderungen entsprechen, um fehlerhafte Empfehlungen oder Entscheidungsvorlagen zu vermeiden. Das stetig wachsende Angebot an Marktforschungs-Techniken und -Produkten führt dabei zu einer Erweiterung der Möglichkeiten des Marketing-Controllings. Zum anderen muss das Marketing-Controlling sicherstellen, dass Marktforschung ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweist, auch in Bezug auf die Informationen für das Marketing-Controlling selbst. Marktforschung und Marketing-Controlling befinden sich somit in einer engen und intensiven wechselseitigen Beziehung.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	42
2	Marktforschung und Marketing-Controlling.....	43
2.1	Ziele in der Marktforschung.....	43
2.2	Zusammenhang von Marktforschung und Marketing-Controlling?.....	46
2.3	Wie viel Marktforschung braucht das Marketing-Controlling?.....	48
2.4	Wie viel Controlling braucht die Marktforschung?.....	51

A. Guber (✉)
GfK SE, Nürnberg, Deutschland
E-Mail: andreas.guber@gfk.com

3	Techniken der Marktforschung	53
3.1	Techniken der Marktforschung und deren Nutzen für das Marketing-Controlling	53
3.2	Marketing-Controlling und qualitative Marktforschung	56
3.3	Strategische Marktforschung	57
4	Qualität in der Marktforschung	60
4.1	Was zeichnet gute Marktforschung aus?	60
4.2	Warum wird gegen Qualitätskriterien verstoßen?	62
5	Zusammenfassung	64
	Literatur	64
	Über den Autor	65

1 Einleitung

„In today’s complex and fast-moving world, what we need even more than foresight or hindsight is insight“ (Martin 2016). Dieses Napoleon Bonaparte zugeschriebene Zitat ist in mehrfacher Hinsicht interessant. Es wird bereits vor mehr als 200 Jahren von einer komplexen, sich schnell bewegendenden Welt gesprochen und schon lange vor der Postmoderne auf die Wichtigkeit von „insights“ hingewiesen. Das Zitat hat in keiner Weise an Aktualität verloren, sondern könnte auch aus zeitgenössischer Feder stammen.

Heute scheint man im Vergleich zu damals der Lösung ein sehr großes Stück näher gekommen zu sein. Seit Jahrzehnten versucht man mit den Funktionsbereichen Marktforschung und (Marketing-)Controlling, insights zu generieren und Unternehmen damit erfolgreich zu steuern. In der Theorie und meist auch in der Praxis ist unbestritten, dass Unternehmen die genannten Funktionen zwingend benötigen, auch wenn der Aufgabenumfang und die dafür eingesetzten Ressourcen nach Unternehmensgröße, Branche oder Unternehmensalter variieren bzw. z. T. kontrovers diskutiert werden.

Dennoch überrascht in der Realität die empirisch nachweisbare Quote an Produkt- und Marketing-Flops, die Unternehmen oder Teilbereiche in ihrer Existenz gefährden oder zumindest nachhaltigen Schaden anrichten können. Woran kann das liegen? Sind daran alleine die hinlänglich bekannten und nachweisbaren Markttrends, wie sich immer schneller verändernde Märkte, neue Technologien und Wettbewerber sowie politische, gesellschaftliche oder ökologische Umwälzungen, schuld, die zu deutlich steigendem Veränderungsdruck in Unternehmen führen? Oder liegt es an internen Strukturen und Prozessen von Unternehmen, die falsche Entscheidungen zur Folge haben? Bei der Beschäftigung mit diesen Fragen, rücken unweigerlich Marktforschung und Marketing-Controlling in den Mittelpunkt, da entweder notwendige insights fehlen, die gelieferten Erkenntnisse nicht korrekt waren und/oder diese im Unternehmen nicht in Entscheidungsprozesse eingeflossen sind. Uns geht es im folgenden Kapitel darum, ausgewählte Fragen zum Themenkomplex „Marktforschung als Grundlage für Marketing-Controlling“ zu erörtern: Was ist die Zielsetzung von Marktforschung? Bildet sie die Grundlage für das Marketing-Controlling und wenn ja: warum? In welcher Wechselwirkung befinden sich die beiden Bereiche? Welcher Techniken bedient sich die Marktforschung und was zeichnet *gute* Marktforschung aus?

2 Marktforschung und Marketing-Controlling

Welche Ziele verfolgen Marktforschung und Marketing-Controlling? Welcher Zusammenhang zwischen den beiden Funktionen lässt sich daraus ableiten? Und wie viel Marktforschung braucht das Marketing-Controlling und vice versa? Mit diesen Fragen wollen wir uns zu Beginn beschäftigen. Dabei fassen wir Marktforschung und Marketing-Controlling als Unternehmensfunktionen und nicht als Organisationseinheiten auf. Natürlich ist der Erfolg beider Funktionen auch von deren organisatorischer Aufhängung, deren Einbindung in Unternehmensprozesse und einer Ausgestaltung von Schnittstellen abhängig. Der organisatorische Aspekt soll hier jedoch ausgeklammert bleiben.

2.1 Ziele in der Marktforschung

Wie jede Dienstleistung kostet auch Marktforschung zunächst einmal Geld und bindet Kapazitäten. Je nach Unternehmensgröße kann das Marktforschungsbudget von großen Unternehmen jährlich dreistellige Millionenbeträge verschlingen. Aber welche Gegenleistung erhält das Unternehmen eigentlich dafür? Auch wenn sich Marktforschung wissenschaftlicher Methoden bedient und (teilweise) Grundlagenforschung betreibt, dient sie nicht dem rein wissenschaftlichen Erkenntnisinteresse und soll keinesfalls Selbstzweck sein. Vielmehr werden in Theorie und Praxis eine klare Erwartungshaltung und Zielsetzung an die Marktforschung herangetragen: Chancen zu erkennen und Risiken zu minimieren, um damit die Zielerreichung des Gesamtunternehmens und seiner Teilbereiche zu unterstützen.

Diese eher abstrakte Zielsetzung lässt sich in zwei konkretere Teilbereiche trennen, nämlich in die strategische und die operative Marktforschung, die jeweils unterschiedliche Ziele verfolgen. Strategische Marktforschung bezieht sich auf die Bereitstellung eher strategischer Informationen, während sich die operative Marktforschung folglich auf eher operative Informationen fokussiert. Bei strategischer Marktforschung kann es beispielsweise um die „Entwicklung zukünftiger Problemlösungsangebote, die Attraktivität von Märkten im Hinblick auf Volumen, Wachstum und Konkurrenzintensität, das Portfolio der Geschäftsfelder, die Auswirkungen alternativer Marktbearbeitungsstrategien sowie die Überwachung der Makroumwelt mithilfe von Früherkennungssystemen“ gehen (Köhler 1993). In Abgrenzung dazu bezieht sich operative Marktforschung auf zeitlich und inhaltlich enger begrenzte Problemstellungen, „wie z. B. Anregungen zur Verbesserung der derzeit eingesetzten Marketing-Instrumente, die Wirkungsprognose veränderter Marketing-Maßnahmen oder die Kontrolle der Erreichung von kurzfristigen Marketing-Zielen“ (Köhler 1993).

Innerhalb der strategischen und operativen Marktforschung kann es unterschiedliche Funktionen geben. PEPELS (2014, S. 21) trennt beispielsweise in folgende sieben *Funktionen* der Marktforschung:

1. Frühwarnfunktion: Frühzeitiges Erkennen von Risiken,
2. Innovationsfunktion: Aufdecken von Chancen und Antizipieren von Entwicklungen,
3. Intelligenzverstärkerfunktion: Unterstützen des willensbildenden Prozesses durch mehr bereitgestelltes Wissen,
4. Unsicherheitsreduktionsfunktion: Unterstützung bei der Präzisierung und Objektivierung von Sachverhalten,
5. Strukturierungsfunktion: Fördern des Verständnisses von Zielvorgaben und Lernprozessen im Betrieb,
6. Selektionsfunktion: Auswahl und Aufbereitung von relevanten Informationen (und Trennung von nicht-relevanten) und
7. Prognosefunktion: Aufzeigen von Veränderungen und Unterstützen beim Abschätzen von Auswirkungen auf das eigene Geschäft.

Jede der sieben Funktionen kann dabei operative als auch strategische Komponenten enthalten. Die Einteilung in die genannten Funktionen mag zwar weder trennscharf sein, noch darüber Aufschluss geben, ob die Marktforschung diese alleine oder in Verbindung mit anderen Funktionsbereichen ausübt. Dennoch wirkt die Marktforschung zweifelsfrei in den sieben Funktionsbereichen mit. In der Kombination der Funktionsbereiche und der beiden Stränge strategische und operative Marktforschung wird nicht nur die Breite der Aufgaben(felder) von Marktforschung deutlich, sondern auch deren Stellenwert in heutigen Unternehmen.

Um diese Funktionen und die damit verbundenen konkreten Aufgaben zu erfüllen, muss die Marktforschung nicht nur in die notwendigen Unternehmensprozesse eingebunden sein, sondern auch über die notwendigen Methoden verfügen, um Daten zu erheben bzw. daraus die benötigten Erkenntnisse und Empfehlungen abzuleiten. Die Funktionen der Marktforschung, die Erwartungen an diese sowie die Anzahl verfügbarer Methoden standen und stehen dabei in wechselseitiger Abhängigkeit. In den Anfängen der Marktforschung war diese auf deutlich weniger Methoden und Methodenkombinationen beschränkt. Die damit verbundene, reduzierte Erwartungshaltung an sie führte dazu, dass die Marktforscher oft nicht in wichtige Unternehmensprozesse eingebunden waren. Mittlerweile gibt es dagegen ein sehr breites Methodenspektrum und viele Spezialprodukte, die in der Folge die Einbindung der Marktforschung in nahezu alle Unternehmensprozesse ermöglichen. Zudem haben die veränderten Erwartungen an die Marktforschung zur Entwicklung neuer Methoden geführt. Das Marketing war und ist dabei ein wichtiger Bereich, in dem die betriebliche Marktforschung nicht nur selbst oft organisatorisch aufgehängt ist, sondern für den sie auch intensiv tätig wird. Wie die Methoden der Marktforschung haben sich auch im Marketing in den letzten Jahrzehnten neue Möglichkeiten entwickelt, zum Beispiel durch Social Media und die Verbreitung von Mobilfunkgeräten. Die Ansprüche an die Marktforschung sind entsprechend mitgewachsen und das Aufgabenspektrum musste sich erweitern.

Für die betriebliche Marktforschung kann das Segen und Fluch zugleich sein. Einerseits ermöglichen neue Methoden oder eine schnellere Datenerhebung eine breitere

Aufstellung im Unternehmen und eine Festigung ihrer Funktion als Dienstleister. So können auch Bereiche mit Informationen versorgt werden, die in der Vergangenheit nicht bedient wurden. Als Beispiel könnte der relativ neue Bereich der Ideengenerierung für Produkte oder Dienstleistungen genannt werden. Durch neue standardisierte Unternehmensprozesse zur Innovationsgenerierung hat sich für die Marktforschung ein neues Aufgabenfeld eröffnet. Dafür wurden neue Methoden notwendig. Andererseits stößt die betriebliche Marktforschung dabei oft schnell an ihre kapazitären (oder auch finanziellen) Grenzen. Bleiben wir beim eben genannten Beispiel des Prozesses zur Innovationsgenerierung: In der Konsequenz wird die Marktforschung in einen neuen Prozess eingebunden und muss die darin definierten Leistungen beisteuern, also z. B. die Generierung von Neuproduktideen mit lead consumers. Im positiven Fall führt die Einbindung in neue Unternehmensprozesse zu einer Ressourcenerweiterung; im negativen Fall zu einer Neu-Priorisierung der bestehenden Aufgaben, bei der andere Aufgaben dafür verschoben oder gestrichen werden (müssen).

Das führt uns wieder zurück zur Zielsetzung der Marktforschung: Über die oben erläuterte, abstrakte Zielsetzung muss sich die betriebliche Marktforschung mit ihrer Rolle im Unternehmen unter den zentralen Rahmenbedingungen, wie Unternehmensgröße, Branche, Produktportfolio, Wettbewerbssituation oder Zielgruppe(n), proaktiv beschäftigen. Darüber hinaus bedarf es einer Festlegung der Aufgabenschwerpunkte, abgeleitet von der Zielsetzung und ihrem Rollenverständnis. Beides erfolgt jedoch nicht im theoretischen Raum, sondern vor allem in Bezug auf die im Unternehmen vorhandenen Informationsbedarfe. Wir sprechen hier ausdrücklich von Informationsbedarfen, weil diese durchaus, mitunter stark vom tatsächlich bereit gestellten Informationsangebot und/oder der Informationsnachfrage abweichen können. In Branchen mit (sehr) kurzen Produktlebenszyklen, wie beispielsweise der Textilindustrie, mag Produktmarktforschung weniger Sinn ergeben als in der Automobilindustrie mit mittleren Produktlebenszyklen. Das Informationsangebot und die Informationsnachfrage nach Produktforschung in der Textilindustrie sind daher deutlich geringer als in der Automobilindustrie. Dennoch muss sich die betriebliche Marktforschung bei der Ableitung der eigenen Ziele mit der Frage beschäftigen, ob und welche Informationsbedarfe, in unserem Beispiel die Produktforschung, decken könnte. In der Textilmarktforschung kann sich dabei ergeben, dass Produktmarktforschung im Hinblick auf übergeordnete Fragestellungen, wie Qualität, durchaus Abnehmer im Unternehmen finden, auch wenn vielleicht in der Vergangenheit keine aktive Informationsnachfrage bestanden hat. Kurz: Die betriebliche Marktforschung muss sich mit ihrer eigenen Identität und Rolle beschäftigen und klare Ziele formulieren. Diese stehen in wechselseitigem Zusammenhang mit den Unternehmenszielen und -prozessen. Was sich hier wie ein relativ klarer, stufenweiser Prozess anhört, ist in Wirklichkeit ein stetiger und komplexer Kreislauf um Themen, Ziele, Schwerpunkte und Ressourcen, den unterschiedliche Akteure in Unternehmen steuern und beeinflussen (wollen).

Es gibt noch eine weitere Dimension der Zielsetzung, die bei oben genanntem Beispiel bereits implizit mitgeschwungen ist: Die Zielsetzung bei der Durchführung von

Marktforschungsuntersuchungen/-projekten. Gute Studien leben von einer klaren Zielsetzung, ggf. mit Sub-Zielen, die in Form von Hypothesen operationalisiert werden. Weniger gute Studien zeichnen sich eher durch eine Aneinanderreihung von Themen aus, die am Ende oft ein diffuses Bild zeigen. Es stellt sich dann hinterher die Frage, welche Punkte denn eigentlich hätten beantwortet werden sollen und in welcher Weise die Ergebnisse hilfreich sind. Gerade vor dem Hintergrund der einfachen Ergebnissuche mit Schlagwörtern im Internet ist man verleitet, auch bei Primärstudien weniger hypothesengetrieben als vielmehr schlagwortgetrieben vorzugehen. Eine klare Zielformulierung und Hypothesenbildung sind jedoch zentral. Abgeleitet von den Studienzielen lassen sich leichter Methode, Zielgruppe und ggf. Region ableiten und festlegen. Bleibt man bei den Studienzielen unklar, dreht man sich auch bei Methode, Zielgruppe, Region oft im Kreis, wodurch man Studienergebnis und -qualität aufs Spiel setzt.

Wir haben bislang bewusst auf die Unterscheidung Marktforschung und Marketing-Forschung verzichtet und lediglich mit dem Begriff Marktforschung gearbeitet. Es wurde zwar in der Theorie immer wieder versucht, die beiden Begriffe zu trennen, allerdings bislang mit mäßigem Erfolg. Eine einheitliche Abgrenzung sucht man in der Wissenschaft nach wie vor vergebens. Dabei spielt vor allem die Tatsache eine Rolle, dass sich das Marketing zu einer „allgemeinen Managementkonzeption im Sinne einer Ausrichtung aller Unternehmensfunktionen auf den Markt weiterentwickelt“ (Möhlen und Zerres 2006, S. 1) hat. Somit wird Marketing zu Recht als „wichtige Führungs- und Unternehmensmaxime verstanden“ (vgl. Möhlen und Zerres 2006, S. 2, Mattmüller 2000, S. 23–28; Meffert 2000, S. 3–4) und ist für weit mehr als den umgangssprachlich subsumierten Aufgaben der „Werbung“ verantwortlich. Folglich greifen die Aufgaben der Marketing-Forschung und der Marktforschung sehr stark ineinander. Somit scheint auch für die Praxis der Mehrwert der Trennung nach Markt- und Marketing-Forschung nicht unbedingt gegeben. Wir wollen hier daher weiterhin Marktforschung als Überbegriff verwenden, unter dem sich die Marktforschung im engeren Sinne wie auch die Marketing-Forschung zusammenfassen lassen (vgl. Pepels 2014, S. 19).

2.2 Zusammenhang von Marktforschung und Marketing-Controlling?

Aufbauend auf den Zielen und Funktionen der Marktforschung, stellt sich die Frage, welchen Zusammenhang es zwischen Marktforschung und Marketing-Controlling gibt. Das Marketing-Controlling beschäftigt sich als Teilbereich des Unternehmenscontrollings mit der zielorientierten „Planung, Steuerung und Kontrolle der Marketingfunktion im Unternehmen, indem es alle planungs-, entscheidungs-, und kontrollrelevanten Marketinginformationen beschafft und bereitstellt“ (Möhlen und Zerres 2006, S.4). Zentrale Aufgabe des Marketing-Controllings muss es daher sein, „frühestmöglich auf Abweichungen hinzuweisen und durch Ursachenanalysen entsprechende Anpassungsstrategien beziehungsweise -maßnahmen zu entwickeln“ (vgl. Möhlen und Zerres 2006,

S. 4; Meffert 2000, S. 1129; Sander 2004, S. 788–790). Der Zusammenhang zwischen Marketing-Controlling und Marktforschung zeigt sich somit hinsichtlich folgender drei Dimensionen:

Zum einen zeigt sich der Zusammenhang in der Reduktion von Risiken und im Erkennen von Chancen. Zum zweiten besitzt die Marktforschung die dafür notwendigen Informationen bzw. kann diese mit den ihr vorliegenden Instrumenten am Markt erheben. Im Unterschied zur Marktforschung fokussiert das Marketing-Controlling zunächst die internen Daten. Darüber hinaus muss es qua seiner Aufgabe externe Daten einfließen lassen und bedient sich der Marktforschung bzw. deren Ergebnissen, da es nicht die originäre Aufgabe des Marketing-Controllings ist, externe Daten zu erheben. Und zum dritten beanspruchen weder Marktforschung noch Marketing-Controlling eine „institutionelle Entscheidungsgewalt“ (vgl. Reinecke und Janz 2007, S. 39). Vielmehr spielen sie eine unabdingbare Rolle in der Entscheidungsfindung und Entscheidungsvorbereitung.

Wie die Marktforschung lässt sich auch das Marketing-Controlling in strategische und operative Aufgaben teilen. Die Abgrenzung erfolgt dabei ebenfalls nach inhaltlichen Ausprägungen und dem zeitlichen Horizont (vgl. Koch 1999, S. 401). Das operative Marketing-Controlling bezieht sich „primär auf die laufenden Marketing-Aktivitäten bzw. den gesamten Marketing-Mix“ (Koch 1999, S. 401) und arbeitet eher mit kurzfristigen Zielgrößen und Kennzahlen (meist bezogen auf das aktuelle Planungsjahr) (vgl. Koch 1999, S. 401–402). Dagegen sind die Aufgaben des strategischen Marketing-Controllings deutlich breiter bzw. langfristig angelegt und reichen vom „Aufbau von Frühwarnsystemen bis hin zur Überprüfung von Planungsprämissen“ (vgl. Koch 1999, S. 402). Seine strategische Komponente zeigt sich in Bezug auf die Sicherung langfristiger Erfolgspotenziale; es muss daher die Planungsgrößen der strategischen Planung nicht nur fortlaufend prüfen, sondern auch „Bewertungssysteme bereitstellen, Planungsalternativen und Zukunftsszenarien entwickeln“ (Koch 1999, S. 402).

Sowohl die operativen wie auch die strategischen Aufgaben des Marketing-Controllings lassen sich dabei nicht nur durch interne Daten erfüllen. Vielmehr bedarf es der Unterstützung durch die Marktforschung, die auch die notwendigen externen Informationen ermitteln und bereitstellen kann. Das wird vor allem bei der Betrachtung der Instrumente des Marketing-Controllings deutlich. Reinecke und Janz (2007) teilen die Instrumente des Marketing-Controllings in folgende drei Gruppen:

1. Strategische Marketingplanung und strategische Überwachung,
2. operative Marketingplanung und operative Marketingkontrolle sowie
3. führungsübergreifende Koordinationsaufgaben (vgl. Reinecke und Janz 2007, S. 56).

Ohne nun auf alle, in den drei Gruppen von Reinecke und Janz aufgeführten Instrumente eingehen zu wollen, greifen wir diejenigen heraus, die direkt oder indirekt Marktforschungsdaten/-ergebnisse verwenden. Mit „direkt“ meinen wir die Verwendung von Primär- oder Sekundärergebnissen, ohne dass diese weiter aggregiert oder verdichtet

werden. Unter „indirekt“ sind dagegen diejenigen subsumiert, die beispielsweise in Form von Kennzahlen oder Indizes verwendet werden, die auf Marktforschungsergebnissen basieren.

- Zu (1) Branchenstrukturanalysen, Stärken-/Schwächenprofile, Benchmarking, Portfolios, Segmentierungs-, Image- und Positionierungsstudien, Kunden- und Markenwertberechnungen, Markenstärkeanalysen und Kontrolle der Marketing-Kernaufgaben
- Zu (2) Versorgung des Marketing und der Verkaufsorganisation mit Informationen, Preisgestaltung, Kommunikation/Marktbearbeitung, Distribution, Beschwerdeanalysen
- Zu (3) Kennzahlensystem für Marketing und Verkauf, Target Costing, Analyse von Marketing- und Verkaufs-Projekten sowie -operationen und Wissensmanagement

Auch wenn diese Aufteilung und die darunter aufgeführten Instrumente teilweise weder trennscharf noch vollständig sind, so zeigt sich sehr deutlich, dass das Marketing-Controlling seine Aufgaben ohne Marktforschungsinstrumente und -ergebnisse *nicht* wahrnehmen kann. Ausgehend von den Beschreibungen und Zielsetzungen von Marketing-Controlling, auch im Abgleich mit denen der Marktforschung, zeigt sich ein Abhängigkeitsverhältnis der beiden Funktionsbereiche. Die Marktforschung liefert regelmäßig und/oder unregelmäßig Informationen an das Marketing-Controlling, sodass dieses nur mit Ergebnissen aus der Marktforschung (sinnvoll) möglich ist. Somit ist die Marktforschung „funktional gesehen ein Teilgebiet des Marketingcontrollings“ (Reinecke und Janz 2007, S. 113).

Der Zusammenhang von Marktforschung und Marketing-Controlling besitzt noch viele weitere Aspekte und umfasst in der Praxis eine nicht zu unterschätzende Anzahl an Herausforderungen, beispielsweise finanzielle oder zeitliche Restriktionen, organisatorische Unklarheiten, fehlende Schnittstellen oder mangelnde Kommunikation, um nur einige davon zu nennen. Jede davon für sich genommen, kann bereits zu enormen Problemen im Zusammenspiel zwischen Marktforschung und Marketing-Controlling führen. Eine weitere Vertiefung der Praxis-Probleme können wir in diesem Rahmen leider nicht vornehmen. Vielmehr möchten wir der Frage nachgehen, wie viel Marktforschung für das Marketing-Controlling notwendig ist.

2.3 Wie viel Marktforschung braucht das Marketing-Controlling?

Wir haben gezeigt, dass Marktforschung und Marketing-Controlling in intensiver wechselseitiger Beziehung zueinander stehen. Das Marketing-Controlling bedarf der Instrumente und Ergebnisse der Marktforschung. Was heißt das für die Praxis? Wie viel Marktforschung benötigt das Marketing-Controlling somit eigentlich?

Diese Frage lässt sich nun zwar nicht quantifizieren, also nicht in Anzahl von Personentagen oder notwendigen Budgethöhen oder Mitarbeitern beantworten. Aber man kann anhand von Einflussfaktoren bestimmen, welcher Umfang an Marktforschung und welches Leistungsspektrum notwendig ist. Welche zentralen Einflussfaktoren gibt es, die den Umfang an Marktforschung für das Marketing-Controlling bedingen?

Wir sehen folgende drei Arten von Dimensionen an Einflussfaktoren:

1. Zeitliche Dimension,
2. unternehmensinterne Dimensionen und
3. unternehmensexterne Dimensionen.

Beginnen wir mit der *zeitlichen Dimension* (1), also wie oft und wie intensiv die Marktforschung eingebunden ist. Das lässt sich nicht pauschal beantworten, sondern ist u. a. vom zeitlichen Horizont der Zieldefinition und der Zielmessung abhängig. Marktforschung kann dabei kontinuierlich oder regelmäßig Informationen erheben und bereitstellen, beispielsweise bei der Messung des Werbeerfolgs oder bei Imageanalysen, oder aber auch aperiodisch oder einmalig tätig werden, z. B. bei der Vorbereitung von Zielen im Rahmen von Grundlagenstudien (vgl. Link 2011, S. 31). Dabei müssen Studien für die Zielfestlegung und die Zielmessung nicht unbedingt immer 100 % identisch sein. Je nach Inhalt kann eine Erfolgsmessung auch lediglich Teile der Nullmessung umfassen bzw. können diese Teile zu unterschiedlichen Zeitpunkten erhoben werden. Konkretisieren wir das an einem Beispiel: Bei der Messung der Kundenzufriedenheit kann es eine mehrjährig große und breit angelegte Studie, z. B. über alle Produkte hinweg, geben. Unterjährig spezialisiert man sich dagegen lediglich auf Kernprodukte/-elemente. Kombination und Aufteilung sind jedoch nicht willkürlich, sondern orientieren sich dabei, wie bereits geschildert, an den Zielen bzw. Stichtagen. Die Planung hier ist relativ gut zu steuern, weil Stichtage und Umfänge i. d. R. bekannt sind und die Bearbeitung meist innerhalb standardisierter Prozesse erfolgt.

Weniger planbar sind dagegen eher kurzfristige Anforderungen, z. B. im Rahmen von Managemententscheidungen zu Produkt-, Vertriebs-, Marken- oder Unternehmensneuausrichtungen. Die hier von der Marktforschung geforderte inhaltliche und auch kapazitive Flexibilität kann und wird v. a. auch durch den Zukauf an Leistungen, z. B. bei Marktforschungsinstituten oder freiberuflichen Mitarbeitern, gewährleistet. Dadurch kann punktuell (und auch regelmäßig) auf zusätzliche Ressourcen sowie Fachwissen und Beratungsleistung zurückgegriffen werden.

Kommen wir nun zu den *unternehmensinternen* Faktoren (2). Der Umfang an notwendiger oder abgerufener Marktforschungsunterstützung für das Marketing-Controlling ist entscheidend von Faktoren, wie Größe des Unternehmens, Strukturen, Branche, Produktportfolio, Rechtsform, Umfang der Marketing-Maßnahmen oder Grad an strukturierter Planung, abhängig. Scheinen Unternehmensgröße, Komplexität der Strukturen, Produktportfolio oder Umfang der Marketingmaßnahmen noch unmittelbar einleuchtend,

so ist Branche und Rechtsform noch eher erklärungsbedürftig. Denken wir hier beispielsweise an den großen Bereich derjenigen Unternehmen, die im B2B tätig sind und bei denen die Datenerhebung gerade aufgrund dieser Konstellation deutlich eingeschränkter funktioniert als im B2C-Bereich. Selbst wenn man im B2B-Bereich beispielsweise 100 Kunden zu seinem Kundenstamm zählt, so kann man diese (auch wenn es unterschiedliche Ansprechpartner sind) nicht mehrfach in der Woche oder im Monat ansprechen und befragen. Zudem wird die Teilnahme an B2B-Befragungen von zahlreichen Unternehmen nicht gerne gesehen oder es wird versucht, diese gänzlich zu unterbinden. Im Gegensatz dazu, ist es im B2C-Bereich i. d. R. deutlich einfacher, da die Zielgruppe meist wesentlich größer ist, sodass sich zum einen größere Stichproben, aber zum anderen auch kürzere Befragungsabstände realisieren lassen.

Auch die Rechtsform kann eine Einflussgröße sein, wie stark Marktforschung ausgeprägt bzw. institutionalisiert ist. Es gibt zwar keine Pauschalaussage, dass Marktforschung oder Marketing-Controlling bei bestimmten Rechtsformen deutlich häufiger oder weniger häufiger vorkommt. Wir möchten aber daraus hinweisen, was empirisch noch nachzuweisen wäre, dass beispielsweise inhabergeführte Unternehmen teils andere Entscheidungswege und andere Kontrollmechanismen aufweisen. Das kann bei großen inhabergeführten Unternehmen durchaus eher im informellen Bereich erfolgen, d. h., die offiziellen und formalen Strukturen, Prozesse, Aufgaben und Schnittstellen mögen identisch zu denen von Aktiengesellschaften sein. Nichtsdestotrotz spielen Meinungen und Entscheidungen des Unternehmensinhabers, v. a. auch außerhalb der im Unternehmen definierten Prozesse, eine entscheidende, wenn nicht sogar *die* entscheidende Rolle.

Und drittens spielen die *externen* Faktoren, wie Wettbewerbssituation, Größe/Komplexität der Zielgruppe(n), Marktgröße, rechtlich/politische, ökologische oder technologische Faktoren, eine entscheidende Rolle. Unmittelbar einleuchtend erscheint die Tatsache, dass komplexere, sich schnell bewegende Märkte, z. B. aufgrund hoher technologischer Veränderungen und vieler neue Produkte mit kurzen Produktlebenszyklen (Beispiel: Consumer Electronics), andere Anforderungen an Marktforschung, Marketing-Controlling und Informationen aufweisen. Damit ist aber nicht unbedingt gesagt, dass die sich am schnellsten verändernden Branchen zwangsläufig auch am meisten Marktforschung benötigen. Und selbst wenn der interne Bedarf vorhanden ist, sind evtl. die Methoden der Marktforschung nicht schnell genug, um mit der Geschwindigkeit der Informationsnachfrage mitzuhalten zu können.

Greifen wir erneut unser Beispiel der Produktmarktforschung auf: Der Marktforschungsprozess bis zur Ergebnisvorlage darf nicht länger dauern als der Produktlebenszyklus, da sonst die Ergebnisse zu spät zur Verfügung stehen und wertlos sind. In diesem Fall wäre noch ein weiterer Zusammenhang zwischen Marktforschung und Marketing-Controlling gegeben: Das Marketing-Controlling müsste als Kontrollinstanz darauf aufmerksam werden, dass hier die Ressourcen nicht zielführend eingesetzt werden. Auf diesen Punkt kommen wir im folgenden Abschnitt zu sprechen.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass wir hier keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, sondern nur die aus unserer Sicht entscheidenden Faktoren

herausgegriffen werden sollten. Uns ist zudem bewusst, dass die drei genannten Dimensionen eine gegenseitige Wechselwirkung besitzen und keine voneinander unabhängigen Variablen darstellen.

2.4 Wie viel Controlling braucht die Marktforschung?

Wenn man die Zielsetzung, die Funktionen und die im vorherigen Kapitel diskutierten Dimensionen der Marktforschung betrachtet, stellt sich die Frage, welcher Umfang an Marktforschung in Unternehmen zwingend notwendig oder eher „nice to have“ ist. Eine pauschale oder gar empirisch ermittelbare Aussage kann es leider nicht geben. In der Praxis sehen wir jedoch folgende drei Ausprägungen, die ein Controlling der Marktforschung notwendig machen:

Erstens, weil Unternehmen zu viel an Marktforschung betreiben, z. B. da diese beispielsweise in den Unternehmensprozessen zwingend vorgeschrieben ist. Ein Zuviel an Marktforschung soll hier vor allem in dem Kontext gesehen werden, dass Unternehmen nicht mehr in der Lage sind, die Fülle an Informationen zu verarbeiten und mit der Geschwindigkeit neuer Informationen mitzuhalten. Somit werden zwar einerseits (viel) Geld und auch interne Ressourcen gebunden, andererseits liegen die Daten ungenutzt brach. Wir sprechen hier ausdrücklich von Daten, weil oft nicht einmal Zeit bleibt, um aus den Daten wertvolle Informationen zu gewinnen.

Zweitens zeigt sich im Markt, dass Marktforschung nicht oder nur rudimentär in Unternehmensprozessen verankert ist, z. B. aufgrund gewachsener Strukturen und alt-hergebrachter Prozesse. Somit fehlen zum Teil wichtige Marktforschungsaktivitäten in Unternehmen, und Entscheidungen erfolgen ohne Kenntnis wichtiger Marktdaten. Vielmehr werden Entscheidungen auf vermutetem Wissen (getreu dem Motto „war bisher immer so“) oder Einzelaussagen aus dem Management oder den Funktionsbereichen getroffen.

Drittens gibt es eine weitere Ausprägung, die sich zwischen den vorherigen beiden Punkten befindet: Bezeichnen wir sie als „Alibi-Marktforschung“. Wir meinen damit jegliche Marktforschungsaktivitäten, die zwar methodisch korrekt und inhaltlich sinnvoll sind, jedoch *nicht* in die Unternehmensprozesse und Entscheidungen einfließen, aber nicht etwa wie im ersten Punkt aufgrund einer Überlastungssituation oder einem „information overload“, sondern weil Marktforschung politischer „Spielball“ interner, sich widerstreitender Interessen ist. Offiziell können die Entscheider darauf verweisen, dass Marktforschung betrieben wird und entsprechende Informationen vorhanden sind. Allerdings finden diese praktisch keinen Eingang in Entscheidungen. Als Gründe lassen sich u. a. folgende nennen: Keine Akzeptanz der Marktforschung als Funktion bzw. als Organisationseinheit oder das Selbstbild der Führungskräfte als Entscheider, die *ihre Entscheidungen* alleine auf ihr Fachwissen und ihre Erfahrung gründen.

Diese drei Varianten müssen nun nicht unbedingt in der geschilderten „Reinform“ in Unternehmen vorhanden sein. Es zeigt sich oft eine Mischform, d. h., dass zum einen

für manche Produkte/Themen zu viel und zu häufig Marktforschung durchgeführt wird. Somit können aufgrund der Fülle an Informationen und einer ungenügenden oder nicht zielgruppenadäquaten Aufbereitung für den internen Empfängerkreis die Ergebnisse/Informationen gar nicht oder nicht ausreichend Berücksichtigung finden, oder aber, dass Marktforschung für wichtige Bereiche nicht durchgeführt wird, weil sich die Forschungsabteilung nicht aktiv einbringt oder der potenzielle Empfängerkreis die Leistung nicht aktiv abrufen.

Gemein haben alle drei Phänomene folgende drei Problemfelder in Bezug auf das Marketing-Controlling:

Wenn *erstens* Unternehmen zu viel Marktforschung betreiben und den dafür aufgebrauchten Ressourcen nicht der notwendige und gewünschte Mehrwert entgegensteht, muss diese Schwachstelle im Rahmen des Marketing-Controllings aufgedeckt werden. Neben der Tatsache, dass Aufwand und Nutzen nicht in einem akzeptablen Verhältnis stehen, muss das Marketing-Controlling um eine Lösung bemüht sein. Das heißt, dass das Marketing-Controlling mit der Marktforschung an klaren Zielsetzungen arbeiten muss. Das kann einerseits bedeuten, dass das aktive Einbringen der Ergebnisse zum Ziel gesetzt wird, um den Nutzen im Unternehmen zu steigern. Es kann aber auch bedeuten, die Aktivitäten punktuell abzubauen, um die „Überforschung“ und somit auch den Ressourceneinsatz zu reduzieren. In der Regel muss und wird diese Aufgabe aber nicht erst oder allein durch das Marketing-Controlling wahrgenommen. Vielmehr gibt es in der Regel innerhalb der Abteilung, in der die Marktforschungsaktivitäten untergebracht sind, und/oder innerhalb von Unternehmen generell dahin gehend einen Regulierungsmechanismus, dass aufgrund von Ressourcenknappheit stets die Frage aufgeworfen wird, ob und welche Themen benötigt und mit wie vielen Ressourcen ausgestattet werden sollen. Nichtsdestotrotz verbleibt dem Marketing-Controlling hier eine wichtige Aufgabe.

Auch für den *zweiten Fall* muss das Marketing-Controlling auf den Plan gerufen werden. Wenn im Unternehmen keine notwendigen externen Informationen vorliegen, wie kann das Marketing-Controlling dann seine Aufgaben erfüllen? Gibt es beispielsweise keine Erfolgsmessung von Marketing-Aktivitäten, kann das Marketing-Controlling nicht bestätigen oder widerlegen, dass der Mitteleinsatz hierfür gerechtfertigt ist und die gesetzten Ziele erreicht wurden. Natürlich können interne Daten wie Absatzzahlen ein Indiz darauf sein. Allerdings gibt es in der Regel neben Marketing-Aktivitäten auch Veränderungen in der Vertriebsstruktur oder im Angebotsprogramm, die dafür ausschlaggebend sein können, oder es sind Marktveränderungen dafür verantwortlich, z. B. in der Wettbewerbsstruktur oder im Kaufverhalten der Zielgruppe.

Wir möchten noch ergänzen, dass in der Praxis meist weniger kritische Nachfragen und Diskussionen in Unternehmen aufkommen, wenn sich Absatz und Gewinn mit den Marketing-Investitionen positiv verändern. Dennoch ist das Marketing-Controlling unabhängig vom Unternehmenserfolg auf qualitativ hochwertige Daten aus der Marktforschung angewiesen.

Auch im *dritten Fall*, der „Alibi-Marktforschung“, muss das Marketing-Controlling eingreifen. Hier zeigen sich gleich zwei Problempunkte: Einerseits investiert das

Unternehmen in Marktforschung und schöpft die Vorteile der Informationen nicht aus. Und andererseits geht das Unternehmen das Risiko von Fehlentscheidungen ein, obwohl die entsprechenden Daten vorhanden sind.

Im best case sind die genannten Ausprägungen nur Ausnahmefälle in Unternehmen und regulieren sich von selbst. Dennoch zeigen diese Beispiele, dass das Marketing-Controlling eine wichtige Doppelfunktion gegenüber der Marktforschung einnimmt: Einerseits als Kunde der Marktforschung, in der das Marketing-Controlling Daten und Informationen erhält, und andererseits als Regulativ, demgegenüber die Marktforschung ihre Leistungen rechtfertigen muss. Für die Marktforschung muss diese regulative Funktion des Marketing-Controllings jedoch nicht negativ sein. Ganz im Gegenteil, denn das Marketing-Controlling kann dazu beitragen, dass gemeinsam an den identifizierten Schwachstellen gearbeitet wird. So können z. B. der Abbau an Überforschung oder aber auch die Unterstützung bei der Integration der Marktforschungsergebnisse in Unternehmensprozesse gemeinsam vorangetrieben und damit in der Folge die Position der Marktforschung in Unternehmen sogar gestärkt werden.

3 Techniken der Marktforschung

Bislang haben wir uns intensiv mit dem Endprodukt von Marktforschung beschäftigt, nämlich den Informationen, mit denen interne Auftraggeber, wie zum Beispiel das Marketing-Controlling, weiterarbeiten können. Wie kommt man nun zum gewünschten Endprodukt? Welche Techniken der Marktforschung finden in der Praxis Anwendung?

3.1 Techniken der Marktforschung und deren Nutzen für das Marketing-Controlling

Die *Techniken der Marktforschung* lassen sich in Primär- und Sekundärforschung unterteilen, wobei letztere bereits vorhandenes, früher erhobenes Datenmaterial verwendet, „während im Rahmen der ersteren ausschließlich neue Informationen erhoben werden“ (Wübbenhorst 2016). In der Sekundärforschung bedient man sich beispielsweise offizieller Statistiken/Datenbestände, frei zugänglicher Ergebnisse von früheren Befragungen oder Fachliteratur. Die neue Erhebung von Informationen im Rahmen der Primärforschung kann dabei auf vorgeschalteter Sekundärmarktforschung aufbauen. In seltenen Fällen erfolgen Sekundär- und Primärmarktforschung in umgekehrter Reihenfolge: Ergebnisse aus Primärforschungsstudien können neue Fragen hervorrufen, deren Beantwortung dann (zunächst) im Rahmen von Sekundärmarktanalysen versucht wird.

Im Rückblick auf die Entwicklung der Marktforschung zeigt sich ein kontinuierlicher Wandel. Die Fülle an frei verfügbaren Informationen ist durch das Internet und allen damit verbundenen Möglichkeiten exponentiell gestiegen. Aber auch die Methoden der Primärmarktforschung unterliegen seit der Entstehung der empirischen Forschung

einer stetigen Veränderung. In der quantitativen Datenerhebung gehören Online-Befragungen, neben persönlichen und telefonischen Interviews, schon seit geraumer Zeit zu den wichtigsten Erhebungsmethoden. Das wird ergänzt (und zukünftig evtl. abgelöst) durch weitere Ansätze, wie mobile Befragungen oder neue Methoden in der Innovationsphase. Auch in der qualitativen Forschung zeigt sich über Gruppendiskussionen und In-depth-Interviews hinaus eine Reihe an neuen Alternativen. Als Beispiele seien Online-Tagebücher, Blogs, moderierte Foren/Communitys oder auch Online-Gruppendiskussionen genannt. Auch wenn letztere noch eher einen „Exotenstatus“ aufweisen, kann sich diese Methode möglicherweise in naher Zukunft vor allem bei Jüngeren bzw. Personen mit sehr intensiver Online-Nutzung durchsetzen. Oder sie finden bei Personengruppen Anwendung, die aufgrund großer Distanz nur schwer zentral in ein Befragungsstudio eingeladen werden können.

In der Praxis gibt es nun die unterschiedlichsten Kombinationsmöglichkeiten. Auf die Kombination aus Sekundär- und Primärforschung haben wir bereits hingewiesen. Innerhalb der Primärforschung gibt es seit längerem ebenfalls den Trend zur intelligenten Verknüpfung von Forschungsmethoden, die teils mehrstufig, teils parallel unterschiedliche quantitative und qualitative Methoden verbinden. Die Verknüpfung von Methoden kann unterschiedliche Gründe haben:

- Inhaltliche Gründe, um die Zielsetzung bestmöglich zu erreichen.
- Erreichbarkeit verschiedener Zielgruppen oder Teilstichproben innerhalb einer Studie.
- Forschungsökonomische Gründe, wie Kosten- oder Zeitaspekte.

Wir möchten an dieser Stelle die Techniken der Marktforschung nicht weiter vertiefen, sondern uns der Frage zuwenden, wie bzw. ob bestimmte Marktforschungstechniken mit dem Marketing-Controlling verknüpft sind.

Für das Marketing-Controlling können sich grundsätzlich sowohl Sekundär-, wie auch Primärdaten eignen. Beide Datenquellen können für das Marketing-Controlling wertvoll sein und dort Eingang finden. Für die Verwendung von Marktforschungsdaten im Marketing-Controlling ist dabei weniger wichtig, ob diese aus Primär- oder Sekundärquellen stammen. Vielmehr sind vor allem die Zielsetzung (1), die Datenqualität (2), der Umfang (3) und die Verfügbarkeit der Daten (zu bestimmten Stichtagen) (4) entscheidend. Es stellt sich also zum einen die Frage, welche Ziele man mit welchen Daten messen möchte. Zum zweiten, ob die Qualität der Daten im Hinblick auf die entsprechenden Standards eingehalten wurden. Zum dritten, ob die Daten (immer) mit demselben inhaltlichen Umfang und zum vierten stets zum benötigten Zeitpunkt zur Verfügung stehen.

Verdeutlichen wir das anhand eines Beispiels: Ein Unternehmensziel kann die Steigerung des (Umsatz-)Marktanteils insgesamt oder bezogen auf ausgewählte Produktbereiche sein. Die Messung zu Beginn (Nullmessung) und zum entsprechenden Stichtag (beispielsweise Monats- oder Jahresende) könnte durch Primärforschung erfolgen, z. B. durch die Ermittlung von Marktanteilen auf Basis von Paneldaten (Handelspanel).

Alternativ dazu ist das aber unter Umständen auch im Rahmen von Sekundäranalysen möglich, nämlich durch die Recherche und Aufbereitung von Umsatzzahlen der relevanten Marktteilnehmer. Im Abgleich mit den Zahlen des eigenen Unternehmens können dann relativ einfach Marktanteile berechnet werden.

Kommen wir zurück auf unsere vier genannten Dimensionen. In diesem Beispiel stellt sich zunächst die Frage nach der Zielsetzung (1): Welche Art von Marktanteil soll berechnet werden: Umsatzmarktanteil oder bezogen auf die Absatzmenge? Abgeleitet davon ist in diesem Fall entweder Primär- oder Sekundärmarktforschung die Wahl der Mittel. Nun zur zweiten Dimension, zur Datenqualität (2). Wenn wir bei unserem Beispiel bleiben, muss gewährleistet sein, dass die verwendeten Daten aus dem Panel nach den Gütekriterien der Marktforschung erhoben wurden. Im Fall der Sekundärdaten muss sichergestellt sein, dass die verwendeten Umsatzzahlen (intern wie die der Wettbewerber) korrekt und im Hinblick auf den Umfang (3) vergleichbar sind. Mit vergleichbar ist gemeint, dass sich die Informationen auf die gleichen Produkte, Regionen etc. beziehen sowie ggf. Sondereffekte berücksichtigt wurden, um nur einige Einflussfaktoren zu nennen. Zum vierten müssen die Daten zum gewünschten Stichtag oder, wenn es sich um kontinuierlich wiederholende Ziele handelt, zu den entsprechenden Stichtagen verfügbar sein (4).

Die Verwendung von Sekundärforschungsdaten ist somit dahin gehend gewissen Problemen unterworfen, als man weder die Art und Qualität der Datenerhebung noch den Zeitpunkt selbst steuern kann (im Gegensatz zu eigenen Primärforschungen). Im vorstehend genannten Beispiel für Umsatzzahlen kann man sich zwar zumindest der Datenqualität und des Veröffentlichungszeitpunktes sicher sein, weil beides gesetzlichen Regulierungen unterliegt, aber meist nur auf der Ebene des Gesamtunternehmens. Beim Umfang wird man aber bereits oft vor enorme Schwierigkeiten gestellt. Denn bei Betrachtungen von einzelnen Produktbereichen von Unternehmen kann es sich anders darstellen, weil Änderungen von Unternehmensstrukturen und/oder der Wechsel der Rechtsform die Veröffentlichung von Daten verändern können.

Hauptprobleme bleiben in der Praxis jedoch die Verfügbarkeit auf Produktbereich- oder Produktgruppenebene und häufig die Fülle an Wettbewerbern, die eine Gesamtmakro betrachtung sehr schwierig bis unmöglich macht. Auch die Rechtsformen von Unternehmen können dahin gehend zu Problemen führen, als dass unterschiedliche Rechtsformen unterschiedliche Jahresberichte und Detailgrade bedeuten. Somit kann man nicht davon ausgehen, dass sich kontinuierlich und vergleichbar auf diese Daten zugreifen lässt. Gleiches gilt auch für offizielle Statistiken, deren Erhebungs- bzw. Veröffentlichungszeitpunkt sich ändern kann. Nichtsdestotrotz spielen Sekundärdaten eine wichtige Rolle in diesem Zusammenhang, weil sie eine kostengünstige Alternative darstellen und vor allem Bereiche umfassen, deren Erhebung ein einzelnes Unternehmen nicht zu leisten vermag.

Bei anderen Zielen, für die das Marketing-Controlling Daten aus der Marktforschung benötigt, stellt sich die Frage nach Sekundärdaten grundsätzlich nicht. Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit/-bindung, Bekanntheitswerte in definierten Kernzielgruppen

oder andere Marketing-Ziele wird man kaum auf Basis von Sekundärdaten messen können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Primär- und Sekundärforschung nicht nur in der Marktforschung, sondern auch für das Marketing-Controlling eine Rolle spielen. Dabei sollte für das Marketing-Controlling weniger die Methode im Fokus stehen als vielmehr die Dimensionen Zielsetzung, Datenqualität, inhaltlicher Umfang und Erhebungs- bzw. Veröffentlichungszeitpunkt.

3.2 Marketing-Controlling und qualitative Marktforschung

Wir haben bereits erläutert, dass sich die Primärforschung in quantitative und qualitative Methoden unterteilen lässt. Während für quantitative Methoden große Stichprobengrößen und standardisierte, geschlossene Fragestellungen typisch sind, verwendet man in der qualitativen Forschung kleinere Samples, die leitfadengestützt verstärkt in der Tiefe evaluiert werden. Für die Marktforschung sind beide Bereiche gleichermaßen bedeutend und keiner steht über dem anderen. Die Wahl der geeigneten Methode ist abhängig von der Zielsetzung der Studie und den damit verbundenen Hauptfragestellungen. Quantitative und qualitative Methoden können dabei für sich allein Anwendung finden oder in Kombination. Allgemeingültige Aussagen, in welchen Forschungsbereichen oder Industrien qualitative oder quantitative Forschung mehr Anwendung findet oder besser geeignet ist, gibt es aus unserer Sicht nicht. Welche Methode eignet sich nun jedoch besser für das Marketing-Controlling? Es scheint auf der Hand zu liegen, dass sich gemäß der vorhin getroffenen Unterscheidung quantitative Methoden besser dafür eignen, denn die dabei erhobenen quantitativen Verteilungen zeigen die folgenden Vorteile:

1. Sie sind exakt, und es können statistische Fehler und Schwankungsbreiten ermittelt werden.
2. Sie eignen sich, um Kennzahlen oder Indizes zu berechnen.
3. Quantitative Ergebnisse können leichter in Performance Dashboards integriert werden und sind mit den im Controlling üblichen Daten leichter zu verknüpfen.

Aber können und müssen alle Ziele quantitativ ermittelt werden? Hat damit die qualitative Marktforschung keine Verbindung zum Marketing-Controlling? Aus Marktforschungssicht kann die qualitative Marktforschung durchaus für das Marketing-Controlling von Nutzen sein. Vielleicht nicht unmittelbar bei der Ermittlung von (Kenn-) Zahlen zur Messung/Überprüfung von Zielen, aber auf jeden Fall dann, wenn es darum geht, Begründungen und Hintergründe beizusteuern. Das kann bei der Zieldefinition/Zielfindung sein, aber auch bei der Messung der Zielerreichung.

Verdeutlichen wir das an einem Beispiel: Nehmen wir an, ein Unternehmen möchte im Rahmen seiner Marketing-Strategie bestimmte Imagedimensionen stärken. Selbstverständlich lässt sich das Unternehmensimage messen, quantitativ und qualitativ. Quantitativ kann

man dabei zeigen, wie stark ausgeprägt bestimmte Imagekriterien des eigenen Unternehmens im Vergleich zum (Haupt-)Wettbewerb sind. Dementsprechend können diese durch eine Imagebefragung ermittelten Werte als Basis für die Zielsetzung verwendet werden.

Auf identischem Weg kann man dann regelmäßig oder zum Stichtag der Messung der Zielerreichung diese Befragungen wiederholen. Sofern die Messung zum Ausgangszeitpunkt und die Messung zur Zielerreichung identisch angelegt sind und die noch näher zu bestimmenden Qualitätsstandards der Marktforschung Anwendung gefunden haben, lässt sich die Zielerreichung gut messen. Bei einer reinen schwarz-weiß Sicht ist das kein Problem: Ziel erreicht oder verfehlt. Die Methoden der qualitativen Marktforschung können dem noch einiges an Tiefgang hinzufügen und aus einem „erreicht“ ein „erreicht, weil“ oder „erreicht, trotz“ bzw. „nicht erreicht, weil“ machen. Ähnliches gilt für den Input durch qualitative Forschung für die Zieldefinition.

Wie alle Methoden stößt auch die qualitative Marktforschung früher oder später an gewisse Grenzen, Begründungen und Zusammenhänge zu liefern. Dennoch kann die qualitative Marktforschung einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, dass Marketing-Controlling nicht nur seine Kontrollfunktion, sondern beispielsweise auch seine Koordinationsfunktion wahrnehmen kann. Man mag hier zu Recht einwenden, dass nicht die qualitative Marktforschung allein es vermag, Zusammenhänge herzustellen und Begründungen zu liefern. Auch die quantitative Forschung kann dies tun, nicht nur durch direkte Abfragen im Rahmen von Befragungen, sondern auch durch implizite Verfahren, wie multivariate Analysen. Deren Wert soll hier in keiner Weise in den Hintergrund rücken. Es war uns an dieser Stelle allerdings wichtig, auf den Stellenwert der qualitativen Forschung und deren Nutzen für das Marketing-Controlling einzugehen, da diese Verbindung in der Praxis weit weniger Anwendung findet als quantitative Analysen und Marketing-Controlling.

Abschließend sei noch darauf verwiesen, dass die Frage nach dem „warum“ wesentlich häufiger in Unternehmen gestellt wird, wenn Ziele *nicht* erreicht werden. Das mag vor allem daran liegen, dass an den Zielen oftmals Bonifikationssysteme des Unternehmens hängen und somit die Daten zur Messung der Zielerreichung belastbar sein müssen.

3.3 Strategische Marktforschung

In ihren Anfängen war die Marktforschung sehr stark vergangenheitsbezogen und operativ. Denken wir beispielsweise an Kundenzufriedenheitsbefragungen, die Messung von Werbewirkung oder die Erfassung von Daten zum Käuferverhalten. Auch wenn die vergangenheitsbezogene Marktforschung nach wie vor eine hohe Relevanz besitzt, auch für das Marketing-Controlling und dessen Zielsysteme, so haben sich die Möglichkeiten der Marktforschung, aber auch die Anforderungen an diese stark geändert. So ist heutzutage relativ unstrittig, dass Marktforschung nicht mehr nur vergangenheitsbezogen ist.

Mittlerweile gibt es eine große Bandbreite an Methoden, die beispielsweise im Rahmen des Innovationsmanagements oder der strategischen Marktforschung angewendet werden können.

Der vergangenheitsbezogenen Marktforschung steht u. a. der Begriff Forecast gegenüber. Forecasts können nicht nur rein quantitativer Natur, also beispielsweise Absatzzahlen, sondern auch qualitativ sein, die Beschreibung zukünftigen Käuferverhaltens, von Konsumentenbedürfnissen oder auch Trends. Auch vergangenheitsbezogene Marktforschung hat meist zukunftsbezogene Elemente. Lob und Kritik können Indizien sein, Produkte/Leistungen (nicht) zu verändern, allerdings immer unter der Annahme, dass alle anderen Marktgegebenheiten identisch bleiben. Da dies nicht die Realität widerspiegelt, muss man sich bei strategischer Marktforschung anderer Ansätze bedienen oder ergänzend zur vergangenheitsbezogenen Marktforschung einsetzen.

Neben den rein vergangenheitsbezogenen Analysen, wie der Messung von Kundenzufriedenheit, gibt es einige Mischformen, die die Vergangenheit und die Gegenwart einfließen lassen, aber auf zukünftige Marktverhältnisse abzielen. Beispiele sind hier Conjoint-Analysen, die, basierend auf bisherigen und zukünftig möglichen Leistungen, neue Produkte/Produktzusammensetzungen generieren helfen. Damit können auch mögliche zukünftige Marktanteilsverteilungen und Volumenforecasts verbunden werden.

Die Komplexität solcher quantitativer Forecasts ist nicht zu unterschätzen und basiert immer auch auf bestimmten Prämissen, deren Eintritt in der Zukunft nicht unbedingt gegeben sein muss. Dennoch zeigen beispielsweise Volumenforecasts im Automobilbereich sehr verlässliche, belastbare Ergebnisse. Im Rahmen von Car Clinics, also 2D oder 3D Produktbewertungen von neuen Fahrzeugen/Konzepten in einem klinischen Setting, setzen Automobilhersteller häufig auf Volumenforecasts, die auf Basis ausgereifter und komplexer Conjoint-Analysen stehen. Der zukünftige Markt kann dabei modelliert, und auch Innovationen, angefangen von neuen Ausstattungsvarianten bis hin zu neuen Antrieben, können gut abgebildet werden. Sinn ergeben diese Tools nur in Zusammenhang mit Designbewertungen, da das Exterieur- und das Interieurdesign für viele Zielgruppen Kauftreiber Nummer eins sind. Auch Car Clinics bilden Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft ab, denn es werden bei dieser Form der Produktforschung aktuell auf dem Markt verfügbare Modelle mit Prototypen, also zukünftigen Modellen, verglichen. Zum Zeitpunkt des Markteintritts des Prototypen werden jedoch auch vom Wettbewerb (zum Teil) neue Modelle auf dem Markt eingeführt sein.

In den letzten Jahren haben strategische Komponenten von Marktforschung und die Zukunftsbezogenheit deutlich an Wichtigkeit zugenommen und sind von einem „Exotenstatus“ zu Standardprodukten geworden. Beispielsweise Kreativworkshops zur Neuproduktgenerierung, auch als Co-Creation mit (potenziellen) Kunden und Unternehmensvertretern, sind aus der Marktforschung nicht mehr wegzudenken. Dabei kann es um Produktweiterentwicklungen für die nahe Zukunft gehen oder aber auch um noch weit entfernte Angebote, zu deren Erreichung noch eine Vielzahl an Zwischenschritten notwendig ist. Eingebettet ist dieses Thema zumeist und auch sinnvollerweise in Trend- und

Zukunftsanalysen oder Szenarien. Darauf wird in einem späteren Kapitel ausführlicher eingegangen.

Ideengenerierung ist dabei ein wichtiger Teilschritt auf dem Weg zu erfolgreichen Innovationen. Die Auswahl und die Fokussierung auf die erfolgversprechendsten Ideen stellen einen weiteren, wichtigen Schritt auf dem Weg zu Neuprodukten dar. Diese Auswahl sollte am besten durch ein interdisziplinäres Team aus Marktforschung, Innovationsmanagement, Vorentwicklung, Vertrieb, Marketing, Produktion und Produkt(portfolio-)management erfolgen. Dass hier früher oder später auch das Marketing-Controlling eingebunden werden muss, scheint relativ naheliegend. Werden doch früher oder später Mittel für die Produktentwicklung benötigt und quantitative Zielsetzungen dafür abgeleitet. Es ist wichtig, bereits frühzeitig Ziele festzulegen und mit Marktgegebenheiten oder erwarteten Marktentwicklungen abzugleichen. Das Marketing-Controlling kann in dieser Phase bereits helfen, den internen Ressourceneinsatz (zumindest grob) zu beziffern und damit verbundene Erwartungen an das Produkt, wie Preis, Absatzmenge o. ä. zu bestimmen. Wichtig ist dabei, dass die Auswahl möglicher Ideen nicht nur unter dem Aspekt des Kundennutzens, von USPs im Vergleich zum Wettbewerb, zur Präsentation der Innovationskraft o. ä., steht, sondern auch die finanziellen Faktoren abbildet: Welche Mittel sind dafür notwendig? Zu welchem Preis müsste das Produkt angeboten werden und ist dieser Preis realistisch im Markt darstellbar? Kann es helfen, andere Produkte im Portfolio zu unterstützen? Ist es vielleicht zwingend notwendig, um ein bisheriges, bald veraltetes Produkt erfolgreich abzulösen? Aus dem Blickwinkel des reinen Kundennutzens oder des Innovationsgrades können mehrere Produktideen von identischer Relevanz sein. Aus Sicht der einzusetzenden Ressourcen kann sich das Bild dann allerdings vielleicht ganz anders darstellen.

Man mag dem Marketing-Controlling an dieser Stelle im Vergleich zur Marktforschung das kreative Momentum absprechen. Aber auch hier zeigt sich die klare Aufgabe des Marketing-Controllings und seine Abhängigkeit von der Marktforschung: Es kombiniert die interne und externe Sichtweise und hilft auf dieser Basis bei der Auswahl und Entscheidungsfindung.

Abschließend sei noch angemerkt, dass dem Marketing-Controlling an dieser Stelle noch eine weitere Funktion zukommt, nämlich das Controlling der Marktforschungsaktivitäten im Rahmen der Ideengenerierung. Diese sollte maßvoll eingesetzt werden, da letztlich nicht die Anzahl und Fülle an Ideen entscheidend sind, sondern der Grad der Umsetzung in konkrete Produkte. Regelmäßige Ideenworkshops allein sind daher nicht zielführend. Der Ideenspeicher sollte zwar immer gut gefüllt sein, allerdings muss auch der Erfolg des Prozesses von der Ideenfindung bis hin zur konkreten Überführung in die Marktreife vom Marketing-Controlling geprüft werden.

4 Qualität in der Marktforschung

Wir haben gezeigt, dass Marktforschung und Marketing-Controlling starke wechselseitige Beziehungen aufweisen. Zum einen stellt der Output der Marktforschung einen wichtigen Input für das Marketing-Controlling dar. Zum zweiten gibt es beispielsweise bei strategischen Analysen Überschneidungen zwischen beiden Funktionsbereichen. Unbestritten ist dagegen, dass die Aufgabe der Marktforschung darin besteht, externe Daten und Informationen bereit zu stellen. Von entscheidender Bedeutung ist dabei die *Qualität*, denn eine schlechte Datenqualität kann zu falschen Entscheidungen führen. Was aber zeichnet gute Marktforschung aus?

4.1 Was zeichnet gute Marktforschung aus?

Getreu dem Motto „garbage in, garbage out“ scheint unstrittig, dass auch in der Marktforschung bestimmte Grundregeln eingehalten werden müssen, um *gute* Daten zu erhalten. Mit guten Daten ist nun nicht das Bewertungsniveau, also nicht das inhaltliche Studienergebnis gemeint, sondern die Qualität. Die Gütekriterien Validität, Reliabilität und Objektivität umspannen dabei den Raum für Qualitätsanforderungen in der Marktforschung. Nicht selten wird noch Repräsentativität als viertes Gütekriterium ergänzend genannt (vgl. Wübbenhorst 2016).

Was meinen diese Begriffe? Objektivität meint die Unabhängigkeit von Marktforschungsergebnissen von den durchführenden Personen, und zwar in allen Phasen des Marktforschungsprozesses, bei der Durchführung (Durchführungsobjektivität), bei der Auswertung (Auswertungsobjektivität) und bei der Interpretation (Interpretationsobjektivität). Mit Reliabilität ist die Zuverlässigkeit der Datenerhebung gemeint, die gewährleisten soll, dass die Daten auch bei wiederholter Messung reproduzierbar und somit frei von Zufallsfehlern sind. Und schließlich ist noch Validität zu nennen, also die Gültigkeit der Messergebnisse in dem Sinne, dass diese nicht nur reproduzierbar sind, sondern keine systematischen Messfehler enthalten (vgl. Herrmann et al. 2008, S. 10–11).

Zur Operationalisierung der Qualitätskriterien für die Marktforschung gibt es verschiedene Kodizes und Richtlinien, beispielsweise von ICC/ESOMAR (International Chamber of Commerce/European Society for Opinion and Market Research) oder AdM (Arbeitskreis deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V.). Der AdM hat ein umfangreiches Dokument zur Qualitätssicherung in der Markt- und Sozialforschung erstellt (AdM 1999). Darin werden sehr ausführlich die Standards, Maßgaben und Standardsregeln mit dem Ziel der Gewährleistung der Qualität von Marktforschungsaktivitäten erörtert und definiert. Der Aufbau des Dokuments orientiert sich an den Prozessschritten von Marktforschungsprojekten im Bereich der Primärmarktforschung. So werden, neben dem Datenschutz, die Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber, Studienkonzeption und Datenerhebung sowie Datenverarbeitung und -analyse behandelt. Auch die anschließende Ergebniskommunikation und Abstimmung mit dem Auftraggeber finden

Berücksichtigung. Die darin erläuterten Inhalte/Themen beziehen sich dabei zum einen vor allem auf Projekte, die von Unternehmen an Marktforschungsinstitute beauftragt werden, und zum anderen in erster Linie auf Primärforschungsstudien.

Im Vergleich zu den Ausführungen des AdM sind die Regeln des ICC/ESOMAR von eher übergeordnetem Niveau und verfolgen eine etwas andere Zielsetzung. Kommt es dem AdM in erster Linie darauf an, die „Qualität von Forschungsergebnissen sicherzustellen“ (AdM 1999, S. 4), verweist ICC/ESOMAR insbesondere auf die Pflege des Vertrauens der Öffentlichkeit in die Marktforschung und auf den Verbraucherschutz (vgl. ICC/ESOMAR 2007, S. 1). Beide Aspekte ergänzen sich nicht nur hervorragend, sondern müssen stets Leitgedanke bei allen Marktforschungsaktivitäten sein.

Diese Regeln gelten auch für die betriebliche Marktforschung, also für die Durchführung von Studien ohne Unterstützung durch Marktforschungsinstitute. Darüber hinaus betreffen die Qualitätskriterien nicht nur die Primärforschung, sondern auch die Sekundärforschung, wobei für die Sekundärforschung einige Kapitel des AdM nicht relevant sind, wie Fragenbogenerstellung, Stichprobenziehung, Interviewer-Schulungen oder Datenverarbeitung. Für die Sekundärforschung müssen dennoch einerseits die Maßgaben hinsichtlich Datenanalyse und -interpretation angesetzt werden. Andererseits muss die Datenqualität von Sekundärdaten geprüft werden, und das ist in der Praxis oft der viel schwierigere Teil. Es stellen sich dabei u. a. folgende Fragen: Haben bei der Datenerhebung die Anforderungen hinsichtlich Qualität tatsächlich in allen Schritten Beachtung gefunden? Für welche Grundgesamtheit stehen die Ergebnisse? Mit welcher Erhebungsmethode und wann wurde die Befragung durchgeführt? Gab es eine Kontrolle der Rohdaten und eine Datenbereinigung?

Nur wenn man sich als Marktforscher der Antworten dieser Fragen sicher sein kann, sollte man die Daten verwenden und in die weiteren Forschungsschritte oder Kommunikation einfließen lassen. Wir sind uns durchaus der Schwierigkeit in der Praxis bewusst, da aufgrund der Fülle an frei zugänglichen Informationen eine Nachvollziehbarkeit oft nur sehr eingeschränkt oder gar nicht gegeben ist. Das gilt vor allem auch dann, wenn Studienergebnisse nur verkürzt oder in Auszügen verfügbar sind oder auch für neuere Ansätze der Datenerhebung im Internet.

Wo liegt hier nun die Hauptherausforderung? Auch wenn nicht die (betrieblichen oder Instituts-) Marktforscher selbst Daten von zweifelhafter Herkunft in den Forschungsprozess einfließen lassen, so erfolgt dies nicht selten durch die internen Auftraggeber der betrieblichen Marktforschung. Eine Knappheit an Ressourcen, wie die Zeit bis zur Entscheidungsfindung oder vorhandene Budgets, können dazu führen, dass sich beispielsweise Produktmanagement, Entwicklung oder andere Bereiche/Abteilungen selbst auf die Suche nach Daten begeben, was heutzutage im Internet leicht und schnell möglich ist. Sind solche Daten, die dann meist ohne Qualitätsprüfung ungefiltert verwendet werden, erst einmal im Unternehmen kommuniziert und präsent, ist es für die betrieblichen Marktforscher eine Mammutaufgabe, diese zu widerlegen oder auf die Tatsache hinzuweisen, dass diese nicht den Qualitätsanforderungen entsprechen. Das ist vor allem dann der Fall, wenn keine anderen Daten bereitgestellt werden können oder neue Daten nicht

zum gewünschten Zeitpunkt verfügbar sind. In der Praxis neigen manche Bereiche dazu, eher vorhandene Daten zweifelhafter Qualität und Herkunft, z. B. aus dem Internet, zu verwenden, als ohne Daten weiterzuarbeiten. Ein Mangel an Zeit und Geld kann ein wesentlicher Grund hierfür sein, aber auch die unzureichende Einbindung der betrieblichen Marktforscher in bestehende Unternehmensprozesse. Warum wird aber überhaupt gegen Qualitätskriterien verstoßen?

4.2 Warum wird gegen Qualitätskriterien verstoßen?

Die Begründung für das Vorhandensein von Standesregeln, Kodizes und Qualitätsvorgaben ist eine ebenso simple wie für viele andere Bereiche: Die Standardisierung soll vermeiden, dass Fehler im oft durchaus komplexen Forschungsprozess gemacht werden. An sich ist unstrittig, dass Marktforschung ohne Berücksichtigung der geforderten Qualitätskriterien letztlich nicht die benötigten insights liefern und dem Unternehmen unmittelbar oder mittelbar Schaden zufügen kann. Es können beispielsweise falsche Entscheidungen unterstützt und ggf. eine falsche Allokation von Ressourcen erfolgen. Konkret kann es zu falschen Marketingentscheidungen, fehlerhaften Produktentwicklungen bis hin zu Fehlern bei unternehmensstrategischen Entscheidungen kommen, die für Unternehmen existenzbedrohend sein können. Die Gründe, warum gegen bestehende Richtlinien und Standards verstoßen wird, sind dabei vielschichtig.

Es gibt unserer Ansicht nach zwei wichtige Dimensionen, die direkt miteinander verbunden sind. Einerseits die Frage nach dem Vorsatz, also wird wissentlich oder unbeabsichtigt gegen geltende Qualitätsstandards verstoßen? Und andererseits, welcher der im Forschungsprozess beteiligten Akteure hat die Vorgaben nicht eingehalten oder andere Akteure bei der Nichteinhaltung beeinflusst?

Ein vorsätzlicher Verstoß, gleich ob auf betrieblicher Seite oder aufseiten der Institutsmarktforschung ist in keinem Fall akzeptabel. Unwissentliche Verstöße können selbstverständlich die gleichen Konsequenzen hervorrufen, sind aber wenigstens hinsichtlich des ethisch-moralischen Aspekts weniger gravierend als im ersten Fall. Nehmen wir nun noch den Aspekt der im Forschungsprozess beteiligten Akteure mit dazu, dann wird diese Thematik durchaus komplexer. Halten wir uns vor Augen, dass bei Primärforschungsprojekten nicht nur die betriebliche Marktforschung und die Institutsmarktforschung involviert sind, sondern weitere Akteure auf beiden Seiten. Aufseiten des Unternehmens existieren beispielsweise der oder die internen Auftraggeber, auf Institutsseite alle darin involvierten Bereiche, wie Projektleitung, Feld und Auswertung, um nur einige zu nennen. Man sollte davon ausgehen, dass gerade in einer solchen komplexen Konstellation durchaus gewisse Mechanismen zur Selbstregulierung und Einhaltung der Standards vorhanden sind (sofern wir davon ausgehen, dass nicht alle Beteiligten die Standards *nicht* kennen). Dennoch ist es in der Praxis oftmals schwieriger, vor allem in Bezug auf den wissentlichen Verstoß.

Warum ist das so? Vor allem weil wir implizit unterstellt haben, dass es in komplexen Forschungsprozessen *eine* Person gibt, die über alle Teilschritte und über alle Beteiligten (und ggf. deren Interessen), sowohl auf Unternehmens- als auch auf Institutsseite, Bescheid weiß. Dem ist jedoch in der Praxis nicht so. Die Unternehmensmarktforscher haben keinen Einblick in alle Teilschritte auf Institutsseite und andersherum ist die institutionelle Marktforschung nicht oder nicht ausreichend in unternehmensinterne Prozesse eingebunden. Das Sicherstellen der Qualität obliegt somit jeweils den beiden Projektleitern, einmal auf Unternehmensseite und einmal auf Institutsseite.

Die Gründe für unwissentliche oder vorsätzliche Verstöße sind vielfältig. Erhebungen hierzu gibt es bislang nicht, sodass wir nicht auf Zahlen zurückgreifen können. Wir stellen die folgenden Hauptgründe zur Diskussion:

1. Kostendruck und somit Verzicht auf bestimmte Qualitätsanforderungen und -schleifen.
2. Zeitdruck: Fehlende Zeit in der Vorbereitung, Durchführung, Auswertung/analyse und bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen.
3. Eigeninteressen bestimmter (oder aller) beteiligter Akteure.

Alle drei Punkte treffen sowohl für die betriebliche Seite wie auch auf für die Marktforschungsinstitute zu. Kosten- und Zeitdruck und damit verbunden auch Erwartungshaltungen, was für welches Budget erfolgen muss, können zur Vernachlässigung oder Reduktion von Qualitätsstandards führen. Das muss nicht zwangsläufig einseitig oder ohne Kenntnis des jeweils anderen erfolgen, sondern kann in gegenseitigem Einvernehmen passieren. Wir betonen dennoch, dass der Verstoß gegen die Qualitätsstandards auch im gegenseitigen Einvernehmen in keiner Weise akzeptabel ist.

Eigeninteressen können ebenfalls auf betrieblicher wie auf institutioneller Seite eine Rolle spielen. Auf Unternehmensseite können interne Auftraggeber, wie Marketing, Produktmanagement oder Entwicklung, dahin gehend Interesse daran haben, dass bestimmte Ergebnisse herauskommen oder die vorliegenden Daten in vielleicht einseitiger Weise interpretiert werden. Dies geschieht beispielsweise, um das eigene oder innerhalb der Abteilung präferierte Vorgehen oder Produkt belegen und umsetzen zu können. Auch auf Institutsseite sind Eigeninteressen nicht komplett auszuschließen. Als Beispiele können der Wunsch nach Folgeaufträgen oder die Konsistenz der Daten mit vorherigen Studien dienen.

Die Gründe für vorsätzliche oder unwissentliche Verstöße können noch weitaus vielfältiger sein. Kosten- und/oder Zeitdruck sind jedoch die Hauptherausforderungen, der sich betriebliche und institutionelle Marktforschung stellen müssen. Und gute, qualitativ hochwertige Marktforschung benötigt ausreichend Zeit und Mittel. Das soll nicht heißen, dass die Marktforschung nicht kontinuierlich daran arbeitet, Zeit und Kosten zu reduzieren, ohne dass die Qualität darunter leidet. Allerdings gibt es für beide Faktoren Grenzen, deren Überschreitung zu einer Qualitätsminderung führt. Daran kann niemandem gelegen sein.

5 Zusammenfassung

Wir haben im vorliegenden Kapitel die Wechselwirkung zwischen Marktforschung und Marketing-Controlling herausgearbeitet. Durch den Vergleich der Zielsetzungen beider Unternehmensfunktionen wird die gegenseitige Abhängigkeit klar. Damit das Marketing-Controlling seinen Zielen gerecht werden kann, sind interne Daten nicht ausreichend, sondern externe Daten werden ebenfalls benötigt. Für die Datenerhebung und -interpretation externer Daten ist Marktforschung notwendig, entweder in Form von Primär- oder Sekundärforschungsanalysen. Innerhalb der Primärforschung können für das Marketing-Controlling sowohl quantitative wie auch qualitative Daten verwendet und sinnvoll eingesetzt werden. Der Umfang und die Aufgabenschwerpunkte der Marktforschung sind dabei unternehmensspezifisch und hängen u. a. von Unternehmensgröße, Branche oder Produktportfolio ab.

Neuere Ansätze in der Marktforschung, z. B. zur Generierung von neuen Produktideen, führen dazu, dass auch dem Marketing-Controlling vielfältigere Möglichkeiten zur Erfüllung seiner Aufgaben an die Hand gegeben werden. Das Aufgabenspektrum von Marktforschung und Marketing-Controlling beeinflusst sich dabei gegenseitig. Einerseits nehmen die Anforderungen an die Marktforschung durch das Marketing-Controlling zu, und andererseits kann die Marktforschung mithilfe neuer Erhebungsmethoden und Analysetechniken bisher brach liegende Aufgabenfelder bearbeiten und das Marketing-Controlling unterstützen.

Von zentraler Bedeutung bleiben die Anforderungen an die Datenqualität, die maßgeblich dazu beitragen, dass Marktforschung und Marketing-Controlling auf Basis korrekter Daten Entscheidungen vorbereiten. Prüfung und Einhaltung der Maßgaben zur Datenqualität stellen, vor allem aufgrund der Fülle an frei verfügbaren Informationen im Internet, eine große Herausforderung dar.

Das Marketing-Controlling ist aber nicht nur Abnehmer der Marktforschungsergebnisse, sondern zugleich auch Kontrollinstanz und Regulativ der Marktforschung im Hinblick auf Ressourceneinsatz und Nutzengenerierung für das Unternehmen. Es muss gewährleisten, dass Marktforschung ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweist, auch in Bezug auf die Informationen für das Marketing-Controlling selbst.

Literatur

- AdM. (1999). Standards zur Qualitätssicherung in der Markt- und Sozialforschung. http://www.adm-ev.de/fileadmin/user_upload/PDFS/QUALI.PDF. Zugegriffen: 28. Mai 2016.
- Herrmann, A., Homburg, C., & Klarmann, M. (2008). Marktforschung. Ziele, Vorgehensweise und Nutzung. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung, Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 4–19). Wiesbaden: Gabler.
- ICC/ESOMAR. (Hrsg.). (2007). International Code on market and social research. https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR_Code_English_.pdf. Zugegriffen: 26. Mai 2016.

- Koch, J. (1999). *Marketing – Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung*. München: Oldenbourg.
- Köhler, R. (1993). *Beiträge zum Marketing-Management* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/marktforschung/marktforschung.htm>. Zugegriffen: 15. Mai 2016.
- Link, J., & Weiser, C. (2011). *Marketing-Controlling – Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg* (3. Aufl.). München: Vahlen.
- Martin, C. (2016). *31 inspiring market research quotes*. <https://www.linkedin.com/pulse/31-inspiring-market-research-quotes-christopher-martin>. Zugegriffen: 16. Juni 2016.
- Mattmüller, R. (2000). *Integrativ-Prozessuales Marketing – Eine Einführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H. (2000). *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele* (9. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Pepels, W. (2014). *Moderne Marktforschung. Systematische Einführung mit zahlreichen Beispielen und Praxisanwendungen* (3. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Reinecke, S., & Janz, S. (2007). *Marketingcontrolling – Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sander, M. (2004). *Marketing-Management – Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung*. Stuttgart: UTB.
- Wübbenhorst, K. (2016). Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Marktforschung. Springer Gabler. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1249/marktforschung-v10.html>. Zugegriffen: 16. Juni 2016.
- Zerres, M., & Möhlen, M. (2006). Einführung in das Marketing-Controlling. In C. Zerres & M. Zerres (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Controlling* (3. Aufl., S. 1–9). Berlin: Springer.

Über den Autor

Andreas Guber, M.A. Studium der Soziologie/Politologie in Regensburg und Rio de Janeiro. Seit mehr als 16 Jahren in leitenden Positionen in der Marktforschungsbranche tätig, sowohl in der betrieblichen wie auch in der Institutsmarktforschung. Er war zunächst sechs Jahre in Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors sowie der Modebranche tätig, wo er die betriebliche Marktforschung auf- und ausgebaut hat. Seit zehn Jahren arbeitet er in der Automobilmarktforschung, davon seit mehr als fünf Jahren bei der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK SE), dem größten deutschen Marktforschungsunternehmen. Bei GfK SE verantwortet er den Bereich Car Clinics international.

Teil II

Strategisches Marketing-Controlling

Strategische Analysetechniken

Marc Rufo und Christopher Zerres

Zusammenfassung

Strategische Analysetechniken ermöglichen langfristig eine strukturierte Erfassung unternehmensinterner Ressourcen in Ausrichtung auf den Markt. Die hier beschriebenen Basis-Techniken umfassen das Produkt-Lebenszyklusanalyse-Modell, verschiedene Typen der Portfolio-Analyse, die Wertketten-Analyse und die SWOT-Analyse. Diese Techniken unterstützen das Marketing-Controlling, Geschäftsfeld- und Marktanalysen für das Management zu erstellen und strategische Handlungsoptionen abzuleiten.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	70
2	Produkt-Lebenszyklus-Modell	70
3	Portfolio-Analyse	71
3.1	Grundlagen	71
3.2	Marktwachstum-/Produktlebenszyklus-Portfolio	72
3.3	Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Matrix (McKinsey-Matrix)	72
3.4	Marktwachstum-/Marktanteils-Portfolio (BCG-Matrix)	74
3.5	Marktwachstum-/Kostendeckungsgrad-Portfolio	75
3.6	Zwischenfazit	77

M. Rufo (✉)
PwC, London, Vereinigtes Königreich
E-Mail: marc.rufo@gmx.de

C. Zerres
Hochschule Offenburg, Offenburg, Deutschland
E-Mail: christopher.zerres@hs-offenburg.de

4	Wertketten-Analyse	79
5	SWOT-Analyse	80
5.1	Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse.	82
5.2	Unternehmensanalyse.	86
	Literatur	89
	Über die Autoren	90

1 Einleitung

Unternehmen müssen stetig neue unternehmensexterne Chancen und Risiken erkennen, evaluieren und daraus proaktiv strategische Entscheidungen ableiten, die ihren Stärken und Schwächen entsprechen. Dabei bedeuten die gesteigerte Intensität der globalen Wettbewerbsdynamik, die fortschreitende Desintegration von Wertschöpfungsketten und Auslagerungen, die Beschleunigung von Time-to-market-Geschwindigkeiten sowie verkürzte Produkt-Lebenszyklen für die marktorientierte Unternehmensführung eine steigende Planungsungewissheit. Deren Erfolg hängt zunehmend von der Fähigkeit ab, Wissensressourcen zur kontinuierlichen Innovation und einem Ergreifen von Chancen zu nutzen. Im dynamischen globalen Wettbewerb, der in zunehmendem Maße von interdependenten strategischen Netzwerken dominiert wird, erfahren somit die Situationsanalyse, die im betrieblichen Alltag oft unformuliert vorgenommen wird, sowie die Fähigkeit, proaktiv zu agieren, an Bedeutung. Strategische Flexibilität wird dabei durch die Fähigkeit gefördert, die eigene Unternehmensposition innerhalb eines Netzwerkes von Individuen und Unternehmen zu erkennen und gleichzeitig Beziehungen und Wissen kernkompetenzengerecht zu managen (vgl. Eisenhardt und Martin 2000).

Zur Lösung dieser Probleme stehen unterschiedliche strategische Analysetechniken zur Verfügung. Die wichtigsten sollen nun nachstehend vorgestellt werden.

2 Produkt-Lebenszyklus-Modell

Die unterschiedlichen sequenziellen Phasen eines Produktes lassen sich modellartig erfassen. Ein solches *Lebenszyklus-Modell* beruht auf der bei vielen Produkten empirisch bestätigten Annahme, dass der zeitliche Umsatzverlauf für ein Produkt gewissen Gesetzmäßigkeiten unterliegt (vgl. Benkenstein und Urich 2009). Es eignet sich somit als Basismodell zur Positionierung von Produkten (vgl. Abb. 1) und stellt die Grundlage für eine phasengerechte Ausrichtung des Marketing-Mix dar.

Da die Phasenlänge nicht definitionslogisch abgrenzbar und darüber hinaus durch absatzpolitische Instrumente beeinflussbar ist, weist das Modell allerdings keine normative Aussagekraft auf. Weiter erweisen sich die Abgrenzung einzelner Produkte und die Gliederung von Produktgruppen durch vielfältige Produktvariationen einzelner Produktmerkmale als schwierig und vermögen so, die Aussagekraft des Modells oftmals zu schmälern (vgl. Rufo et al. 2014a).

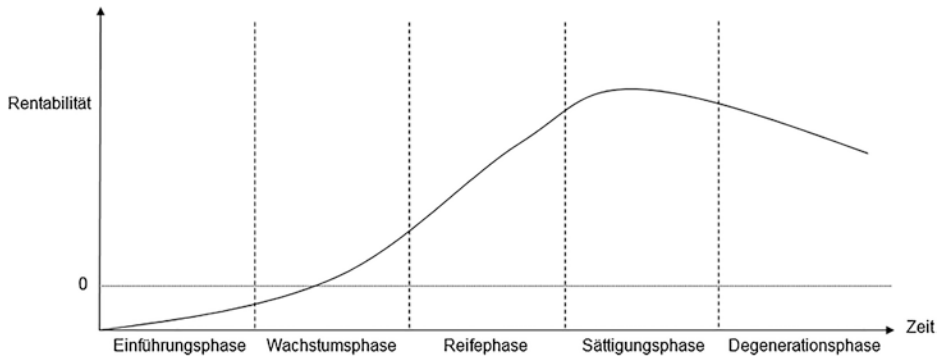


Abb. 1 Produkt-Lebenszyklus. (Quelle: eigene Darstellung)

3 Portfolio-Analyse

3.1 Grundlagen

Der amerikanische Konzern General Electric entwickelte Anfang der siebziger Jahre unter Mitarbeit führender Unternehmensberatungen eine strategische Analysetechnik, die mittlerweile als Standardinstrument der Unternehmensplanung zur Entscheidungsvorbereitung bezeichnet werden kann, die *Portfolio-Analyse*.

Seinen Ursprung hat der Portfolio-Gedanke in der finanzwissenschaftlichen Theorie zur Bestimmung einer optimalen Zusammensetzung eines Wertpapier-Portefeuilles (vgl. Markovitz 1952). Dieser Ansatz bewertet im Wesentlichen den Zusammenhang von zwei Kriterien, der zukünftig erwarteten Kapitalrendite von Wertpapieren und der Varianz der Standardabweichung als Maßstab für das Risiko der jeweiligen Wertpapiere. Transferiert man das Konzept in den Marketingkontext, so kann man die Gesamtheit aller bestehenden und zukünftigen Produkte/Dienstleistungen als Produktportfolio eines Unternehmens bezeichnen. Dazu müssen zunächst strategische Geschäftsfelder gebildet werden, die vereinfacht zum Beispiel den verschiedenen Produkt-/Servicegruppen entsprechen können. Folgende Kriterien sollten bei deren Bestimmung grundsätzlich Beachtung finden:

- Die Geschäftsfelder weisen eine voneinander *unabhängige* Zielverfolgung auf,
- die Konkurrenzsituation zeichnet sich durch, in den jeweiligen Geschäftsfeldern *unterschiedliche* Konkurrenten aus und
- die strategischen Geschäftsfelder müssen in Bezug auf Entwicklung, Produktion und Absatz *unabhängig* von anderen Geschäftsfeldern bearbeitbar sein.

Eine Portfolio-Matrix soll nun die möglichst eindeutig definierten Geschäftsfelder abbilden. Auf den Portfolio-Achsen werden dazu die jeweiligen Maßkriterien abgetragen. Durch die

Tab. 1 Marktwachstum-/Produktlebenszyklus-Portfolio. (Quelle: eigene Darstellung)

Produkt-Lebenszyklus	Einführung	Wachstum	Reife	Degeneration
Umsatzsoll in %				
Marktwachstum Groß				
Mittel				
Niedrig				

duale Betrachtung werden Portfolio-Positionen festgestellt, welche einen Überblick über Chancen und Risiken der strategischen Ausgangssituation und Hinweise zur Strategieformulierung und -adjustierung geben. Verschiedene Situationen lassen dabei die Ableitung von Normstrategien zu. Im Folgenden werden drei wichtige Portfoliotypen vorgestellt, das Marktwachstum-/Produktlebenszyklus-Portfolio, das Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Portfolio sowie das Marktwachstum-/Marktanteils-Portfolio.

3.2 Marktwachstum-/Produktlebenszyklus-Portfolio

Ziel eines *Marktwachstum-/Produktlebenszyklus-Portfolios* ist, eine geeignete Strategie für unterschiedliche Produkt-Markt-Konstellationen zu finden (vgl. Tab. 1). So lässt sich für Produkte in der Einführungs- und Wachstumsphase bei großem und mittlerem Marktwachstum etwa die Vornahme von Investitionen als Normstrategie ableiten. Bei geringem Marktwachstum kann dagegen eher eine Selektion vorgenommen werden, während Produkte in der Reifephase bei großem Marktwachstum abgeschöpft werden sollten. Produkte in der Degenerationsphase sollten normalerweise eliminiert werden, insofern keine sortimentsspezifischen Interdependenzen vorliegen. Grundsätzlich muss darauf geachtet werden, stets genügend Produkte im Programm zu haben, die abgeschöpft werden können (60 %), um das finanzielle Gleichgewicht zwischen Abschöpfung und Investition zu wahren, während Einführungs- und Wachstumsphase idealtypisch bei jeweils 20 % Umsatzanteil liegen sollten (vgl. Rufo et al. 2014a).

3.3 Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Matrix (McKinsey-Matrix)

Eine weitere Variante, die *Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteilsmatrix*, die als McKinsey-Matrix bekannt geworden ist, ist eine Variante, welche die Entscheidungsfindung zur Marktselektion und zum Markteintritt unterstützt. Sie erfordert die Erstellung eines Kriterienkatalogs als Grundlage eines branchenspezifischen Beurteilungssystems. Zur Bestimmung der Markt- oder auch Branchenattraktivität werden dazu spezifische Faktoren herangezogen. Diese sind meist nicht von dem Unternehmen selbst beeinflussbar. Typische derartige Kriterien umfassen etwa:

- die Größe des Absatzmarktes als Beurteilungsfaktor für das langfristig nutzbare Erfolgspotenzial,
- das erwartete künftige Marktwachstum,
- die geografische Lage sowie die allgemeine politische und vor allem wirtschaftliche Situation in den Hauptabsatzgebieten als Beurteilungsfaktor für das Marktrisiko,
- die Markteintrittskosten als Beurteilungskriterium, wie leicht oder wie schwierig neue Mitbewerber in den Markt eintreten können,
- die Wettbewerbskonzentration als Kriterium für die Konkurrenzsituation,
- die Preiselastizität der Nachfrage als Bestimmungsgröße für die Wechselbeziehungen zwischen der Nachfrage der Abnehmer und der Preispolitik der Anbieter auf dem Markt,
- die Lage auf dem Markt der Produktionsmittel und schließlich
- die öffentliche Meinung gegenüber dem betreffenden Unternehmen oder dem Geschäftsfeld, also die sog. soziale Attraktivität.

Ein solcher Bewertungsvorgang sollte, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen, in regelmäßigen Abständen wiederholt werden. Dieser kann dabei um neue relevante Kriterien erweitert werden. In der Unternehmenspraxis erhält die Fähigkeit zur Identifikation, Analyse und Integration externer Informationen eine wachsende Bedeutung. Deren Wert wird durch ihren Einfluss auf ergebnisrelevante Faktoren, wie Umsatz oder Kosten, bestimmt. Die Fähigkeit zur Beschaffung werthaltiger Informationen stellt daher also eine wichtige Grundlage für die Analysekompetenz eines Unternehmens dar.

Kriterien, nach denen Informationen beschafft und welche generell direkt beeinflusst werden können, lassen sich zum Beispiel aufgliedern in:

- relativer Marktanteil,
- relative Finanzkraft,
- relatives Produktionspotenzial,
- relative Standortvorteile,
- relatives Forschungspotenzial und
- relative Qualifikation des Managements.

Relativ bedeutet in diesem Zusammenhang im Vergleich zum stärksten Konkurrenzunternehmen. Nach der Beurteilung der Kriterien erfolgt die Aufstellung der Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Matrix (vgl. Abb. 2). Die Positionierung der einzelnen Geschäftsfelder trägt zur Ableitung von entsprechenden Normstrategien bei. Bei niedriger Marktattraktivität und niedrigem relativen Wettbewerbsvorteil sollte desinvestiert werden. Bei niedriger Marktattraktivität und mittlerem relativen Wettbewerbsvorteil beziehungsweise bei niedrigem relativen Wettbewerbsanteil und mittlerer Marktattraktivität sollte ebenfalls desinvestiert werden. Als Alternativstrategie kann eine Abschöpfungsstrategie verfolgt werden. Normstrategie für die übrigen Geschäftsfelder ist schließlich eine Vornahme von Investitionen.

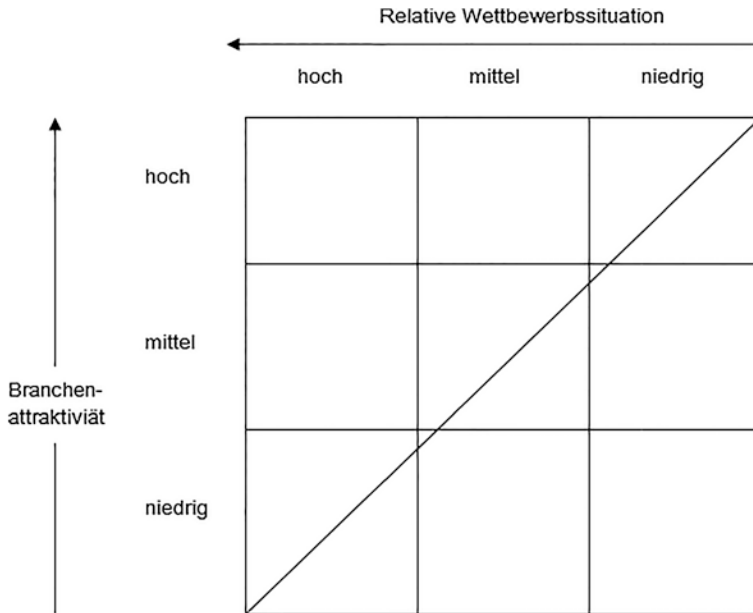


Abb. 2 Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Matrix. (Quelle: eigene Darstellung)

3.4 Marktwachstum-/Marktanteils-Portfolio (BCG-Matrix)

Das von der Boston Consulting Group entwickelte *Marktwachstum-/Marktanteils-Portfolio* geht von der Basisannahme aus, dass das Marktrisiko umso geringer ist, je höher der relative Marktanteil ist. Diese Annahme beruht auf der *Erfahrungskurventheorie*, nach der mit jeder Verdopplung des kumulierten Gesamtabsatzes eines Produktes die Kosten um etwa 30 % sinken. Die sich hier ergebenden Quadranten sind (vgl. zudem Abb. 3):

Question Marks bezeichnen in der Regel neu eingeführte Produkte, deren weitere Entwicklung noch ungewiss ist; sie könnten sich zu Fehlprodukten oder Aufsteigern entwickeln und zeichnen sich durch das ambivalente Verhältnis aus niedrigem relativen Marktanteil und hohem Marktwachstum aus. Einerseits bestehen Chancen für das Produkt, durch eine Erhöhung des Marktanteils zum Star-Produkt zu werden, andererseits erfordert diese Entwicklung Investitionen, welche möglicherweise keinem zukünftigen Finanzmittelüberschuss gegenüberstehen. Es bieten sich folglich zwei *Normstrategien* an: Durch gezielte Marktbearbeitung kann eine Erhöhung des Marktanteils anvisiert werden. Wenn zusätzliche Investitionen keinen Marktanteilszugewinn erbringen, sollte das Geschäftsfeld dagegen aufgegeben werden.

Stars sind diejenigen Produkte, die sich in der Wachstumsphase ihres Lebenszyklus befinden, einen hohen relativen Marktanteil besitzen und hohes weiteres Marktwachstum versprechen. Die für diese Portfolioposition empfohlene *Normstrategie* beinhaltet die Fortsetzung der Investitionstätigkeit, um den Marktanteil zu wahren und auszubauen und den Umsatz zu erhöhen. Diese Strategie sollte grundsätzlich bis zur Marktstagnation fortgeführt werden.

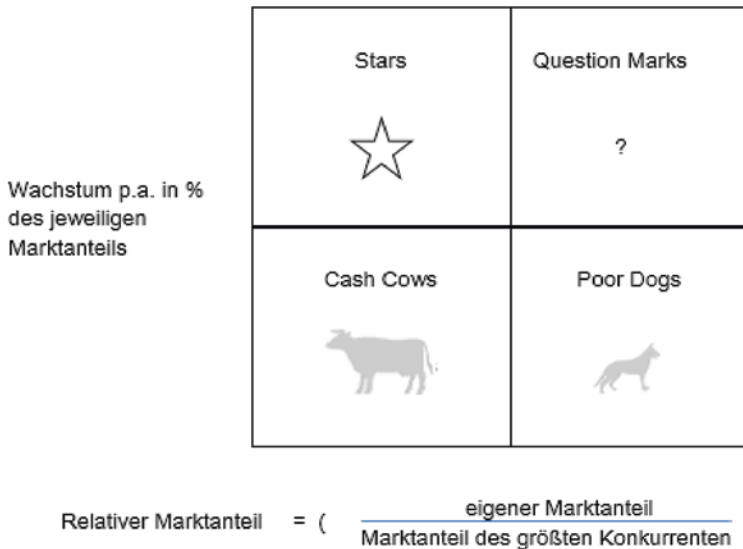


Abb. 3 Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio. (Quelle: eigene Darstellung)

Cash Cows bezeichnen Produkte in der Sättigungsphase ihres Lebenszyklus. Diese Produkte zeichnen sich durch hohen relativen Marktanteil aus und erwirtschaften selbst bei einem stagnierenden Marktwachstum hohe Finanzüberschüsse, welche zum Aufbau von Nachwuchsgeschäften sowie der Erweiterung der Starsegmente genutzt werden können. *Cash Cows* sichern kurzfristig den Erfolg des Unternehmens und sind Hauptquelle für Gewinn und Liquidität. Die *Normstrategie* beinhaltet das Abschöpfen von Finanzmittelüberschüssen und die Reinvestition dieser in Star- und aussichtsreiche Question Mark-Produkte.

Poor Dogs sind Produkte in der Degenerationsphase, da diese einen niedrigen relativen Marktanteil sowie ein niedriges Marktwachstum aufweisen. Da ein Beibehalten dieser Produkte normalerweise zu unverhältnismäßigem Finanzmitteleinsatz führt, sollten diese Produkte eliminiert werden. Die *Normstrategie* beinhaltet daher das Vornehmen von Desinvestitionen bis mindestens die für die Nachwuchs- und Starprodukte erforderlichen Kapazitäten gewährleistet werden können.

Um ein ausgeglichenes Portfolio zu gestalten, sollten idealerweise der Finanzmittelüberschuss in Question Marks und Stars investiert, Produkte in Star-Positionen (20 %) als zukünftige *Cash Cows* (60 %) gesichert, ausreichend Question Marks (20 %) zur Gewährleistung des Produktnachwuchs aufgebaut und *Poor Dogs* (0 %) eliminiert werden.

3.5 Marktwachstum-/Kostendeckungsgrad-Portfolio

Das *Marktwachstum-/Kostendeckungsgrad-Portfolio* betrachtet die Attraktivität eines Geschäftsfeldes oder Produkts mit Fokus auf die Rentabilität. Die Informationsbeschaffung kann trotz der rasanten Fortschritte in der Informationstechnologie gerade für

kleine und mittlere Unternehmen Schwierigkeiten aufwerfen. Insbesondere wenn inadäquate Informationen über Mitbewerber vorliegen. Auch im Falle von Monopolunternehmen kann sich eine Marktwachstum-/Kostendeckungsgrad-Matrix als hilfreich erweisen. Zur Illustration dieses pragmatischen Ansatzes mag folgendes fiktive Beispiel aus der Branche der Mobilfunkgerätehersteller dienen (vgl. Abb. 4).

Das Unternehmen ist dazu in strategische Geschäftsfelder zu gliedern, welche relativ unabhängig von den anderen strategischen Geschäftsfeldern operieren können. Es las-

Strategische Geschäftsfelder	Kostendeckungsgrad	Marktwachstum in %
I. Mobile Phones		
1. Devices with voice control	130	8
2. Advanced mobile computing	100	2
3. Basic devices	95	-10
4. Wearables	100	10
II. Services & Multimedia		
5. Information Services	115	10
6. Imaging Services	95	6
7. Entertainment Services	95	3
III. Enterprise Solutions		
8. Enterprise smartphones	105	2
9. Network Security	95	-15
10. Operating systems	115	-10
IV. Networks		
11. Network infrastructure	130	0

Abb. 4 Datengrundlage: Geschäftsfelder-Marktwachstum-Kostendeckungsgrad. (Quelle: eigene Darstellung)

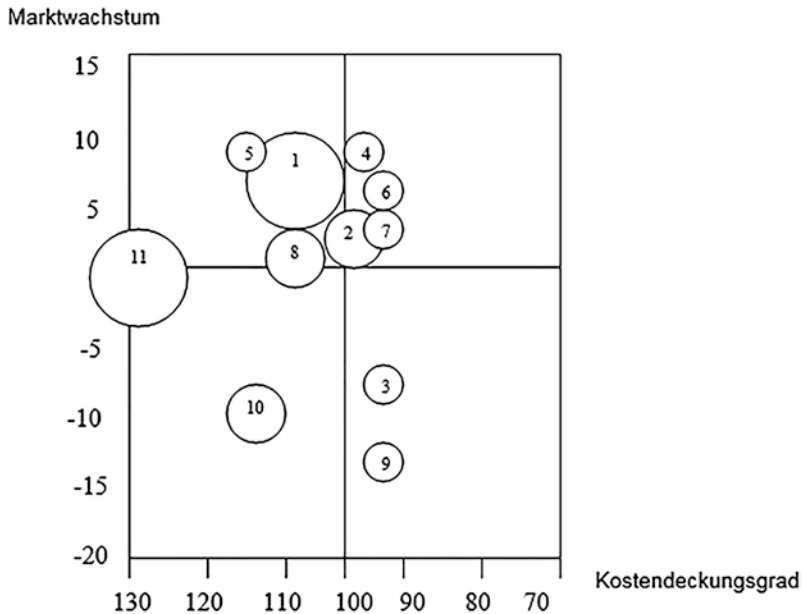


Abb. 5 Marktwachstums-/Kostendeckungsgrad-Portfolio. (Quelle: eigene Darstellung)

sen sich hier vier Unternehmensbereiche ausmachen, die wiederum in 11 strategische Geschäftsfelder gegliedert werden. Diesen sind die Daten für den jeweiligen Kostendeckungsgrad aus dem Rechnungswesen und die jeweiligen Marktwachstumsdaten aus den Branchenmitteilungen zuzuordnen (vgl. Abb. 4). Aus diesen Daten ergibt sich dann das in der Abb. 5 dargestellte Portfolio.

Die Größe der Kreise indiziert die unterschiedlichen Umsatzhöhen der einzelnen strategischen Geschäftsfelder und verdeutlicht so ihre relative Bedeutung für das betreffende Unternehmen. Im vorliegenden Beispiel verfügt das Unternehmen über zwei Cash-Cows, nämlich Position 10-Operating Systems und Position 11-Network Infrastructure. In Zukunft wird das Unternehmen seine Stellung für Produkte in den Zukunftsmärkten, wie zum Beispiel dem Informationsservice oder Wearables, zu verbessern suchen, damit diese Geschäftsfelder auch zu lukrativen Cash-Cows reifen.

3.6 Zwischenfazit

Um eine integrierte und komprimierte Darstellung der Geschäftsfelder eines Unternehmens, welche unter Einbeziehung weiterer Partialanalysen Entscheidungshilfe zur Strategieformulierung geben kann, haben sich Portfolio-Analysen in der Vergangenheit bewährt. Weitere Analysen, wie zum Beispiel die Stärken-Schwächen-Analyse unter Einbeziehung von unterschiedlichen Wirtschaftlichkeitskennzahlen (Cash Flow, Gearing Ratio) und Rentabilitäts-Analysen (zum Beispiel Kosten-, Leistungs- und Ertragsanalyse)

können in Verbindung mit Umweltanalysen (Branchen- und Wettbewerbsanalyse) die Aussagekraft von Portfolio-Techniken erhöhen. Kennzahlensysteme vermögen so zum Beispiel im Qualitätsmanagement frühzeitig, Problembereiche aufzudecken. Die identifizieren Problemfelder tragen dann grundsätzlich durch den Vergleich von Soll- und Istzuständen zur Strategieformulierung bei, welche wiederum Grundlage für die Formulierung operativer Maßnahmenpläne ist.

Die von Kaplan und Norton (1992) entwickelte *Balanced Scorecard* hat sich in diesem Zusammenhang als Methode zur integrierten Zielfindung und Zielumsetzung für Unternehmen und Geschäftseinheiten etabliert. Innerhalb von vier Dimensionen (üblicherweise die Finanz-, Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive) werden spezifischen Zielen akkumulierte Kennzahlen zugeordnet, welche den Grad der Zielerreichung ersichtlich machen und so Problembereiche aufdecken. Des Weiteren kann die Produkt-Markt-Matrix in diesem Zusammenhang als Hilfe für die Formulierung von Basis-Wachstumsstrategien herangezogen werden, welche in Intensivierungsstrategien und Extensivierungsstrategien unterteilt werden (vgl. Ansoff 1965). Diese (Global-)Alternativen stehen dem Entscheidungsträger alleine oder aber in Kombination zur Verfügung (vgl. Abb. 6).

Die unterschiedlichen Portfoliomethoden haben sich, trotz Kritik im Einzelnen, in der betrieblichen Praxis bewährt. Auf Basis einer kritischen Bestandsanalyse liefern sie die Formulierungsgrundlage für differenzierte, den Unternehmensgesamterfolg berücksichtigende Teilstrategien. Neben der Beschränkung auf zweidimensionale Problemerkfassung, kann die mitunter schwierige Beschaffung der notwendigen Daten als Nachteil benannt werden. Die Messung von immateriellen Ressourcen, welche die Fähigkeit eines Unternehmens zur Wissensaufnahme und -nutzung darstellen und somit wichtiger Problembereich innerhalb des Unternehmens werden kann, stellt eine weitere Herausforderung dar und erfährt eine weiterhin zunehmende Aufmerksamkeit in der Forschung (vgl. Bontis 2001). Allgemein sollte beachtet werden, dass der erfolgreiche Einsatz der Portfolioanalyse, wie bei allen Techniken, eine situationsgerechte Komponentenkonzeption erfordert (vgl. Rufo et al. 2014a).

Produkte	Märkte	
	vorhanden	neu
vorhanden	Marktdurchdringung Verstärkte Bearbeitung der bisherigen Märkte	Marktausweitung Suche nach neuen Märkten für bisherigen Produkte
neu	Differenzierung Suche nach neuen Produkten für bisherigen Märkte	Diversifikation Suche nach neuen Produkten für neue Märkte

Abb. 6 Produkt-Markt-Matrix (Ansoff-Matrix). (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ansoff 1965)

4 Wertketten-Analyse

Die *Wertketten-Analyse* hat die Identifikation, Entwicklung und den Ausbau von strategischen Wettbewerbsvorteilen zum Gegenstand (vgl. Tomczak et al. 2014, S. 57). Im Mittelpunkt dieser Analyse stehen die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten einer Organisation, die entweder zu Differenzierungsmerkmalen oder Kostenvorteilen beitragen. Die isolierte Betrachtung der verschiedenen Wertschöpfungsaktivitäten ermöglicht die Beurteilung des Beitrags der individuellen Wertkettenelemente zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen in der strategischen Geschäftseinheit und im Gesamtunternehmen (vgl. Kutz 2006). Das Kernprinzip der Wertketten-Analyse ist, dass jede wesentliche Unternehmensaktivität im Hinblick auf die Wertschöpfung optimiert werden sollte.

Eine solche *Wertkette* ist in Wertschöpfungsaktivitäten gegliedert, die eine, in das Unternehmen eingehende Ressource derart verändert und mit anderen Ressourcen vermengt, dass hieraus ein Mehrwert für den Kunden entsteht. In der Praxis wird die Wertschöpfungskette nicht immer sequenziell durchlaufen und nicht alle Aktivitäten von einem Unternehmen durchgeführt. Ein Beispiel sind soziale Netzwerke, wie z. B. Facebook, bei denen auch Kunden eigenständig und iterativ als Teil der Wertkette Inhalte produzieren und somit Mehrwerte schaffen. Ein weiteres Beispiel stellt das Unternehmen Apple dar, welches einen Großteil der physischen Produkterstellung auslagert und sich auf die für sie wesentlichen Elemente der Wertkette konzentriert, die Produktentwicklung, das Markenmanagement und die Markenkommunikation sowie die Orchestrierung der Wertschöpfungskette.

Eine Wertkette kann in primäre und sekundäre Aktivitäten unterteilt werden (vgl. Porter 2010, S. 66). Primäre Aktivitäten sind betriebliche Funktionen, die unmittelbar mit dem Durchlauf des Produktes oder Services verbunden sind. Diese umfassen z. B. die Eingangslogistik, Fertigung, Vertrieb und den Kundendienst. Sekundäre Aktivitäten umfassen zumeist unterstützende oder steuerungsrelevante Tätigkeiten zur Leistungserbringung, wie z. B. Finanzen, Personalwesen, Internettechnologie und weitere Aktivitäten in der Unternehmensinfrastruktur.

Abb. 7 stellt eine generische Wertkette mit typischen primären und sekundären Aktivitäten dar.

Die Wertkette als ein Instrument der Abnehmeranalyse untersucht, welche Unternehmensaktivitäten hohe Differenzierungsmerkmale ausweisen, durch welche dem Kunden zusätzlicher Nutzen entsteht. Für diesen Mehrwert kann dann ein höherer Preis erzielt werden. Die Wertketten-Analyse als Instrument der Kostenanalyse identifiziert und untersucht Aktivitäten, die einen hohen Kostenanteil des Gesamtunternehmens oder des strategischen Geschäftsfeldes ausmachen.

Durch den Vergleich von Wertketten unter Konkurrenten lassen sich Stärken und Schwächen mit Hinblick auf die Wettbewerbsposition eines Unternehmens identifizieren. Dort wo sich Wertketten unterscheiden, können komparative Wettbewerbsvorteile hinsichtlich Differenzierung und Kosten erzielt werden.

Im Hinblick auf die optimale Allokation von begrenzten betrieblichen Ressourcen sollten die Aktivitäten, die zu Wettbewerbsvorteilen führen, als Kernkompetenz fokussiert werden.

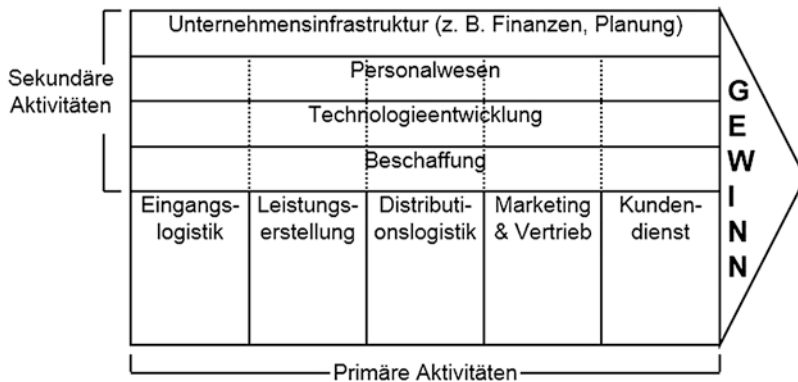


Abb. 7 Wertkette. (Quelle: Porter 2010, S. 66)

Andere Unternehmensbereiche, die eine geringere strategische Relevanz haben, können für eine Auslagerung aus dem Unternehmen in Betracht gezogen werden. Oft werden operationelle Tätigkeiten in den sekundären Aktivitäten ausgelagert. So werden in der betrieblichen Praxis oft IT-Dienstleistungen, wie z. B. die Applikationsbetreuung und -entwicklung, an Spezialdienstleister ausgelagert, welche durch eine Fokussierung auf ihre Technologiekompetenz in diesem Bereich wiederum Differenzierungsmerkmale entwickelt haben.

Im Rahmen fortschreitender Technologiedurchdringung können Wertketten von verschiedenen Unternehmen immer präziser integriert und aufeinander abgestimmt werden, sodass Unternehmen sich stärker auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können. So nutzen Transport- und Beförderungsunternehmen andere Unternehmen über ihre Technologiekompetenz und ihre Fähigkeit, eine komplexe Wertkette zu kontrollieren. Wesentliche Wertkettenelemente, wie z. B. die Bereitstellung eines Beförderungsmittels und Fahrers, Bezahlssysteme, Kundenmanagementsysteme oder auch Finanzsysteme werden mit Hilfe von Unternehmenspartnern bereitgestellt und sind nicht im Besitz des Unternehmens selbst. Für den Kunden werden die für die Leistungserbringung notwendigen Wertschöpfungsketten unterschiedlicher Unternehmen als hochintegrierte Dienstleistung wahrgenommen. Somit wird deutlich, dass die Allokation von Ressourcen zu strategischen Wertschöpfungsaktivitäten als auch die Fähigkeit zum Schnittstellenmanagement von Wertschöpfungsketten eine steigende Bedeutung für die Strategieformulierung und -umsetzung gewinnen.

5 SWOT-Analyse

Die *SWOT-Analyse* ist eine Standard-Analyse zur Erfassung und Verbindung von unternehmensinternen und -externen Faktoren, die eine Strategieableitung ermöglicht. Die Analyse ist unterteilt in die Partialanalyse der internen Fähigkeiten einer Organisation

(Stärken und Schwächen) und der Partialanalyse der externen Einflussfaktoren (Chancen und Risiken) (vgl. Houben et al. 1999; Bernroider 2002). Bei der Anwendung der SWOT-Analyse gilt es, nach Beschaffung und Selektion entscheidungsrelevanter Informationen, diese für komplexe Strukturen zu abstrahieren und zu quantifizieren, um Ressourcen effektiv zur Erkenntnisgewinnung zu nutzen. Die Bezeichnung SWOT-Analyse ist durch eine Zusammenstellung der (englischen) Anfangsbuchstaben ihrer Teilanalysen entstanden:

- Strengths/Weaknesses und
- Opportunities/Threats.

Abb. 8 verdeutlicht grafisch eine solche Gegenüberstellung dieser Teilanalysen:

Neben der inhaltlichen Konzeption der Analyse sind dabei vor allem auch anwendungsorientierte Probleme zu berücksichtigen, wie zum Beispiel der Umgang mit möglichem, opportunem Verhalten der Mitarbeiter, die den erreichten Status quo erhalten möchten (vgl. Johnson et al. 2008). Hier sind eine funktionsübergreifende Teamarbeit und eine entsprechende Informationszusammenführung, eine klare Definition des Analysegegenstandes sowie die Einnahme einer kundenorientierten Perspektive wichtige Voraussetzungen. Ziel der SWOT-Analyse ist es zu ermitteln, ob die gegenwärtige Strategie in Bezug auf spezifische Stärken und Schwächen geeignet, ausreichend und relevant ist, um auf die Veränderungen in der Unternehmensumwelt Erfolg versprechend zu reagieren.

Mögliche strategische Basisimplikationen können dann die Verbindung von Stärken mit Chancen (Matching-Strategie), die Umwandlung von Schwächen und Risiken zu Stärken und Chancen (Umwandlungs-Strategie) oder die Elimination von Risiken und Schwächen (Neutralisations-Strategie) sein (vgl. Rufo et al. 2014b).

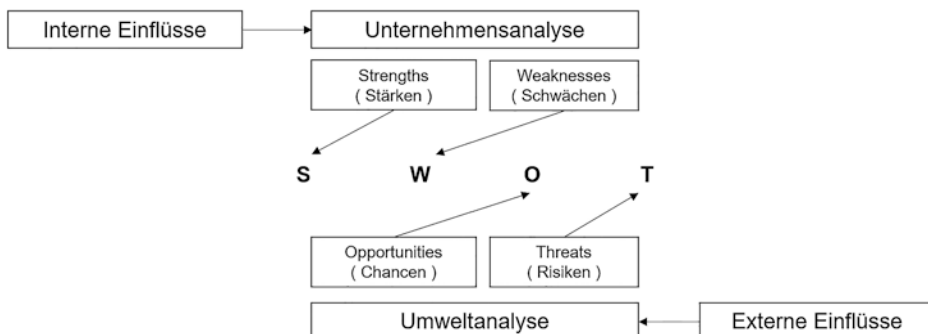


Abb. 8 SWOT-Analyse. (Quelle: eigene Darstellung)

5.1 Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse

Eine Umweltanalyse betrachtet unternehmensexterne Faktoren als Chancen und Risiken, die sich für das Unternehmen aus Trends und Veränderungen ergeben. In der Chancen-Risiken-Analyse werden die absolute Marktsituation in einer Branche sowie die allgemeine Umwelt des jeweiligen Unternehmens betrachtet. Im Sinne der SWOT-Analyse sind externe Faktoren dabei solche, auf die das Unternehmen selbst keinen direkten Einfluss hat. Beispiele hierfür sind die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen, die makroökonomische Situation, das kulturelle Umfeld oder auch branchenspezifische Faktoren, wie etwa der Markteintritt eines internationalen Konkurrenten (vgl. Hungenberg 2014, S. 87).

Die Umweltanalyse kann in eine Partialanalyse der globalen Umwelt und des produkt- oder servicespezifischen Marktes gegliedert werden. Im Unterschied zur Unternehmensanalyse, welche die relative Situation des eigenen Unternehmens betrachtet, erfasst die Umweltanalyse dagegen die strukturellen Rahmenbedingungen für eine Mehrzahl von Unternehmungen.

Im Rahmen eines strategisch orientierten Marketing ist die Umweltanalyse als ein kontinuierlicher Prozess zu verstehen, welcher, entsprechend der Veränderungen, stetig erweitert und revidiert werden muss.

5.1.1 Analyse der globalen Unternehmensumwelt

Die Analyse der globalen Umwelt als Partialanalyse im Rahmen der Umweltanalyse betrachtet die Rahmenbedingungen für Unternehmungen in einem geografisch abgegrenzten Raum, wie z. B. einem spezifischen Staat oder einer Region. Sie kann auch regionsübergreifend entsprechend einer Kundensegmentierung erfolgen, wobei hier zusätzliche geografische Abgrenzungen notwendig sind, um eine aussagekräftige Analyse zu ermöglichen. Typischerweise werden in einer derartigen Analyse demografische, soziokulturelle, politisch-rechtliche, makroökonomische und technologische Faktoren betrachtet.

Die Analyse findet insbesondere bei internationalen Markteintritts- und Standortentscheidungen Anwendung, da hier die Gegebenheiten der globalen Umwelt wichtige Entscheidungskriterien sind. Die globale Umweltanalyse ist grundsätzlich breit angelegt und sollte möglichst alle für das betreffende Unternehmensziel relevanten Trends und deren Auswirkungen erfassen. Es gilt, aus einer Vielzahl von Faktoren und Einflusskräften die für die Strategieformulierung bedeutsamsten zu selektieren und diese dann nach deren Relevanz für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens zu strukturieren (vgl. Rufo et al. 2014b).

Eine Reihe von Modellen können für die Analyse der globalen Umwelt herangezogen werden. Eines der gebräuchlichsten Modelle ist die PEST(LE)-Analyse. Diese untersucht die politischen (political), wirtschaftlichen (economical), sozio-kulturellen (socio-cultural), technologischen (technological), rechtlichen (legal) und ökologischen (ecological) Einflussfaktoren und Trends (vgl. Hollensen 2014, S. 274 f.) (vgl. Abb. 9).

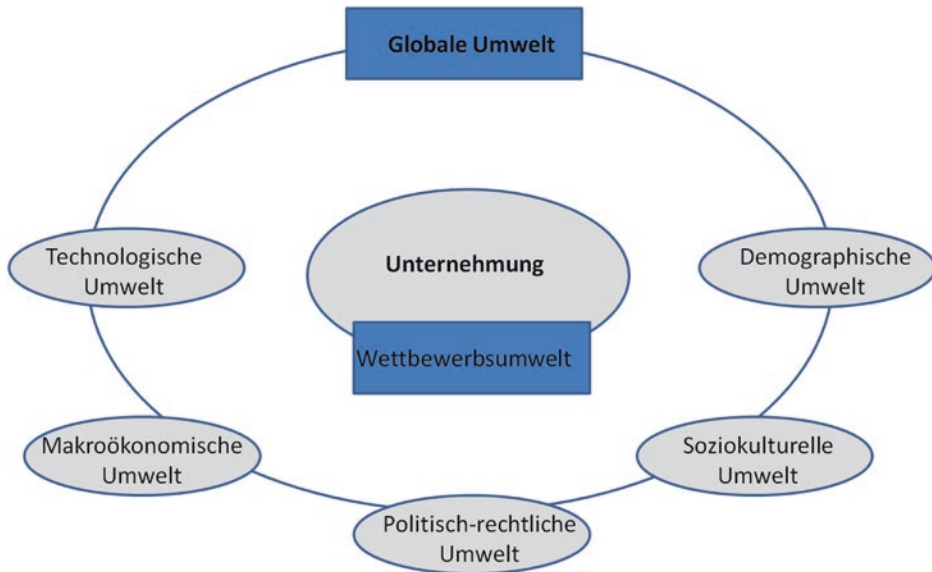


Abb. 9 Segmente mit Sektoren der Umweltanalyse. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Steinmann et al. 2013, S. 162)

Die Relevanz der untersuchten Faktoren variiert in Bezug auf den untersuchten Markt oder das Kundenumfeld. Im Folgenden werden diese Einflussfaktoren vorgestellt.

- Eine Betrachtung der *makroökonomischen* Gegebenheiten stellt oft den Kern einer Umweltanalyse dar. Faktoren, wie Wirtschaftswachstum, Pro-Kopf-Einkommen, Marktvolumen, Kaufkraft, Bruttosozialprodukt, Lohnkosten, Konjunkturprognosen oder Wechselkursentwicklungen, beschreiben die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen in dem entsprechenden Markt und den Geschäftsfeldern. Sie stellen so wichtige Komponenten zur Bestimmung der Marktattraktivität und somit potenzieller Unternehmenschancen oder Risikofaktoren dar.
- Die *politisch-rechtliche* Umwelt ist elementarer Bestandteil einer Umweltanalyse. Eine solche Analyse betrachtet nationales und internationales Recht, Handelsabkommen, Liberalisierungs- und Privatisierungsprozesse und auch politisches Risiko. Oft werden hier Risikofaktoren untersucht, um entsprechende Risikovermeidungsstrategien entwickeln zu können. Andererseits bieten sich aber oft auch Chancen, z. B. bei politischer Förderung spezieller Industrien oder Standortsubventionen.
- Die Analyse der *soziokulturellen* Umwelt ist insbesondere für das Marketing von hoher Bedeutung, da hier die Rahmenbedingungen für die Zielgruppenbestimmung erfasst werden. In Verbindung mit einer Stärken-Schwächen-Analyse kann so die Passfähigkeit des Unternehmensangebotes mit den entsprechenden Marktchancen und Werte- und Orientierungsmustern analysiert werden. Dieser Analysebereich wird

aufgrund des schwer fassbaren und meist nicht quantifizierbaren Charakters der relevanten Faktoren allerdings oft vernachlässigt.

- Die *demografische* Umwelt beinhaltet die Basisdaten zur Bestimmung des potenziellen Kundenvolumens und einer entsprechenden Kundensegmentierung. Das frühzeitige Erkennen eines sich dabei abzeichnenden Wandels vorhandener demografischer Merkmale ist hier von Bedeutung, um Segmentierung und (Re-)Adjustierung von Zielgruppen und Unternehmenspositionierung zu ermöglichen.
- Die *technologische* Umweltanalyse ermöglicht die Bestimmung von Chancen und Bedrohungen selbst für Unternehmen ohne engeren Technologiebezug.

Weitere Faktoren können für die Analyse in Betracht gezogen werden. So erfährt die Analyse der natürlichen Umwelt im Kontext von strategischer „Social Corporate Responsibility“ eine besondere Bedeutung. Der verantwortliche Umgang mit Ressourcen kann ein Differenzierungsmerkmal sein und so durchaus auch zu einem Wettbewerbsvorteil führen.

5.1.2 Branchenanalyse

Eine *Branchenanalyse* hat einen enger definierten Analysegegenstand als die Analyse der globalen Umwelt und erfolgt typischerweise sequenziell nachfolgend zu dieser.

Der Analysegegenstand wird bezogen auf Kundenbedürfnisse definiert. Dieser kann durch homogene Produkt- oder Servicegruppen, ausgehend für Branchen- und Marktebene, durchgeführt werden. Nach Herausbildung der strategischen Geschäftsfelder ist auch eine Analyse für eine engere ökonomische Umwelt möglich.

Das *Fünf-Kräfte-Modell nach Porter* hat sich als ein Kernelement einer derartigen Branchenanalyse heute weltweit etabliert (vgl. Porter 2013). Eine solche Branchenanalyse soll zur Entscheidungsfindung hinsichtlich der Unternehmungspositionierung und -strategie in Bezug auf die Wettbewerbskräfte vorbereiten (vgl. Abb. 10).

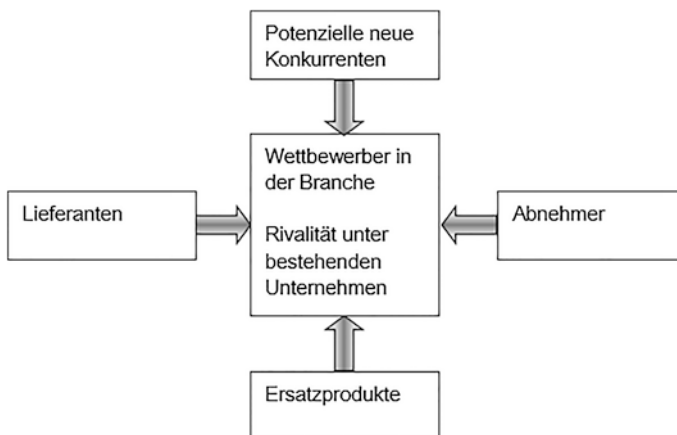


Abb. 10 Fünf Triebkräfte des Branchenwettbewerbs. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Porter 2013, S. 38)

Porters Konzept beruht auf der Erkenntnis, dass sich die Strategie eines Unternehmens an seinem Umfeld ausrichten sollte. Wettbewerbsstrategien können durch ein differenziertes Verständnis der Struktur einer Branche und deren Veränderung erstellt werden. Porter hat hier fünf Wettbewerbskräfte identifiziert und formuliert, die in jeder Branche und jedem Markt wirken (vgl. Porter [2013](#), S. 38):

- Potenzielle neue Konkurrenten,
- Verhandlungsstärke der Lieferanten,
- Verhandlungsstärke der Abnehmer,
- Ersatzprodukte und
- Rivalität unter bestehenden Unternehmen.

Die Intensität des Wettbewerbes in einer Branche und damit ihre Profitabilität und Attraktivität werden durch die Ausprägung dieser Kräfte bestimmt. Die Unternehmensstrategie sollte demnach die Schwächung beziehungsweise die Nutzung dieser Wettbewerbskräfte in Bezug auf das eigene Unternehmen verfolgen. Porters Modell dient dabei der konzeptionellen Erfassung der in der jeweiligen Branche wirkenden Triebkräfte. Im Folgenden sollen diese Elemente der Branchenanalyse vorgestellt werden, über die das Risiko-/Chancenpotenzial der einzelnen Wettbewerbskräfte abgeleitet werden kann (vgl. Porter [2013](#); Rufo et al. [2014b](#)).

Für etablierte Unternehmen steigt der Wettbewerbsdruck durch den Markteintritt neuer Unternehmen, welche ähnliche Bedürfnisse der gleichen Zielgruppe bedienen. Dabei lässt sich das Niveau der Bedrohung durch solche neuen Wettbewerber anhand von branchentypischen Markteintrittsbarrieren bestimmen. Diese können z. B. unter anderem strategischer (Signaling), staatlicher (Subventionen) oder struktureller (Economies of Scale and Scope) Natur sein. Da kritische Faktoren, wie Preisniveau, Marktanteil, Kundenstamm und andere Basiselemente des Marktumfeldes, bei einer hohen Wettbewerbsintensität stärker variieren, herrschen ein latenter Reaktions- und Anpassungsdruck auf die existierenden Unternehmen.

Die *Verhandlungsstärke der Kunden* bestimmt, in welchem Maße Abnehmer Unternehmen durch Druck auf Margen und Abnahmemengen beeinflussen können. Wichtige Indizes für die Feststellung eines hohen Grades an Verhandlungsmacht der Abnehmer sind unter anderem: Hohe Fixkosten der produzierenden Branche, Ersetzbarkeit der Dienstleistung durch Substitute, einfacher und kostengünstiger Wechsel zu einer alternativen Dienstleistung in speziellen Branchenbereichen, der Konzentrationsgrad der Kunden, relativ geringe Abnehmerraten und geringe Margen der Kunden, die Möglichkeit der Kunden, das Erzeugnis auch selbst herstellen zu können, Kenntnis der Kunden über die Herstellungskosten des Produktes, Möglichkeit einer Rückwärtsintegration der Kunden, hohe Wachstumsraten des Marktes und eine starke Segmentierung/Individualisierung der Nachfrage. Langfristige Kundenbindung kann hier oft durch eine kontinuierliche Erweiterung des vom Kunden wahrgenommenen Produkt-/Servicewertes erreicht werden.

Die *Verhandlungsstärke der Lieferanten* wird zum strategisch relevanten Faktor, wenn betriebsnotwendige Inputgrößen aufgrund einer ungünstigen Machtposition volatil werden. In Situationen, in denen zum Beispiel eine konzentrierte Lieferantengruppe über wenige Abnehmer dominiert und der Abnehmer für den Lieferanten kein wichtiger Kunde ist, sieht sich die abnehmende Branche meist einem hohen Margendruck durch die Lieferanten gegenüber.

Eine *Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienstleistungen* besteht insbesondere dann, wenn kostengünstigere oder qualitativ hochwertigere Ersatzprodukte und -dienstleistungen bestehendes Absatzvolumen eines Marktes/Unternehmens reduziert, wie zum Beispiel bei traditionellen Buchgeschäften das Amazon.com Geschäftsmodell. Das zukünftige Absatzpotenzial bestehender Unternehmen wird einschränkt, und es kommt zu einer Verschärfung der Wettbewerbsintensität. Des Weiteren sind Wechselwirkungen von Komplementärdienstleistungen in die Analyse mit einzubeziehen, welche mit dem Absatz der eigenen Produkte und Dienstleistungen gekoppelt sind und diese beeinflussen.

Eine hohe *Rivalität unter den bestehenden Unternehmen* führt zu einem hohen Wettbewerbsdruck und kann Gewinnmargen und die Profitabilität einzelner Unternehmen senken. In Situationen, in denen zum Beispiel eine Vielzahl von Unternehmen ähnliche Marktsegmente mit vergleichbarer Strategie bedienen, eine Branche ein geringes Wachstum aufweist, der Preis wichtigstes Differenzierungsmerkmal ist oder aber hohe Marktaustrittsbarrieren bestehen, kann eine Branchenkonsolidierung zu intensiven Wettbewerbsdynamiken führen.

Die aus der Industrie-Ökonomik stammende Analyse Porters wurde unter anderem aufgrund ihrer unternehmensexternen Perspektive und einer Vernachlässigung unternehmensinterner und interorganisationaler Faktoren stark kritisiert (vgl. Barney 1991). Neben der adäquaten Berücksichtigung interner Fähigkeiten durch ressourcenbasierte Ansätze, sind vor allem Wertschöpfungs- und Prozessstrukturen, interorganisationale Netzwerkinterdependenzen und institutionelle Spezifika als Problembereiche stärker zu berücksichtigen (vgl. Narayanan und Fahey 2005; Möller und Halinen 1999; Eng 2005; Barney 1991). Die über die beschriebene Umweltanalyse systematisierten Daten stellen dennoch einen durchaus geeigneten Ausgangspunkt für die Beurteilung der Unternehmensumwelt dar (vgl. Rufo et al. 2014b).

5.2 Unternehmensanalyse

Die *Unternehmensanalyse* befasst sich mit den internen Faktoren, den Stärken und Schwächen eines Unternehmens. Sie unterscheidet sich von der Umweltanalyse, indem sie sich auf die Fähigkeiten und Ressourcen, über welche die Unternehmung verfügt, bezieht. Die für die Analyse heranzuziehenden Faktoren werden aus der spezifischen Problemstellung des Unternehmens identifiziert und sollten den sich ändernden Unternehmensprofilen nach angepasst werden. Die Analyseeinheit einer Stärken-Schwächen-Analyse können dabei

zum Beispiel das Gesamtunternehmen, ein Unternehmenssegment oder auch die Produkt-ebene sein.

Im Rahmen der Strategieplanung baut jeder Selektionsprozess der zu analysierenden Faktoren, bei unterschiedlichen Vorgehensweisen, auf zwei Grundpfeilern auf, nämlich der Analyse der Umweltsituation und der Analyse der unternehmensinternen Möglichkeiten und Grenzen (vgl. Steinmann et al. 2013, S. 157). Der strategische Managementprozess gliedert sich danach in fünf Hauptelemente: Umweltanalyse, Unternehmensanalyse, strategische Optionen, strategische Wahl und strategische Programme.

Abb. 11 verdeutlicht die Positionierung der SWOT-Analyse als Instrument zur Ableitung strategischer Optionen in diesem Prozess.

Eine begleitende *Stärken-Schwächen-Analyse* für ein Unternehmen bzw. einen Konzern kann zum Beispiel verkürzt folgende Merkmale aufweisen (vgl. Tab. 2).

Zwei wesentliche Problemfelder der Stärken-Schwächen-Analyse verlangen dabei besondere Aufmerksamkeit: 1) die Auswahl der für den Unternehmenserfolg kritischen Kriterien und deren Gewichtung sowie 2) die Beschaffung aussagekräftiger Informationen, speziell über potenzielle und bestehende Konkurrenten für ein *Benchmarking*. Dieses beurteilt die branchen- und unternehmensspezifisch gewichteten Kriterien in Relation

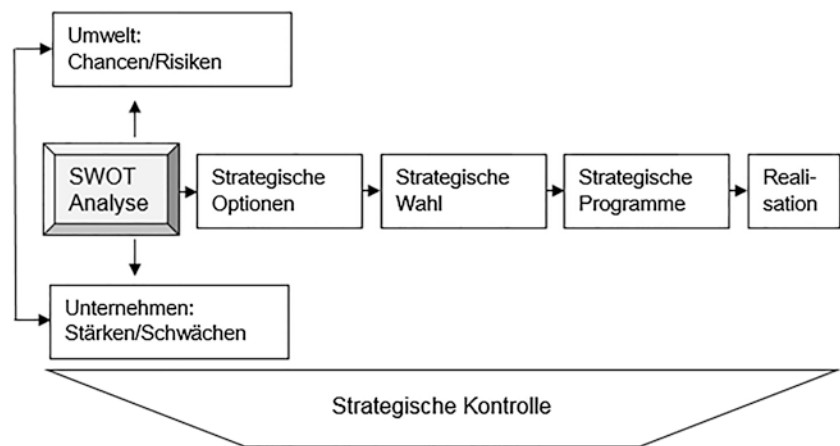


Abb. 11 Positionierung der SWOT-Analyse im strategischen Managementprozess. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Steinmann et al. 2013, S. 157)

Tab. 2 Merkmale der Stärken-Schwächen-Analyse. (Quelle: eigene Darstellung)

Stärken:	Schwächen:
Technologisches Know-how	Hoher Verschuldungsgrad
Supply-Chain Management	Führungsschwaches Management
Internationalisierungsgrad des Konzerns	Mangelnde Innovationskraft und veraltetes Produktionsprogramm

zu dem stärksten Konkurrenten und ermöglicht so eine erste quantitative Einschätzung der Unternehmenssituation. Grundsätzlich muss darauf geachtet werden, dass Ursachen, wie zum Beispiel schlechte Produktivitätskennzahlen oder ein sinkender Marktanteil, nicht mit den Symptomen, wie zum Beispiel Kostenunterdeckung oder unqualifiziertes Personal, verwechselt werden.

Abb. 12 stellt ein exemplarisches Stärken-Schwächen-Profil eines Unternehmens dar. Eine Stärken-Schwächen-Analyse kann auch für Unternehmensabteilungen oder einzelne Stellen durchgeführt werden. Das folgende Beispiel des mittelständischen Essenslieferservice Food on Demand GmbH verdeutlicht eine solche praxisnahe Anwendung.

Die Food on Demand GmbH koordiniert die Auslieferung von Essen verschiedener lokaler Restaurants an Kunden telefonisch und über das Internet. Food on Demand erhält wiederholt Beschwerden bezüglich der Servicezuverlässigkeit sowie der Kundenbetreuung. Die Warenabholung und -auslieferung, die eigentlich als Stärken des Unternehmens gelten sollten, verzögern sich öfters. Zudem wird die telefonische Kundenbetreuung als hektisch und unfreundlich empfunden und kann bei Lieferungsverspätungen meist nicht weiterhelfen. Obwohl es eine steigende Nachfrage nach Food on Demand Lieferdiensten gibt, signalisieren der sinkender Marktanteil und fallende Auftragszahlen ernsthafte Probleme. Eine Stärken-Schwächen-Analyse kann nun zur Ursachenforschung herangezogen werden:

Während die Unternehmungsanalyse Stärken im Bereich technische Ausstattung, Nutzerfreundlichkeit der Onlinepräsenz, Teamarbeit und hervorragendes fachliches Ausbildungsniveau der Mitarbeiter ersichtlich macht, werden die schlechte Kundenbetreuung durch zwei überlastete Telefonisten und Lücken in der Anbindung der IT-Technologie zu den Restaurants als Schwächen identifiziert.

Kriterium	Gewichtung	Benchmarking					Wertzahl
		1	2	3	4	5	
Produkt-/Service-Programm	30						120
Vertrieb	10						20
Produktion	5						15
R&D	20						20
Personal	5						20
Finanzen	30						90
	100						285

Abb. 12 Stärken-Schwächen Profil. (Quelle: eigene Darstellung)

Um die Kernkompetenz der schnellen und zuverlässigen, technisch leistungsfähigen Essensbeförderung zu erhalten, müssen Schwächen ausgeglichen oder zu Stärken umgewandelt werden. So ist die Gewährleistung des fehlerfreien Informationsaustausches zwischen der koordinierenden Food on Demand Zentrale und den Restaurants durch eine Verbesserung der IT-Infrastruktur ein vorrangiges Ziel. Zudem muss durch Schulungen und präzise Aufgabeneinteilungen die Kundenbetreuung verbessert werden. Durch die Verbindung von Stärken, wie zum Beispiel der Angebotsvielfalt und sehr guter Bedienbarkeit der Onlineplattform, können unternehmensexterne Chancen, wie zum Beispiel der steigende Bedarf nach Food on Demand Produkten, genutzt werden.

Die Stärken-Schwächen-Analyse kann auch bei der Beurteilung eines Produktes oder einer Dienstleistung Anwendung finden, wie das Beispiel des iPhones von Apple zeigt. Trotz technischer Produkte, die im Preis-Leistungs-Verhältnis im Grundnutzen konkurrenzfähig waren, hat sich das iPhone durch die überragende Anwenderfreundlichkeit und Funktionalität zu einem globalen Leitprodukt für die Mobiltelefonbranche entwickelt. Die Stärken sind eine, auf die generische Funktion reduzierte Anwendbarkeit, die ein einfaches Bedienen ermöglicht, eine hohe Individualisierbarkeit durch die Integration von innovativen Applikationen sowie ein Design, welches diese Funktionalität unterstreicht und gleichzeitig hohe Qualität sowie Reputationseffekte verspricht. So werden mögliche Schwächen, wie etwa der hohe Preis, in Stärken umgewandelt, in dem das iPhone Exklusivität, erkennbar etwa auch in der exklusiven Distributionspolitik, verspricht.

Die Beurteilung der Merkmalsausprägungen als Stärken oder Schwächen stellt schließlich eine der größten Schwierigkeiten dieser Analysemethode dar. Da Stärken-Schwächen-Analysen einen oft qualitativen Charakter haben, unterliegen die Ergebnisse dem subjektiven und oft intuitiven Beurteilungsvermögen des Planungs- und Entscheidungsträgers. Dabei müssen individuelle Einschätzungen durch quantitative Methoden unterstützt und allgemeine Problemerkennungstechniken durch Partialanalysen ergänzt werden.

Literatur

- Ansoff, I. H. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Benkenstein, M., & Uhrich, S. (2009). *Strategisches Marketing, ein wettbewerbsorientierter Ansatz* (3. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Bernroider, E. (2002). Factors in SWOT analysis applied to micro, small-to-medium, and large software enterprises: An Austrian study. *European Management Journal*, 20(5), 562–573.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3–1, 41–60.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Eng, T. Y. (2005). An empirical analysis of the influence of cross-relational impacts of strategy analysis on relationship performance in a business network context. *The Journal of Strategic Marketing*, 13(3), 219–237.

- Hollensen, S. (2014). *Global marketing* (6. Aufl.). Harlow: Pearson.
- Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26(1999), 125–135.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches management in unternehmen* (8. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8. Aufl.). Harlow: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70–I, 9–71.
- Kutz, O. (2006). Strategische Analysetechniken. In C. Zerres & M. Zerres (Hrsg.), *Handbuch marketing-controlling* (3. Aufl., S. 11–44). Berlin: Springer.
- Markowitz, H. M. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77–91.
- Möller, K. K., & Halinen, A. (1999). Business relationships and networks: Managerial challenge of the network era. *Industrial Marketing Management*, 28–5, 413–427.
- Narayanan, V. K., & Fahey, L. (2005). The relevance of the institutional underpinnings of Porter's five forces framework to emerging economies: An epistemological analysis. *Journal of Management Studies*, 42–I, 207–223.
- Porter, M. (2010). *Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten* (7. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Porter, M. (2013). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten – competitive strategy* (12. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Rufo, M., Zerres, C., & Zerres, M. (2014a). *Portfolio-analyse*. London: Bookboon.
- Rufo, M., Zerres, C., & Zerres, M. (2014b). *SWOT analyse*. London: Bookboon.
- Steinmann, H., Schreyögg, G., & Koch, J. (2013). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien* (7. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Tomczak, T., Kuß, A., & Reinecke, S. (2014). *Marketingplanung* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Über die Autoren

Marc Rufo, studierte Wirtschaft und Ökonomie am King's College London und an der Universität Hamburg. Er ist ein Unternehmensberater für den Finanzsektor bei PwC und war vorher international für führende Strategie- und Transformationsberatungen, u. a. für Deloitte und IBM, tätig. Marc Rufo ist Autor zahlreicher Management-Publikationen mit Fokus auf Marketingstrategie und Innovationsmanagement.

Dr. Christopher Zerres, ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen auf Social Media- und Online-Marketing sowie Marketing-Controlling. Zuvor war er bei einer Unternehmensberatung sowie einem internationalen Automobilzulieferer tätig. Christopher Zerres ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Bereichen Management und Marketing.

Delphi-Technik

Hilfsmittel zur Formulierung, Diskussion und Umsetzung der Unternehmensstrategie

Enno E. Wolf

Zusammenfassung

Die *Delphi-Technik* – ergänzt um die systematische Verwendung von prozessunterstützender Informationstechnik – ist als klassisches Prognoseinstrument in Unternehmen mittlerweile für Problemstellungen – wie die Erstellung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie – ein zunehmend akzeptiertes Werkzeug geworden, mit dessen Hilfe komplexeste Sachverhalte besser erfasst, quantifiziert, strukturiert und priorisiert werden können und so einer Lösung zugeführt werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	92
2	Begriffsbildung und Grundlagen der Delphi-Technik.....	93
3	Beispiel für die Anwendung der Delphi-Technik	98
3.1	Durchführung der Untersuchung	99
3.2	Ergebnisauswertung und Implikationen.....	104
4	Zusammenfassung und Ausblick	109
	Literatur.....	109
	Über den Autor	111

E.E. Wolf (✉)
Hamburg, Deutschland
E-Mail: ennow@aol.com

1 Einleitung

Zur Lösung komplexer Problemstellungen und zur Verringerung von Unsicherheit werden heute im Rahmen der unternehmerischen Planung und in vielen anderen Bereichen eines Betriebs sowohl qualitative als auch quantitative Prognosetechniken eingesetzt. Zur Analyse von Problemstellungen sowie deren Lösung gibt es bereits seit langem eine Vielfalt unterschiedlichster Methoden, wie zum Beispiel *Aufbereitungs-, Prognose-, Such-, Simulations-, Bewertungs- und Managementmethoden* (vgl. Timpe und Zangemeister 1995, S. 3). Unter den *Prognosetechniken* rangieren, neben der bekannten hier behandelten Delphi-Technik, etwa Cross-Impact-Methode, Trendanalyse, diverse Kreativitätstechniken, Szenario-Technik, Netzplantechnik und die unterschiedlichsten Simulationsansätze (vgl. Timpe und Zangemeister 1995, S. 7 ff. mit einer ausführlichen Schilderung wesentlicher Methoden).

Viele dieser Verfahren setzen in unterschiedlicher Ausprägung auf Informationen aus der Vergangenheit, welche in der betrieblichen Praxis allerdings nicht immer vorliegen (vgl. Story et al. 2001, S. 487), auch wenn sich die Datensituation vieler Unternehmen vor dem Hintergrund neuer Informationsquellen und Auswertungsmöglichkeiten insgesamt verbessert hat. Das Fehlen der „richtigen“ Informationen ist insbesondere in kreativen und innovativen Situationen – wie etwa der Strategiedefinition – von Nachteil, wenn es um die Entwicklung neuer (zukünftiger) Konzepte beziehungsweise um die Vorhersage zukünftiger Trends geht.

Über die letzten Jahre hat sich nun gezeigt, dass das Fehlen geeigneter strukturierter historischer Daten das Auftreten unerwarteter Einflüsse, wie z. B. von Struktureinbrüchen, sowie auch die wachsende Komplexität der wirtschaftlichen Problemstellungen und die Vielschichtigkeit globaler Zusammenhänge, die Aussage quantitativer Prognosetechniken negativ beeinflussen können.

Die bisher oftmals erfolgte „klassische“ Extrapolation bisheriger Entwicklungen erscheint damit nicht mehr als so „aussagekräftig“ wie früher. Gleichzeitig ist in diesem Zusammenhang eine zunehmende Bedeutung qualitativer Prognosetechniken zu beobachten, die auf eher subjektiven Einschätzungen der zukünftigen Entwicklungen beruhen. Zu diesen Methoden kann man auch die Delphi-Technik zählen.

Die prominente Delphi-Technik eignet sich als Prognosetechnik besonders für Anwendungsfälle mit den folgenden Merkmalen:

- Die Problemstellung ist eine sehr komplexe *innovative* Fragestellung,
- die Vielzahl der Gestaltungsfragen ist nicht mittels eines einfachen deterministischen Ansatzes eindeutig zu erfassen und zu beantworten und
- die verschiedenen Optionen des Designs stehen weitgehend fest.

Die Delphi-Technik erfreut sich gerade in den letzten Jahren wieder zunehmender Beliebtheit unter Marketing-Experten (vgl. Czinkota und Ronkainen 2005; Kummert 2005; Bittelmeyer 2005; Wildemann und Weissenberger-Eibl 2003; Peltoniemi et al. 2004).

Durch den Einsatz von modernen Informationstechniken ist sie handhabbarer geworden: Vom Ablauf her zeitlich verkürzt, können ihre Ergebnisse unmittelbar ausgewertet werden; damit ist sie besser für das Management eines Unternehmens verwendbar. Allerdings kann die mit der Technisierung gegebene Abweichung vom „klassischen“ Ansatz auch Nachteile mit sich bringen.

Zentrale Aspekte für die konkrete Verwendung der Delphi-Methode sind Auswahl der Experten, die Erstellung der Fragen, Bestimmung des Vorgehensmodells und Dokumentation und Bewertung der Ergebnisse (vgl. Häder 2000a, S. 2). Bevor auf eine Delphi-Untersuchung anhand eines Beispiels aus der betrieblichen Praxis im Detail eingegangen werden kann, sollen zunächst Begriffsbildung und Grundlagen geklärt werden.

2 Begriffsbildung und Grundlagen der Delphi-Technik

Für die Delphi-Methode gibt es mittlerweile eine Vielzahl unterschiedlichster Definitionen (eine umfassende Übersicht dazu geben Häder und Häder 1998, S. 4 f.). Timpe und Zangemeister (1995) verstehen unter der Delphi-Technik beispielsweise „ein systematisches Verfahren der Befragung von Experten über die Wahrscheinlichkeit des Eintritts vorausschaubarer Ergebnisse“ (Timpe und Zangemeister 1995, S. 35).

In der relevanten wissenschaftlichen Literatur kristallisieren sich zwei Sichtweisen heraus (vgl. Häder und Häder 2000, S. 12 f.): Einerseits wird die Delphi-Methode als ein Werkzeug verstanden, mit dem Gruppenmeinungen besser aufgenommen und Gruppendiskussionen besser strukturiert werden können; andererseits wird ihr Wert für die Lösung von Problemen hervorgehoben. Nahezu allen Definitionen der Delphi-Methode scheint dabei stets eine Idee zugrunde zu liegen, nämlich sich in verschiedenen Wellen der Meinung von Experten zu bedienen, um in einem anonymen strukturierten Feedback Prozess komplexe Probleme zu lösen (vgl. Häder und Häder 2000, S. 13; Stewart 2001, S. 922; Hartman und Baldwin 1995, S. 244; Rowe und Wright 1999, S. 368).

Zusammenfassend kann demnach die Delphi-Methode als ein *intuitives Prognoseverfahren* verstanden werden (vgl. Kammel 1991, S. 223; Gupta und Clarke 1996, S. 185; Cuhls 1998c, S. 31), das unterschiedlichste Zielsetzungen verfolgen kann (vgl. Häder und Häder 2000; Hartman und Baldwin 1995, S. 244).

Die nachstehende Abbildung stellt mögliche Anwendungsfelder dar (vgl. Abb. 1) und zeigt damit die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten in Wissenschaft und Praxis auf (Beispiele für Delphi-Anwendungen Timpe und Zangemeister 1995, S. 39; Story und Hurdley 2001, S. 488; Häder und Häder 1994, S. 11 f.; Tichy 1997, S. 193 ff. mit einer Auflistung konkreter Studien; Bauer 2000, S. 219; Brosi et al. 1999, S. 11 f.).

In Wissenschaft und unternehmerischer Praxis hat sich die Methode zu einem international verwendeten Vorgehensmodell weiterentwickelt (vgl. Häder 2000a, b; Beck et al. 2000; Hartman und Baldwin 1995, S. 244 ff.; Cuhls 1998a, b, c; Story et al. 2001, S. 487 ff.; Rüttgers 1997; Heinzl und Srikanth 1995, S. 11; Rowe und Wright 1999, S. 357–362; Tichy 1997, S. 193 ff.; Cuhls 1998c; Czinkota und Ronkainen 2005, S. 111 ff.; Kummert 2005, S. 107 ff.;

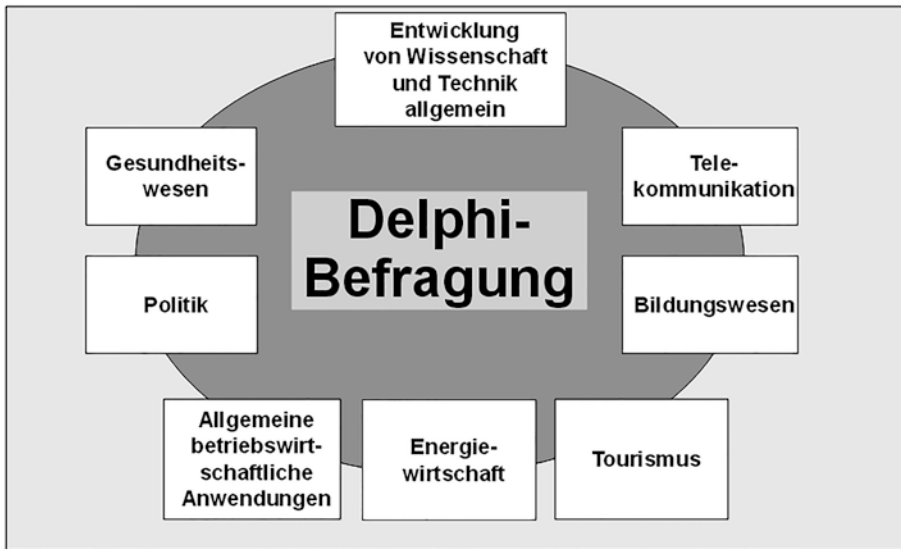


Abb. 1 Anwendungsgebiete der Delphi-Technik. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Häder und Häder 2000, S. 13 f.)

Bittelmeyer 2005, S. 20 ff.). Ihre Anwendungsmöglichkeiten haben sich konsequent erweitert, womit eine zunehmende Variantenvielfalt einhergeht. Während die Delphi-Technik ursprünglich vorrangig zur Vorhersage langfristiger Prognosen im technischen und wissenschaftlichen Bereich eingesetzt wurde, so findet sie seit langem auch als Mittel zur „policy formation“ und Entscheidungsfindung umfassende Anwendung (vgl. Rowe und Wright 1999, S. 355).

Für die unternehmerische Perspektive – und insbesondere auch für das Marketing oder die Unternehmensleitung – ist sie als „Methode der strukturierten Gruppenbefragung“ vor allem hinsichtlich ihrer prognostischen Potenziale von Interesse (vgl. Häder et al. 1995, S. 2).

Obwohl es in Wissenschaft und Praxis unterschiedliche Varianten der Delphi-Methode gibt, besitzen sie grundsätzliche Gemeinsamkeiten. Diese bestehen im Wesentlichen darin, dass

- eine nach Kriterien ausgewählte *anonym* bleibende *Expertengruppe*
- in bestimmter Form *mehrstufig* befragt wird und
- durch ein Feedback der Ergebnisse an die Befragten eine Annäherung zwischen den Aussagen erzielt werden kann (vgl. Woudenberg 1991, S. 133; Rowe et al. 1991, S. 237; Gupta und Clarke 1996, S. 186; Rowe und Wright 1999, S. 354; Story und Hurdley 2001, S. 489; Masser und Foley 1987, S. 218; Häder und Häder 1998, S. 11; Häder und Häder 1994, S. 14–15).

Expertengruppe Der Begriff des Experten ist weit gefasst (vgl. Cuhls 1998a, S. 10). Gemeint sind Personen, die im einschlägigen Sachgebiet wissenschaftlich oder beruflich tätig sind. Alle Experten zusammen sind als Gruppe aufzufassen, weil sie mit ihrem Wissensfundus und ihrer Autorität an der Problemlösung beziehungsweise der Klärung einer Frage beteiligt sind (vgl. Story et al. 2001, S. 487; teilweise Masser und Foley 1987, S. 218). Grundsätzlich sind im Vorfeld der Befragung *Größe* und *Struktur* der Gruppe und die verwendeten *Auswahlkriterien* zu bestimmen.

Anonymität Anonymität ist wesentlicher Bestandteil des Verfahrens und soll gruppenkonformes Verhalten von Gutachtern sowie einen möglichen „Ansehensverlust“ bei Änderungen der Einschätzungen verhindern (vgl. Cuhls 1998a, S. 10). Sie wird durch die Verwendung von Fragebögen gewährleistet; die Gutachter bleiben – im Grundmodell – bei der Beantwortung der Fragen jeweils für sich und geben ihr Urteil *isoliert* voneinander ab (vgl. Rowe et al. 1991, S. 237). Alle Aussagen zu bestimmten Punkten werden im Rahmen der Auswertung in einer Gesamtaussage dokumentiert und aufbereitet, die Anonymität dabei sichergestellt.

Mehrstufigkeit Die Delphi-Befragung vollzieht sich grundsätzlich mehrstufig: Eine Serie von Befragungen mündet in die Konsolidierung der zusammengefassten Ergebnisse. Grundlegende Annahme dieser Struktur ist die Hypothese eines zugrunde liegenden Lernprozesses, bei dem jede Runde konsequent den Erkenntnisstand der Experten zu steigern vermag (vgl. Stewart 2001, S. 922; Story et al. 2001, S. 487). Die Anzahl der Runden – in der Praxis ca. zwei bis vier Runden – hängt unter anderem vom Wissensstand über das fragliche Gebiet ab. Die Anzahl der Delphi-Runden variiert in der Literatur stark; eine optimale Rundenzahl scheint es nicht zu geben. Oft werden drei Runden vorgeschlagen (vgl. Cuhls 1998a, S. 3; Rowe et al. 1991, S. 237; Tichy 1997, S. 204). Beim ersten Durchlauf werden noch ziemlich pauschal Sichtweisen abgefragt, im weiteren Verlauf der Untersuchung wird gefordert, zu einzelnen Aussagen konkreter Position zu beziehen (vgl. Stewart 2001, S. 922).

Gruppenurteile und Rückkopplung Rückkopplung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die jeweiligen Ergebnisse der vorherigen Runde den Experten zu Beginn des neuen Durchlaufs vorgestellt werden, damit diese die geäußerten Sichtweisen überdenken (vgl. Cuhls 1998a, S. 10; Rowe et al. 1991, S. 237); dabei werden im Standardmodell grundsätzlich nur solche Inhalte „rückgekoppelt“, die sich direkt aus der Vorstufe gewinnen ließen.

Das Spektrum der individuellen Einschätzungen kann dann mithilfe von in der Praxis zur Ermittlung von Gruppenurteilen üblicherweise verwendeten statistischen Maßzahlen wie *Median M* und *Quartile Q(25 %)* und *Q(75 %)* beschrieben werden (vgl. Kammel 1991, S. 225; Rowe et al. 1991, S. 237; Rowe und Wright 1999, S. 354; Story et al. 2001, S. 490; Bronner et al. 1991, S. 1231 f.). Der *Median* leitet sich ab aus der

Mitte des geordneten Datensatzes, die Streuung der Einschätzungen um den Median kann mittels von Quartilen angegeben werden, wobei 50 % der Antworten innerhalb der Q(25 %) und Q(75 %) Quartile um den Median liegen. Andere Maßzahlen, wie beispielsweise das *arithmetische Mittel*, würden durch extreme Aussagen oder Schätzungen stark beeinflusst; ein Zentralwert wie der Median und die Quartilsspanne verhalten sich etwas stabiler gegenüber einer moderaten Anzahl von Ausreißern am jeweiligen Ende des Wertebereiches. Daneben kann auch die Anzahl von Nennungen und Platzierungen berücksichtigt werden. Diese Verfahrensweise ist praktikabel und gut nachzuvollziehen. Sie ist auch gut in online gestützten Delphi-Prozessen oder etwa im Rahmen einer an die Delphi-Methode angelehnten „Konsens-Sitzung“ umsetzbar.

Nach Häder (2000a) sind wesentliche *Zielsetzungen* von Delphi-Befragungen die *Ideenaggregation*, die möglichst exakte *Vorhersage* eines *unsicheren Sachverhaltes*, die genaue *Ermittlung der Ansichten* einer Gruppe von *Experten* zu einem Sachverhalt und die *Konsensbildung* unter den befragten Experten (vgl. Häder 2000a, S. 2 f.). Die folgende Abbildung fasst diese Zielsetzungen zusammen (vgl. Abb. 2).

Die *Ermittlung von Expertenansichten* ist diejenige Zielsetzung, die am besten mit dem Vorhaben der Befragung im sich anschließenden Beispiel übereinstimmt (vgl. Häder 2000a, S. 3). Nach neueren Erkenntnissen ist sie wohl auch die am häufigsten angewandte Zielvariante (vgl. Häder 2000a, S. 7). Bei ihr werden die Expertenmeinungen auch einer Quantifizierung unterzogen, die zu Ergebnissen führt, welche ihrerseits wieder Schlussfolgerungen auf zu treffenden Entscheidungen erlauben (hier im Rahmen der Formulierung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie).

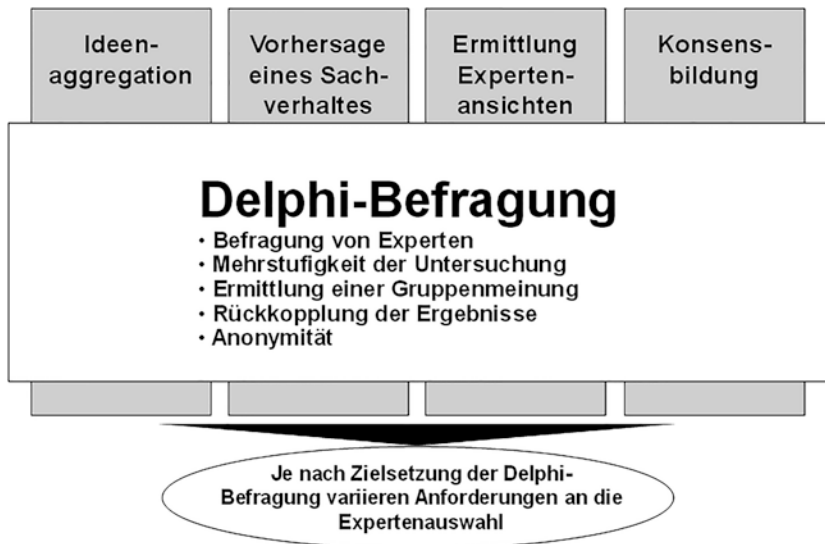


Abb. 2 Zielsetzung von Delphi-Befragungen. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Häder 2000a, S. 2 f.)

Größe der Expertengruppe Bei der Erhebung von Expertenmeinungen können sowohl Totalerhebungen mit sehr großen Gruppen durchgeführt, als auch mittels einer *bewussten Auswahl*, Experten selektiv bestimmt werden. Dabei ist es wichtig, eine *ausreichende* Größe der Gruppe festzulegen und Zufallsstichproben zu vermeiden (vgl. Häder 2000a, S. 8). Experimentell konnte gezeigt werden, dass mit zunehmender Zahl der Experten Gruppenirrtümer abnehmen und die Zuverlässigkeit der Urteile verbessert wird. In der einschlägigen Literatur wird vorgeschlagen, als Mindestmenge in einer Delphi-Befragung sieben Experten zu wählen. Daneben werden auch höhere Zahlen empfohlen.

Struktur der Expertengruppe In der Variante: Erhebung von Expertenmeinungen ist neben der Größe der Expertengruppe auch ihre Struktur von entscheidender Bedeutung für die Qualität der Ergebnisse (vgl. Hartman und Baldwin 1995, S. 245), wobei nach Häder (2000a) das *inhaltliche Fachgebiet* und die *Herkunft aus bestimmten Bereichen* (Wissenschaft, Unternehmen, öffentliche Einrichtungen) eine wichtige Orientierung bieten. Bei vielen Delphi-Studien wird eine ausgewogene Mischung der befragten Experten bevorzugt (vgl. Häder 2000a, S. 9). Das klassische Verfahren geht davon aus, dass die Experten über ein vergleichbares Maß an Fachkenntnissen verfügen sollten.

Bevor nun ein Beispiel für die konkrete Durchführung einer an die Delphi Methode angelehnten Expertenbefragung (in der Variante *Erhebung von Expertenmeinungen*) gegeben werden kann, ist es notwendig, die Methode kritisch zu bewerten, das heißt, kritisch zu würdigen und dabei gerade auch auf mögliche Schwachstellen hin zu untersuchen, die die Ergebnisse verfälschen beziehungsweise deren Bedeutung mindern könnten. Die offensichtlichen Vorteile, die sie bietet, werden zunächst noch einmal übersichtlich zusammengefasst (vgl. dazu auch allgemein Linstone und Turoff 1975; Gutierrez 1989; Rowe et al. 1991). Mithilfe der Delphi-Technik können:

- effizient Informationen gewonnen werden, indem eine größere Gruppe von Experten ihre Autorität, ihre Erfahrungen und ihr Wissen mit einbringt (vgl. Gupta und Clarke 1996, S. 186; Wolf 2002, 2007);
- Aussagen dadurch präzisiert werden, dass während des Vorgangs die Experten weiter lernen und ihre Urteile erneut überprüfen können (vgl. Gupta und Clarke 1996; Gutierrez 1989) und
- die positiven Effekte, die von einer Gruppenleistung ausgehen unter Ausschluss der teilweise negativen Dynamik einer Gruppe, wie beispielsweise des Hanges zur Konformität, ausgenutzt werden (vgl. Schöllhammer 1970, S. 131; Gupta und Clarke 1996, S. 186; Woudenberg 1991, S. 131 f.).

Diese Vorteile ermöglichen, dass

- eine Reihe miteinander verbundener Einflussgrößen und mehrdimensionaler Merkmale, die vielfach für komplexe Problemstellungen typisch sind, erfasst und betrachtet werden (vgl. Gupta und Clarke 1996, S. 186)

- Probleme und Sachverhalte, die bisher wenig oder gar nicht durchdrungen sind und für die kaum Entscheidungsdaten vorliegen, untersucht werden.

Als wesentliche Kritikpunkte werden in der Literatur vielfach angemerkt:

- Die standardisierte Anwendung werde durch situationsspezifische Faktoren erschwert;
- das Vorgehensmodell sei nicht hinreichend strukturiert (vgl. Gupta und Clarke 1996, S. 187);
- die Frage nach der Zusammensetzung der Gruppe sei nicht hinreichend genau geklärt, weil es keine Stringenz bei den Auswahlkriterien gebe;
- die Einschätzung von Spezialisten könnte einen zu großen Einfluss auf die Wertigkeiten einzelner Bewertungen haben (vgl. Story et al 2001, S. 493);
- der fachliche Dialog zwischen den Befragten sei nicht ausreichend gegeben (vgl. Hartman und Baldwin 1995, S. 245; Gupta und Clarke 1996, S. 187);
- die Resultate seien nur eingeschränkt verlässlich (vgl. Gupta und Clarke 1996, S. 187; Rowe et al. 1991, S. 243; insbesondere werden in Bezug auf Ergebnisse von Delphi-Untersuchungen Fragestellungen nach der *Validität* oder *Reliabilität* der erzielten Ergebnisse diskutiert.).

Trotz dieser erkannten Schwachstellen besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Delphi-Technik als Instrument zur Erfassung und Dokumentation von Daten einen wesentlichen Beitrag zur Entscheidungsfindung sowie zur Erstellung von Vorhersagen und der Lösung komplexer Sachverhalte zu liefern vermag (vgl. Rowe et al. 1991, S. 249; Gupta und Clarke 1996, S. 186). So konnte sie sich in unterschiedlichsten Problemstellungen als Lösungsansatz positiv hervorheben (vgl. Häder und Häder 1998, S. 12; Häder und Häder 1995, S. 41; Cuhls 1998c, S. 41). Auch im Vergleich mit anderen Verfahren hat sich die Delphi-Methode behaupten können (vgl. Untersuchung von Rowe und Wright 1999, S. 366). Grundsätzliche Zweifel am Funktionieren des Delphi-Ansatzes finden sich in der neueren Literatur nicht mehr. Festzustellen bleibt, dass noch weiterer Forschungsbedarf zur Delphi-Methode und ihres Potenzials besteht; so könnten Kriterien für Expertenauswahl und Vorgehensweise eine weitere inhaltliche Schärfung erfahren; ferner sind die Mechanismen der Urteilsfindung und Konsensbildung weiteren Analysen zu unterziehen.

3 Beispiel für die Anwendung der Delphi-Technik

Nach der Darstellung der Grundlagen soll anhand eines aktuellen praktischen Beispiels im Rahmen einer realen betrieblichen Problemstellung die Anwendung eines Teils der Delphi-Technik (Variante: Erhebung von Expertenmeinungen) erläutert werden. Hier geht es um das Problem der Erstellung einer Unternehmensstrategie mit dem Anspruch, das gesamte Führungsteam mit einzubeziehen und einen transparenten Dialogprozess zu

schaffen. Dieser Prozess soll die Entwicklung eines Konsenses ermöglichen und durch Feedback der Prozessergebnisse an die involvierten Experten (Manager eines Unternehmens) letztendlich die Akzeptanz des Vorhabens und der erzielten Ergebnisse steigern.

Die vorliegende Problemstellung eignet sich im besonderen Maße für die Anwendung der Delphi-Technik, denn

- die Problematik der Strategieerstellung ist eine hochkomplexe *innovative* Aufgabenstellung für das Management und den Vorstand eines Unternehmens,
- die Mehrzahl der Gestaltungsfragen ist nicht eindeutig für sich zu beantworten (was in der Sache einer Strategie liegt; hier bieten sich eine Vielzahl von Wegen und Hebeln an; so gilt zu besprechen und herauszuarbeiten, was am sinnvollsten ist),
- die möglichen Spielräume des Strategie-Designs stehen fest.

Man kann davon ausgehen, dass man mithilfe der Delphi-Technik der Durchdringung und Lösung des vorliegenden Problems näherkommen kann. Denn hier geht es primär um das Erfassen von Aussagen und Meinungen der Experten – des involvierten Managements sowie seiner Berater. So wird ein Verfahren zur Befragung nötig, das *zum einen* mit relativ wenig Daten aus der Vergangenheit auszukommen vermag, *zum anderen* in der Lage sein muss, *Expertenmeinungen* zu erfassen und zu konsolidieren. Die *Delphi-Technik* ist also für diesen Fall gut geeignet.

Damit die vorliegend beschriebene Problemstellung von der Anwendung des Delphi-Ansatzes bestmöglich profitiert, ohne dass durch die bestehenden Kritikpunkte Schaden entsteht, ist

- durch eine klare Vorgehensweise für eine stringente Ausführung zu sorgen;
- die Auswahl der Management-Experten transparent zu gestalten;
- ein sinnvolles Ausmaß der Gruppenbefragung anzusetzen;
- die Bewertung der Ergebnisse auf den Einzelfall einzugrenzen, da es sich um eine sehr konkrete Fragestellung für ein Unternehmen handelt.

3.1 Durchführung der Untersuchung

Die Durchführung der Untersuchung vollzog sich in drei wesentlichen Schritten, die in der nachfolgenden Abbildung idealtypisch dargestellt werden (vgl. Abb. 3).

Die *Vorbereitung* (Schritt 1) umfasst wesentliche Punkte, wie die Expertenauswahl und die Fragebogenbestimmung. Die eigentliche Untersuchung vollzieht sich innerhalb des „*Delphi-Prozesses*“ (Schritt 2), der aus zwei zyklisch aufeinander folgenden Schritten, der *Datensammlung* und der *Datenauswertung*, besteht. Abschließend erfolgt die *Ergebnisauswertung* (Schritt 3) und die Diskussion.

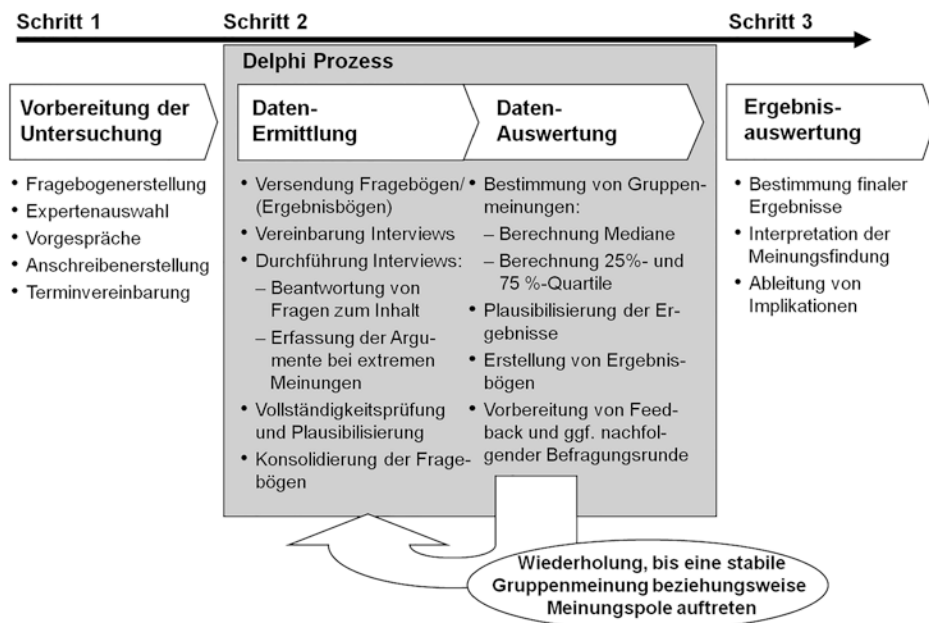


Abb. 3 Mögliche Vorgehensweise Delphi-Untersuchung. (Quelle: Wolf 2007, 2002)

3.1.1 Vorbereitung der Untersuchung

Hier soll nur auf die zentralen Punkte der *Fragenerstellung* und der *Expertenauswahl* weiter eingegangen werden.

3.1.1.1 Fragebogenerstellung

Bei der Abfrage einzelner Aspekte einer Unternehmensstrategie und ihrer Besprechung geht es um das Erfassen von Meinungsspektren im Management des entsprechenden Unternehmens. Ziel ist es dabei, einen möglichen Ansatz der Unternehmensstrategie vorzustellen, zu diskutieren und die einzelnen zentralen Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die einer Diskussion und Abstimmung im Management-Team bedürfen. Dazu werden vorab Fragen an das Management entwickelt, für die – wo sinnvoll – mögliche Antworten vorgegeben werden, die das denkbare Antwort-Spektrum abdecken, ohne sich zu überlappen.

In einer Einleitung wurden grundsätzliche Fragen zur vorgestellten Strategie gestellt sowie zum damit gegebenen Prozess und möglichen weiteren Prioritäten und Ausprägungen einzelner Entscheidungsdimensionen. Die Strategie war zunächst nur in groben Zügen umrissen und bedurfte einer Diskussion und Einschätzung durch die Management-Experten.

Übergeordnete Fragen im Kontext der Strategieentwicklung und Diskussion:

1. Ist es richtig, dass das Thema höchste Priorität im Vorstand hat?
Hier geht es darum, zu bewerten, welchen Stellenwert die jeweilige Dimension der Strategie hat (Gesamtstrategie und Markteintritt, Marktaustritt, Kostenoptimierung, Akquisition, Anpassung Produktportfolio) und wie sie priorisiert werden und welchen Stellenwert sie bei der Umsetzung haben sollte.
2. Ist mir der derzeitige Status klar geworden?
Hier geht es um die Transparenz des Konsens-Prozesses zur Entscheidungsfindung und deren einzelnen Ausprägungen. Inwieweit kann dem Ansatz gefolgt werden? Wird das Verfahren verstanden und durch alle akzeptiert? Hat es Schwachstellen? Das ist wichtig für die Akzeptanz und spätere Verankerung im Unternehmen.
3. Ist bzw. sind die vorgeschlagene Vorgehensweise/nächsten Schritte richtig?
Hier werden die für optimal gehaltenen nächsten Schritte zur Umsetzung abgefragt, die sich pro Themenfeld zur Implementierung ergeben. Was ist wie zu priorisieren, machen die vorgestellten Ansätze zur Implementierung Sinn, sind die Aktivitäten vollständig aufgeführt und richtig strukturiert?
4. Fühle ich mich zu dem Thema ausreichend informiert?
Hier geht es um die Abfrage des Informationsstandes, die Frage nach der Güte des Dialogs und ob die zur Verfügung gestellten Informationen ausreichen, um die Experten zu einer sinnvollen Meinungsabgabe zu bewegen – also eine Qualitätsabfrage bezüglich der Inhalte und des Prozesses einschließlich der Aufbereitung der Ergebnisse.

3.1.1.2 Expertenauswahl

Wie bereits erwähnt, sind im Vorfeld der Befragung Entscheidungen zu *Gruppengröße* und *Gruppenstruktur* zu treffen. Vor dem Hintergrund der bereits getätigten Ausführungen zur Zielsetzung der Befragung, zu den Umständen der Untersuchung sowie zu den Erkenntnissen über die Delphi-Technik war im Beispielsfall folgende *Expertenauswahl* angebracht:

Als *Gruppengröße* wurde eine Gruppe von insgesamt 27 Experten angesetzt: das erweiterte Management-Team des Unternehmens inkl. seiner Top Berater, womit eine für diesen Anwendungsfall genügend große Expertengruppe sichergestellt sein dürfte. Es handelte sich um Manager aller wesentlichen Bereiche des Unternehmens, um Mitarbeiter aus diversen Ländern, um externe Berater und Teile der Unternehmensleitung. Damit war eine heterogene Zusammenstellung gegeben, wenngleich die Expertengruppe gemeinsam hatte, dass ihre Mitglieder allesamt für das gleiche Unternehmen, wenn auch in verschiedenen Kontexten, tätig waren. Also waren die Experten *nicht* anonym, womit vom Grundmodell abgewichen wurde.

Hinsichtlich der *Gruppenstruktur* war es hier sinnvoll, Fachleute auszuwählen, die sich mit dem Themengebiet Strategiedefinition und Strategieumsetzung unter den unterschiedlichsten Blickwinkeln auseinandersetzen können. Das mögliche Expertise-Feld wurde dabei durch *drei* voneinander mehr oder weniger präzise unterscheidbare Faktoren

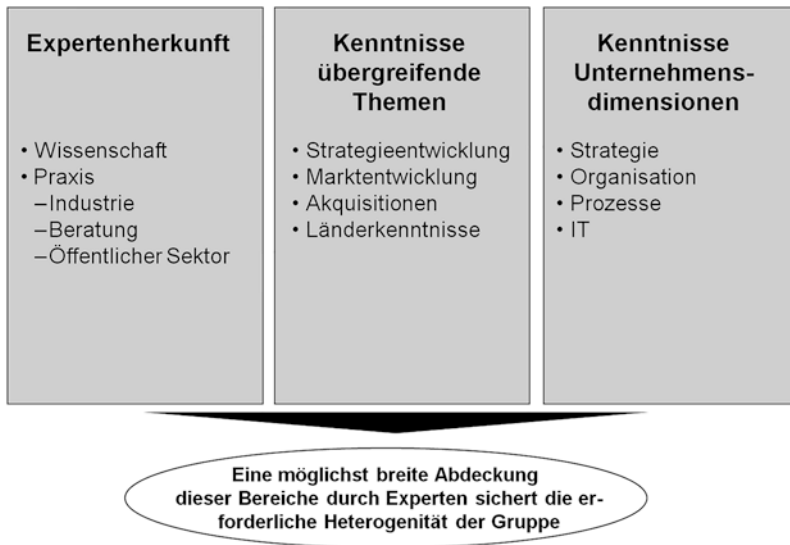


Abb. 4 Überblick Expertisespektrum. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wolf 2007)

bestimmt: die *Herkunft*, wobei hier hauptsächlich Experten aus der betrieblichen Praxis mit akademischem Verständnis am Start waren; die *profunde Kenntnis* des für diese Untersuchung immanent wichtigen Komplexes der Strategieerstellung; *Sachverstand und Erfahrungen* in Bezug auf angrenzende Themenkomplexe, wie Marketing, Märkte, Länder, Strategie, Organisation, Prozesse und IT. Eine mögliche idealtypische Auswahl der Experten zeigt die folgende Abbildung (vgl. Abb. 4).

Diesen Vorgaben entsprechend wurde die Expertengruppe bestmöglich zusammengestellt. Die Fachleute aus der Industrie kamen aus dem betroffenen Unternehmen, teilweise selbst mit Erfahrungen aus der Wissenschaft, dazu Experten aus der Beratungsbranche, die für das Unternehmen tätig waren und die durch ihre Tätigkeit einen breiten Fundus an Erfahrungen mit einbringen konnten.

3.1.2 Prozessablauf – Delphi-Prozess

Der konkrete Ablauf der Befragung orientierte sich an der allgemeinen Vorgehensweise zur Delphi-Befragung (vgl. Rowe et al. 1991, S. 237). Er vollzog sich in Teilschritten: der Sammlung und nachfolgenden Dokumentation und Bewertung von Daten. Diese Schritte wurden wiederholt, bis brauchbare Ergebnisse vorlagen. Als Abbruchkriterien dienen in der Literatur vielfach die *Stabilität* oder *Konvergenz* der Ergebnisse (zur Konvergenz und Stabilität vgl. etwa Häder und Häder 1994, S. 20). *Konvergenz* kann beispielsweise so bestimmt werden, dass eine bestimmte Anzahl von Angaben in einen vorgegebenen Bereich fallen. *Stabilität* kann etwa durch einen Vergleich der Veränderlichkeit der Antworten von Befragungsrunden bestimmt werden, was in diesem Fall nach zwei Runden eintrat.

3.1.2.1 Durchführung von Befragungsrunde 1

Datensammlung Die Fragen wurden im Rahmen einer individuellen Online Gruppenbefragung gestellt. Dazu wurden in einem Plenum Arbeitsplätze mit einem Befragungstool eingerichtet mit Sichtschutz zur Seite und nach vorne, sodass die individuelle und anonyme Beantwortung von Fragen durch jeden Experten sichergestellt war. Die Experten erhielten vor der Online-Tool-Befragung in einer großen Plenumssitzung eine umfassende Einführung in die Strategiediskussion und in die bisher erarbeitete Grob-Strategie, ferner in Ziele und Prozesse der durchzuführenden Delphi-Befragung. Während der Präsentation konnten die Experten Fragen stellen, aber auch *anonym* Kommentare und Fragen in ihr Befragungstool eingeben. Anschließend wurden schrittweise – wieder anonym – per Befragungstool die an sie selbst gestellten Fragen beantwortet (vgl. unter anderem Cuhls 1998a, S. 11). Bevor die Antworten in die Erstellung des Feedbacks eingehen konnten, wurde nochmals die *Vollständigkeit* und *Plausibilität* der Angaben überprüft. In Zweifelsfällen wurde durch das Befragungsteam separat in einer „Befragungskabine“ Rücksprache gehalten.

Datenauswertung/Feedback Anschließend wurden die Antworten und einzelnen Kommentare durch das Befragungsteam anonym zusammengefasst und statistisch aufbereitet. Dabei wurden – soweit möglich – Mediane und Quartile bestimmt; in Fällen, in denen das nicht direkt möglich oder sinnvoll war, wurden Platzvergaben durchgeführt oder die insgesamt erfolgten Nennungen festgehalten. Am Ende wurden Durchschnittswerte und Nennungen ermittelt. Die detaillierten Sichtweisen gaben Aufschluss über das Maß der Konsensbildung bzw. zeigten an, wo weiterer Diskussionsbedarf im Rahmen der nächsten Schritte bestehen könnte.

3.1.2.2 Durchführung von Befragungsrunde 2

Die aus der ersten Befragungsrunde resultierenden Ergebnisse bezüglich des Prozesses und der Inhalte wurde den Experten nach einer Plenums-Pause anonymisiert als Präsentation visualisiert sowie auf den Befragungstools zugänglich gemacht.

Datensammlung Vor dem Beginn der zweiten Befragungsrunde wurden den Experten in einer weiteren Plenumssitzung die Inhalte und Antworten nochmals per Präsentation vorgestellt, dabei wurde speziell auf inhaltliche Schwachstellen und prozessuale Unklarheiten eingegangen. Abweichende Fragen oder Anmerkungen wurden dokumentiert und konnten zudem *anonym* per Befragungsterminal geäußert werden.

Datenauswertung/Feedback Wie bei der ersten Runde wurden die Ergebnisse gemeldet und dabei besonders auf *Vollständigkeit* und *Plausibilität* hin überprüft. Anschließend wurden wie auf der vorhergehenden Stufe erneut Mediane und Quartile bestimmt bzw. Durchschnittswerte und Nennungen. Nach der zweiten Runde zeichnete sich in den meisten Dimensionen eine gewisse Stabilität der Ergebnisse ab, sodass das Verfahren abgebrochen werden konnte.

Experten - Aussagen – Runde 2

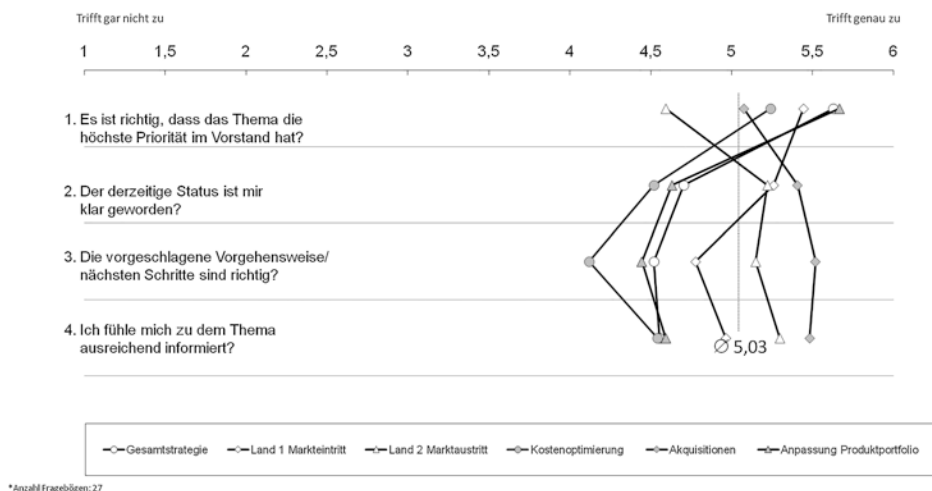


Abb. 5 Kernfragen der Delphi-Befragung und Ergebnisse. (Quelle: eigene Darstellung)

3.2 Ergebnisauswertung und Implikationen

3.2.1 Darstellung und Analyse der Ergebnisse

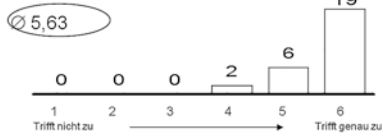
Die Durchführung der Befragung führte nach Runde 2 zu einer zufrieden stellenden Stabilität der Ergebnisse. Die Antworten verdichteten sich im Bereich einer Skala im Bereich von 4,0–5,75 (vgl. Abb. 5). Hinsichtlich der Prioritätseinschätzung war für zentrale Themen wie das der *Gesamtstrategie* einer der höchsten Werte festzustellen. Ferner wurde klar, dass in Bezug auf den Prozess noch Verbesserungsbedarf bestand und dass die Kommunikation zur Strategie insgesamt besser werden sollte. Von Runde 1 zu Runde 2 hatte sich allerdings schon eine erhebliche Verbesserung gezeigt. Da nach Runde 2 keine weiteren Erkenntnisse zu Detailschritten vorlagen, ergab sich hier keine Notwendigkeit einer weiteren Runde; sondern ein der Untersuchung nachgelagerter Dialog in Expertengruppen sollte dieses Defizit analysieren und inhaltlich bestimmen. Dies hätte durch die beiden Runden mit ihrer eher globalen Fragenstellung nicht geleistet werden können (vgl. Abb. 6).

Die Dimension „Land 1 Markteintritt“ (vgl. Abb. 7) zeigt ein ähnliches Ergebnisprofil. Ihr wurde hohe Priorität beigemessen und ein guter Status aus Sicht der Experten bescheinigt. Diesen war beim Thema „Land 1 Markteintritt“ die nächsten zu ergreifenden Schritte klarer als bei den vorherigen Überlegungen zur Gesamtstrategie. Dies kann daran liegen, dass ein Länderthema möglicherweise wesentlich konkreter und weniger komplex ist als eine zu formulierende Gesamtstrategie eines Unternehmens.

Beim *Marktaustritt* (vgl. Abb. 8) als einer Dimension der vorliegenden Unternehmensstrategie wurde die Priorität insgesamt als weniger wichtig eingeschätzt, mögli-

Experten-Aussagen zur „Unternehmensstrategie“ – Runde 2

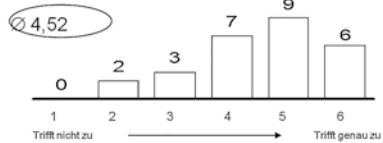
1. Es ist richtig, dass das Thema die höchste Priorität im Vorstand hat?



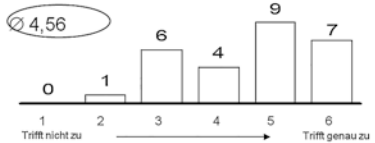
2. Der derzeitige Status ist mir klar geworden?



3. Die vorgeschlagene Vorgehensweise/nächsten Schritte sind richtig?



4. Ich fühle mich zu dem Thema ausreichend informiert?



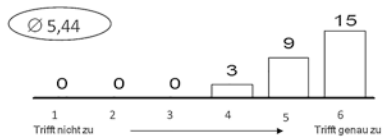
Sonstige Bemerkungen:

- Kontinuierliches Update außerhalb der Managementsitzung wünschenswert
- Unterschied zur bisherigen Form der Strategiefindung unklar
- Noch zu geringe Transparenz der Inhalte

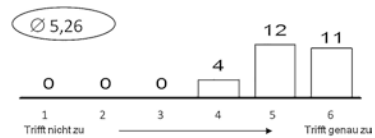
Abb. 6 Kernfragen zur Unternehmensstrategie. (Quelle: eigene Darstellung)

Experten - Aussagen Komponente Land 1 „Markteintritt“ – Runde 2

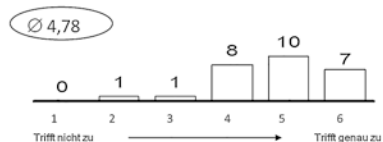
1. Es ist richtig, dass das Thema die höchste Priorität im Vorstand hat?



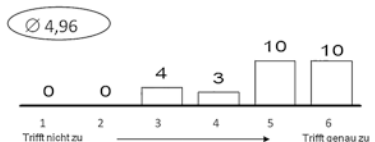
2. Der derzeitige Status ist mir klar geworden?



3. Die vorgeschlagene Vorgehensweise/nächsten Schritte sind richtig?



4. Ich fühle mich zu dem Thema ausreichend informiert?



Sonstige Bemerkungen:

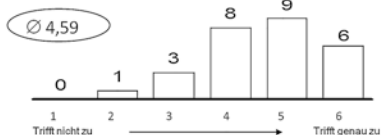
- Mehr Initiative und Aggressivität
- Reporting auch zwischen Management Meetings gewünscht
- Learnings zu vage; ganzheitliche Betrachtung der Lösungen erwünscht und vorteilhaft

Abb. 7 Kernfragen Markteintritt. (Quelle: eigene Darstellung)

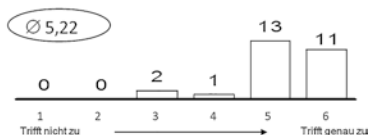
cherweise weil ein Ausstieg als ein Abschied weniger interessant ist und die Umsetzung eines solchen Szenarios klarer ist als ein Eintritt in einen neuen Markt mit seinen Risiken und Unbekannten. Beim Austrittsszenario verfügen viele Unternehmen und Berater bereits über ausreichende Erfahrungen in den Prozessen und möglichen Szenarien.

Experten- Aussagen Komponente Land 2 „Marktaustritt“ – Runde 2

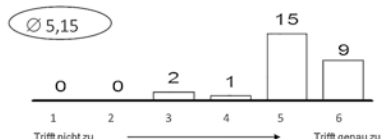
1. Es ist richtig, dass das Thema die höchste Priorität im Vorstand hat?



2. Der derzeitige Status ist mir klar geworden?



3. Die vorgeschlagene Vorgehensweise/ nächsten Schritte sind richtig?



4. Ich fühle mich zu dem Thema ausreichend informiert?

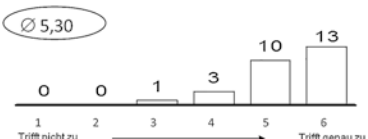
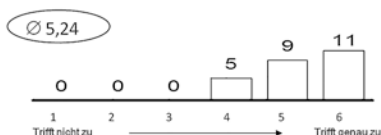


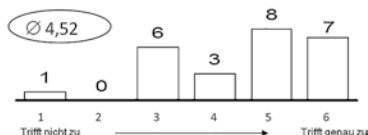
Abb. 8 Kernfragen Marktaustritt. (Quelle: eigene Darstellung)

Experten- Aussagen Komponente „Kostenoptimierung“ – Runde 2

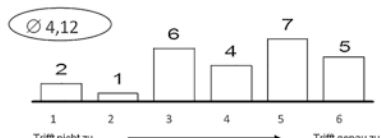
1. Es ist richtig, dass das Thema die höchste Priorität im Vorstand hat?



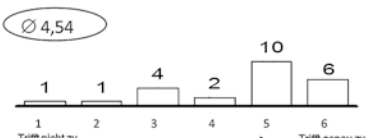
2. Der derzeitige Status ist mir klar geworden?



3. Die vorgeschlagene Vorgehensweise/ nächsten Schritte sind richtig?



4. Ich fühle mich zu dem Thema ausreichend informiert?



Sonstige Bemerkungen:

- Bilden von Kosten-Clustern; Testbereiche definieren
- Quick Wins identifizieren
- Priorisierung der Maßnahmen nicht hinreichend bekannt

Abb. 9 Kernfragen Kostenoptimierung. (Quelle: eigene Darstellung)

Die ebenfalls als eine wichtige Dimension eingeschätzte *Kostenoptimierung* zeigt neben einer relativ hohen Priorisierung eine Unklarheit bezüglich der Umsetzung der nächsten Schritte (vgl. Abb. 9).

Hier werden im Nachgang in Expertengruppen die zu ergreifenden Maßnahmen weiter zu konkretisieren und zu operationalisieren sein. In der Dimension Akquisitionen ist ein breiter Konsens zur Priorität des Gesichtspunktes und den übrigen Punkten, wie Status-Klarheit, Prozess-Klarheit und ausreichende Information festzustellen (vgl. Abb. 10).

Bei der Dimension „Produktportfolio“ kann, neben einer hohen Prioritätseinschätzung der Experten, festgestellt werden, dass sowohl über den Prozess, den

Punkt „ausreichende Information“ und die nächsten Schritte kein ausreichender Konsens vorlag (vgl. Abb. 11). Die hohe Gesamtakzeptanz bezüglich der Dringlichkeit des Themas erfordert, den weiteren Prozess zu klären, nächste Schritte gemeinsam in der Organisation abzustimmen und die interne Informationslage zum Status dieses Themas spürbar zu verbessern.

3.2.2 Panelmortalität und Expertenfluktuation

Normalerweise ist bei Delphi-Untersuchungen als Panel-Studie mit einer gewissen Panel-Mortalität von Runde zu Runde zu rechnen, insbesondere wenn die Expertengruppen sehr groß sind und sich die Befragungen über eine mehrmonatige Zeitdauer erstrecken (vgl. Häder und Häder 1994, S. 17; Häder 2002, S. 156 f.). In diesem Falle gab es aufgrund der straffen Durchführung an zwei hintereinander liegenden Tagen *keine* Panel-Mortalität. Aus Sicht des Managements bestand an der Initiative, ihren Zielsetzungen und der Durchführung ein sehr hohes Interesse. Damit blieb – insgesamt gesehen – die Expertengruppe in jeder Hinsicht stabil.

3.2.3 Bemerkungen zur Strategieentwicklung

Nachdem im Rahmen der vorstehenden Delphi-Untersuchung des geschilderten Beispiels grundlegende Aspekte und Gestaltungsdimensionen im Rahmen der Strategieentwicklung eines Unternehmens mit Hilfe von Expertenmeinungen weiter konkretisiert werden konnten, vermochte die Unternehmensleitung den Dialog fortzusetzen und sich auf die identifizierten Schwachstellen im Konzept zu konzentrieren, unter Einbezug der Unternehmensexperten fokussiert bearbeiten und die Lücken schließen.

Die auf die Problemstellung zugeschnittene Delphi-Untersuchung hatte dabei geholfen, mithilfe von Expertenwissen zunächst abstrakt bestehende Dimensionen und Optionen der Gestaltung einer Unternehmensstrategie konkreter zu gestalten. Damit wurde mittels einer Befragung nach der Delphi-Methode ein wesentlicher Beitrag zur Lösung eines komplexen innovativen Problems – der kritischen Würdigung einer Grob-Strategie

Experten - Aussagen Komponente „AKQUISITIONEN“ – Runde 2

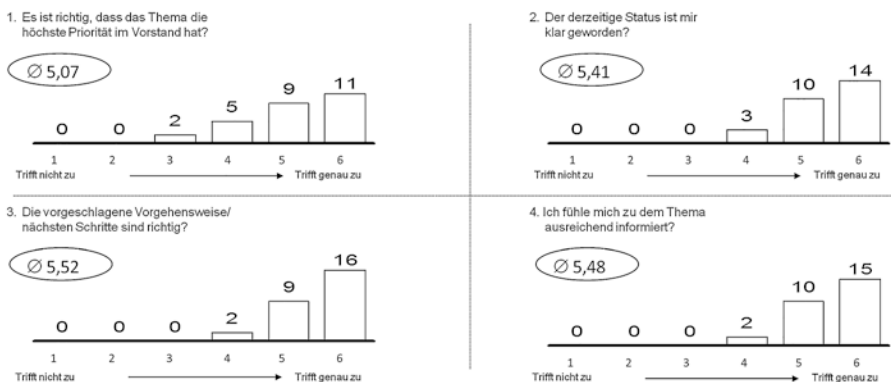


Abb. 10 Kernfragen Akquisition. (Quelle: eigene Darstellung)

Experten-Aussagen Komponente „PRODUKTPORTFOLIO“ – Runde 2

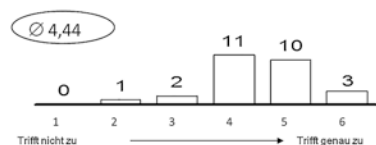
1. Es ist richtig, dass das Thema die höchste Priorität im Vorstand hat?



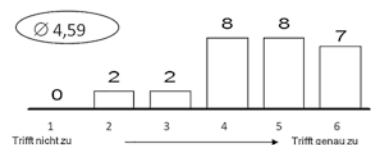
2. Der derzeitige Status ist mir klar geworden?



3. Die vorgeschlagene Vorgehensweise/nächsten Schritte sind richtig?



4. Ich fühle mich zu dem Thema ausreichend informiert?



Sonstige Bemerkungen

- „hard work to do“
- Konkretere Inhalte sind zu erarbeiten
- Mehrmarkenstrategie und neue Geschäftsideen andeuten

Abb. 11 Kernfragen Anpassung Produktportfolio. (Quelle: eigene Darstellung)

und der gemeinsamen Weiterentwicklung zu einer durch das Management getragenen Unternehmensstrategie – geleistet.

Die Transponierung des Delphi-Prozesses in eine durch ein Plenum gestützte Veranstaltung mit Einsatz von modernen vernetzten Befragungssystemen, den Befragungstools, ermöglicht es, diesen stringent unter Wahrung der Anonymität der Antworten zu beschleunigen. Damit wird er für den Einsatz in Unternehmen noch interessanter und relevanter.

Gleichzeitig war durch die Plenumssitzungen der oftmals bei Delphi vermisste Dialog zwischen den Experten direkt oder anonym per Tool und anonymer Frage/Kommentärmöglichkeit gegeben. Die Einschränkung der Expertengruppe reduzierte im Anwendungsfall die mögliche Vielfalt der Sichtweisen auf eine Strategie und ihre möglichen Dimensionen.

Das relevante unternehmensspezifische Wissen der Experten ist für ein Unternehmen in seiner Gesamtheit ein wesentlicher Faktor bei einer solchen Strategiedebatte. Dadurch, dass die vor dem Prozess zunächst noch bei den einzelnen Experten vorliegenden fraktalen Einzel-Sichtweisen bei der gemeinsamen Reflexion über die Erstellung einer Unternehmensstrategie und die dazugehörigen Prozesse zusammengeführt werden, ergeben sich für das Unternehmen neue Erkenntnisse.

Durch die besondere Ausprägung der Delphi-Technik in Kombination mit Plenumsitzung sowie dem umfangreichen Einsatz von Informationstechnologie kann der Strategie-Prozess für die Beteiligten insgesamt transparenter gemacht, Schwachstellen können quantifiziert und priorisiert werden.

Im konkreten Fall war das Feedback zu diesem Vorgehen von allen Seiten überaus positiv, weshalb ein starkes Engagement der Betroffenen im weiteren Verlauf der

Diskussion und der späteren Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Strategie und der dazugehörigen Maßnahmen festzustellen war.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen der vorstehenden Ausführungen konnten Grundlagen der Delphi-Technik zusammengefasst dargestellt und ein konkretes Beispiel einer Delphi-Befragung in der Variante Erhebung von Expertenmeinungen in der betrieblichen Praxis beschrieben und dokumentiert werden. Es wurde gezeigt, dass man hierbei insbesondere auf eine geeignete Auswahl der Experten, die strukturierte Vorgehensweise und Erstellung der Fragen, die genaue Bestimmung des Vorgehens und eine zeitnahe, umfassende und für alle Teilnehmer visualisierte Auswertung der Ergebnisse Wert gelegt hatte.

Die Abweichung von der Forderung einer Anonymität der Experten würde man durch anonyme Fragen und Kommentare während der Sitzungen mittels des Befragungstools bestmöglich „heilen“; den bei der Delphi-Technik oftmals fehlenden Dialog sicherstellen.

Das konkrete Beispiel einer Delphi-Befragung im Rahmen einer innovativen und kreativen Problemstellung aus dem Bereich *Strategieentwicklung und Marketing* soll helfen, das Verständnis für diese Methode und ihren Einsatz in der betrieblichen Praxis zu vertiefen. Abschließend bleibt festzustellen, dass Delphi-Untersuchungen gerade in der Kombination mit Informationstechniken zurzeit eine „Renaissance“ erleben: Sie sind inzwischen einfacher zu handhaben, schneller in der Durchführung und durch die Konkretion der Ergebnisse hilfreich für Unternehmen.

Mit fortschreitender Technik werden sogar Befragungen über noch mehr Stufen mit einer weitaus größeren Expertengruppe auch auf internationaler Ebene denkbar. Hier kommen Online-Prozesse und Online-Konsolidierung und Realtime-Feedback ins Spiel. Insgesamt dürfte sich die Technik einer weiteren technischen Verfeinerung und zunehmenden konzeptbezogenen Reifung erfreuen, wovon der fachlich zu generierende beziehungsweise zu strukturierende Inhalt sicherlich profitieren wird. Der Einsatz von „Befragungstools“ und „Online-Konsens-Technik“ ist für diese anstehende „Reifung“ der Delphi-Technik ein wichtiger Meilenstein gewesen.

Wie viele Verfahren und Methoden hat auch die Delphi-Technik Zeit benötigt, bis sie zu einer akzeptablen Methodenreife und zu einem angemessenen Stellenwert für Fachwelt und Praxis gelangte.

Literatur

- Bauer, U. (2000). Controlling in der virtuellen Unternehmung. *Controller-Magazin*, 25(3), 219–224.
- Beck, K., Glotz, P., & Vogelsang, G. (2000). *Die Zukunft des Internet: internationale Delphi-Befragung zur Entwicklung der Online-Kommunikation*. Konstanz: UVK-Medien-Verlags-Gesellschaft.

- Bittelmeyer, A. (2005). Überraschungen strategisch einplanen: Zukunftsmanagement. *Manager-Seminare*, 89, 20–26.
- Bronner, R., Mathiaske, W., & Stein, F. A. (1991). Anforderungen an Spitzen-Führungskräfte: Ergebnisse einer Delphi-Studie. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 61(11), 1227–1242.
- Brosi, W., Krekel, E. M., & Ulrich, J. G. (1999). Delphi als ein Planungsinstrument der Berufsbildung? Erste Ergebnisse einer BIBB-Studie. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 28(6), 11–16.
- Cuhls, K. (1998a). Studie zur globalen Entwicklung von Wissenschaft und Technik. Zusammenfassung und Ergebnisse. Delphi '98 Umfrage des Fraunhofer Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI). Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, bmbf, Karlsruhe.
- Cuhls, K. (1998b). Delphi, ein Kompass für die Zukunft? *Die Mitbestimmung*, 44(3), 43–44.
- Cuhls, K. (1998c). *Technikvorausschau in Japan. Ein Rückblick auf 30 Jahre Expertenbefragungen. Technik, Wirtschaft, und Politik, Schriftenreihe des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI)* (Bd. 29, S. 31–45). Heidelberg: Physica.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2005). A forecast of globalization, international business and trade: Report from a Delphi study. *Journal of world business*, 40, 111–123.
- Gupta, U. G., & Clarke, R. E. (1996). Theory and applications of the Delphi technique: A Bibliography (1975–1994). *Technological Forecasting & Social Change*, 53, 185–211.
- Gutierrez, O. (1989). Experimental techniques for information requirement analysis. *Information & Management*, 16(1989), 31–43.
- Häder, M. (2000a). Die Expertenauswahl bei Delphi-Befragungen. *ZUMA, Mannheim, How-to-Reihe*, 5, 1–15.
- Häder, M. (2000b). Mobilfunk verdrängt Festnetz: Übersicht zu den Ergebnissen einer Delphi-Studie zur Zukunft des Mobilfunks, *ZUMA-Arbeitsbericht*, 95.
- Häder, M. (2002). *Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch* (S. 156 f). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Häder, M., & Häder, S. (1994). Die Grundlagen der Delphi-Methode. Ein Literaturbericht. *ZUMA-Arbeitsbericht*, 94(2), 11–15, 17, 20.
- Häder, M., & Häder, S. (1998). Neuere Entwicklungen bei der Delphi-Methode, Literaturbericht II, *ZUMA-Arbeitsbericht*, 98(5), 4 f, 11–12.
- Häder, M., & Häder, S. (2000). *Die Delphi-Technik in den Sozialwissenschaften: methodische Forschungen und innovative Anwendungen. Internationales Symposium* (S. 12 f). Wiesbaden: Westdt.
- Häder, M., Häder, S., & Ziegler, A. (1995). Punkt- vs. Verteilungsschätzungen: Ergebnisse eines Tests zur Validierung der Delphi-Methode. *ZUMA-Arbeitsbericht*, 95(5).
- Hartman, F. T., & Baldwin, A. (1995). Using technology to improve Delphi method. *Journal of Computing in Civil Engineering*, 9(4), 244–249.
- Heinzl, A., & Srikanth, R. (1995). Entwicklung der betrieblichen Informationsverarbeitung. *Wirtschaftsinformatik*, 37(1), 10–17.
- Kammel, A. (1991). *Konzeptionelle Bausteine einer zielgerichteten Unterstützung der betrieblichen Personalwirtschaft durch Personalcontrolling*. Dissertation, University of Technology, Braunschweig.
- Kummert, B. (2005). Studie: Controlling in projektorientierten Dienstleistungs-KMU im technologieorientierten Betätigungsfeld. *Controller News*. Wien, 107–109.
- Linstone, H., & Turoff, M. (1975). *The Delphi-Method: Techniques and applications*. Reading: Addison-Wesley.
- Masser, I., & Foley, P. (1987). Delphi Revisited: An expert opinion in urban analysis. *Urban Studies*, 24, 217–225.

- Peltoniemi, M., Kess, P., Haapasalo, H., & Alasaarela, E. (2004). Technologies in Finland in 2020 valued by ZEF-tool. *Futures*, 36(8), 853–867.
- Ray, P., & Sahu, S. (1990). Productivity management in India. *International Journal of Operations and Production Management*, 10, 25–51.
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15, 353–375.
- Rowe, G., Wright, G., & Bolger, F. (1991). Delphi: A reevaluation of research and theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 39, 235–251.
- Rüttgers, J. (1997). Delphi, Kongress für die Zukunft. *Berichte/Forschungsinstitut der Internationalen Wissenschaftlichen Vereinigung Weltwirtschaft und Weltpolitik*, 63(7), 1–10.
- Schöllhammer, H. (1970). Die Delphi-Methode als betriebliches Prognose- und Planungsverfahren. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 22(2), 128–137.
- Stewart, J. (2001). Is the Delphi technique a qualitative method? *Medical Education*, 35(10), 922–923.
- Story, V., Hurdley, L., Smith, G., & Saker, J. (2001). Methodological and practical implications of the Delphi technique in marketing decision making: A reassessment. *The marketing review*, 1(1), 487–504.
- Tichy, G. (1997). Technologieprognosen und Technologiepolitik. *Wirtschaft und Gesellschaft*, 23(2), 193–209.
- Timpe, K., & Zangemeister, C. (1995). *Systemtechnik-Skript zur Veranstaltung Systemtechnik, TU-Berlin, Kapitel 5, Methoden der Systemtechnik*. Berlin: Institut für Arbeitswissenschaften.
- Wildemann, H., & Weissenberger-Eibl, M. A. (2003). Entwicklung von Serviceprodukten durch Wissensmanagement – Ergebnisse einer Delphi-Studie. In H. Wildemann (Hrsg.), *Aus: Moderne Produktionskonzepte für Güter- und Dienstleistungsproduktionen* (S. 83–110). München: TCW Transfer-Centrum.
- Wolf, E. (2002). *Konzeption eines CRM-Anreizsystems*. München: Hampp.
- Wolf, E. (2007). *Konzeption eines CRM Anreizsystems* (2. Aufl.). München: Hampp.
- Woudenberg, F. (1991). An evaluation of Delphi. *Technological Forecasting and Social Change*, 40, 131–150.

Über den Autor

Dr. Enno Wolf, hat Wirtschaftsingenieurwesen an der TU-Berlin studiert und an der ESC Toulouse ein Doppeldiplom erworben. Er hat nach seinem Start in der Unternehmensberatung umfangreiche Erfahrungen in diversen Industrien im internationalen Umfeld gesammelt. Schwerpunkt der letzten 10 Jahre seiner Tätigkeit waren Erneuerbare Energien, Projektentwicklung und unterschiedliche Vertriebsbereiche wie B2B (Produkt- und Lösungsvertrieb) und B2C (System- und Lösungsvertrieb). Darüber hinaus war er als Lehrbeauftragter für Marketing-Vertiefung an der Universität Hamburg/HWP tätig.

Szenario-Analyse

Peter M. Rose

Zusammenfassung

Die Szenario-Analyse als Analyse- und Prognoseinstrument stellt dem Planer Indikatoren und Handlungsoptionen bereit. Dabei werden nicht nur Zukunftsprognosen, sondern auch Szenarien angeboten, d. h. Zukunftsbilder, inklusive der Entwicklungspfade, die zu der zukünftigen Situation führen. In diesem Beitrag werden systematisch und exemplarisch die einzelnen Phasen einer Szenario-Analyse vorgestellt, die es zu durchlaufen gilt, um zu möglichen und wahrscheinlichen Zukunftsbildern zu gelangen.

Inhaltsverzeichnis

1	Begriff und Genese der Szenario-Analyse.....	114
2	Ausgangspunkt der Szenario-Erstellung	114
3	Anwendung der Szenario-Analyse	116
3.1	Untersuchungsfeldanalyse	117
3.2	Umfeldanalyse	117
3.3	Trendprojektionen	117
3.4	Alternativen-Bündelung	118
3.5	Szenario-Interpretation.....	118
3.6	Störfallanalyse	119
3.7	Auswirkungsanalyse.....	120
3.8	Maßnahmenplanung	120
	Literatur.....	120
	Über den Autor	121

P.M. Rose (✉)
Hochschule Bremen, Bremen, Deutschland
E-Mail: peter.rose@hs-bremen.de

1 Begriff und Genese der Szenario-Analyse

Unter einem *Szenario* wird sowohl die Beschreibung einer möglichen zukünftigen Situation, als auch das Aufzeigen des Entwicklungsverlaufs, der zu dieser hinführt, verstanden (vgl. z. B. Geschka und von Reibnitz 1986; von Reibnitz 1992). Die Szenario-Analyse versucht, ein mögliches komplexes Zukunftsbild zu beschreiben, das aus der Entwicklung mehrerer Faktoren resultiert. Im Rahmen der strategischen Planung soll sie dem Planer Orientierungspunkte vermitteln (vgl. Braun et al. 2005, S. 34). Ausgehend von Szenarien, können so Indikatoren und Handlungsoptionen entwickelt werden (vgl. Eurofound 2003, S. 88). Auch erlauben sie eine Bewertung von Entscheidungen, Maßnahmen und Strategien. In der Regel werden mehrere alternative Szenarien herangezogen, die miteinander verglichen werden (vgl. Eurofound 2003, S. 88).

2 Ausgangspunkt der Szenario-Erstellung

Ein Szenario setzt sich aus zwei Komponenten zusammen, die sich aufgrund ihrer Position auf der Zeitachse unterscheiden: Es beschreibt zum einen eine zukünftige Situation, einen Zeitpunkt, zum anderen beschreibt es die Entwicklung, die aus der Gegenwart zu dieser zukünftigen Situation führt, also einen Zeitraum. Zur Charakterisierung von Szenarien wird in der Literatur häufig eine *Trichterdarstellung* zur Hilfe genommen, die den Umstand abbildet, dass mit zunehmender Reichweite der Zukunftsbetrachtung der Einfluss der Gegenwart sinkt, und sich der Bereich möglicher Entwicklungen dagegen trichterförmig erweitert (vgl. z. B. Fink und Schlake 1995, S. 25; Geschka und von Reibnitz 1986, S. 129).

Auf der Schnittfläche des Trichters (vgl. Abb. 1) befinden sich die Endzustände, also die zu erstellenden Szenarien aller möglichen Entwicklungspfade aus der Gegenwart in die Zukunft. Ein Entwicklungspfad führt dabei zu einem bestimmten Szenario, zum Beispiel: Szenario A.

Findet in einem solchen Entwicklungspfad ein Störereignis (eine Diskontinuität) statt, das aufgrund seiner Auswirkungen die Entwicklung in eine andere Bahn lenkt, dann entsteht ein neues Szenario (A_1).

Das Trendszenario ist das Ergebnis einer Trendextrapolation, die Zukunftsentwicklung ist quantitativ anhand von Eintrittswahrscheinlichkeiten beschreibbar und überraschungsfrei. Strukturbrüche oder Unstetigkeiten in der sozio-ökonomischen Umwelt werden nicht berücksichtigt. Die Randpunkte der Schnittfläche geben die Resultate extremer Entwicklungen (Extremszenarien 1–3) aller einbezogenen Faktoren an. Damit werden auch Strukturbrüche beziehungsweise unerwartete Entwicklungsverläufe in den Ansatz einbezogen. Die Trichterdarstellung dient in der Literatur als Denkmodell. Dabei wird jedoch der Eindruck erweckt, dass der Trichter den absoluten Korridor der künftigen Entwicklungen darstellt. Die Trichterwände können aber nur als gedankliche und nicht als absolute Grenzen verstanden werden.

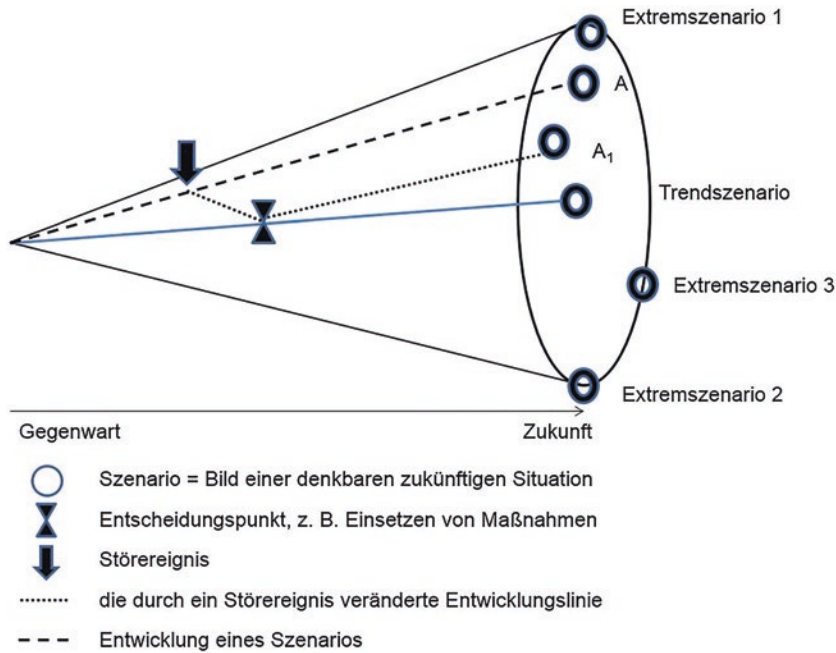


Abb. 1 Szenario-Trichter. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Geschka und von Reibnitz 1986, S. 129)

Es muss davon ausgegangen werden, dass mit den Extremszenarien nur solche erfasst werden, die auch definierbar sind. Das impliziert, dass es auch Extremszenarien gibt, die, aus heutiger Sicht, nicht plausibel erklärt werden können, deren Eintritt aber auch nicht völlig ausgeschlossen werden kann. Insbesondere Trendbrüche (Diskontinuitäten) können so unerwartete Entwicklungsverläufe verursachen. Derartige undefinierbare Extremszenarien können sich also auch außerhalb der Trichterwände befinden (vgl. zu diesem Gedankengang Kaluza und Ostendorf 1995, S. 27–29).

In der Regel werden, auf der Grundlage von Basisannahmen zu Beginn eines Planungszeitraumes, Folgen bezogen auf das Ende des Zeitraumes abgeleitet. Die sich daraus ergebenden Szenarien werden als explorativ bezeichnet (vgl. Ducot und Lubben 1980, S. 51–53). Es erfolgt eine Ursachen- Wirkungs-Verknüpfung: Welche Wirkungen sind denkbar bei gegebenen Ursachen?

Im Rahmen des Marketing-Controllings werden Manager aufgefordert, Visionen, Konzepte und Ziele zu formulieren. Hamel und Prahalad sprechen in diesem Zusammenhang von „strategic intent“ (vgl. Hamel und Prahalad 1989, S. 63–76).

Diese zukunftsgerichteten Visionen stehen in der Regel in einem bewussten „misfit“ zu der gegenwärtigen Leistungsfähigkeit einer Unternehmung und sollen zu einer „produktiven Spannung“, also zu einem „stretch“, führen (vgl. Hamel und Prahalad 1993, S. 75–84). Hamel und Prahalad vermeiden bewusst den Begriff „Vision“ und wählen

stattdessen den Begriff „Industrievorausblick“ („industry foresight“), da ihrer Meinung nach der Begriff „Vision“ eher mit den Konnotationen „Traum“ und „Erscheinung“ verbunden ist (vgl. Hamel und Prahalad 1995, S. 128). „Industrievorausblick“ jedoch beruht auf tiefen Einsichten in die Entwicklungstrends von Technologie, Bevölkerungsstruktur, Gesetzgebung und Lebensgewohnheiten, die genutzt werden können, um die „Spielregeln“ der Branche zu umschreiben und einen neuen Wettbewerbsraum zu erschließen. Hamel und Prahalad führen ferner aus, dass Szenarienplanung und Prognosetechniken üblicherweise von *dem* ausgehen, was ist, und auf dieser Basis prognostizieren, was geschehen könnte (vgl. Hamel und Prahalad 1995, S. 136). Diese Betrachtungsweise entspricht der explorativen Szenarienplanung. „Das Streben nach Industrievorausblick beginnt (dagegen, d. Verf.) häufig mit der Überlegung, was sein könnte, um dann, von einem Standort in der Zukunft aus rückblickend, zu fragen, was geschehen muss, damit sich die angestrebte Entwicklung tatsächlich einstellt“ (Hamel und Prahalad 1995, S. 136). Diese Überlegung korrespondiert ansatzweise mit der antizipativen Vorgehensweise im Rahmen einer Szenarien-Planung, bei der, von Basishypothesen über Wirkungszustände am Ende des Planungszeitraums ausgehend, auf potenzielle Ereignisse zu dessen Beginn geschlossen wird (vgl. Ducot und Lubben 1980, S. 51–53). Es erfolgt eine Wirkungs-Ursachen-Verknüpfung: Welche Entwicklungsverläufe führen zu einem gegebenen Wirkungszustand?

3 Anwendung der Szenario-Analyse

Die Szenario-Analyse umfasst üblicherweise *acht Schritte* (vgl. Geschka und von Reibnitz 1986, S. 130 ff.; Zerres 1999, S. 73):

1. Schritt: Strukturierung des Untersuchungsfeldes (Untersuchungsfeldanalyse)
2. Schritt: Identifizierung und Strukturierung der wichtigsten Einflussbereiche auf das Untersuchungsfeld (Umfeldanalyse)
3. Schritt: Ermittlung von Entwicklungstendenzen und kritischer Deskriptoren der Umfeldler (Trendprojektionen)
4. Schritt: Bildung und Auswahl alternativer, konsistenter Alternativen
5. Schritt: Interpretation der ausgewählten Umfeldszenarien (Szenario- Interpretation)
6. Schritt: Einführung und Auswirkungsanalyse signifikanter Störereignisse (Störfallanalyse)
7. Schritt: Ausarbeiten der Szenarien beziehungsweise Ableiten von Konsequenzen für das Untersuchungsfeld (Auswirkungsanalyse)
8. Schritt: Konzipieren von Maßnahmen und Planungen (Maßnahmenplanung)

3.1 Untersuchungsfeldanalyse

Im ersten Schritt geht es um eine genaue Definition und Strukturierung des *Untersuchungsfeldes*, verbunden mit einer möglichst präzisen Aufgabenstellung. In Bezug auf das eigene Unternehmen besteht dabei die Wahl darin, die Szenarien für das Gesamtunternehmen oder einen Unternehmensbereich zu erstellen. Aus dieser Wahl resultieren mit den für die Entwicklung des Unternehmens bedeutsamen Umweltbereichen, wie z. B. bestimmten Märkten, Branchen, Technologien oder gesellschaftlichen Bedingungen, die eigentlichen Untersuchungsgegenstände der Szenario-Erstellung. Ferner sind der geografische Rahmen sowie der Zeithorizont zu bestimmen.

So handelt es sich zum Beispiel bei der Studie des Instituts für Handelsforschung, Köln (IFH), „Handelsszenario 2020“ um ein Branchenszenario, wobei ein konkretes Unternehmen in einer internen Analyse seine Stärken und Schwächen den Umwelten, zum Beispiel in einer SWOT-Analyse, noch gegenüberstellen muss (vgl. Pressemitteilung des Instituts für Handelsforschung, Köln (IFH), vom 11.04.2014). Der geografische Rahmen umfasst den deutschen Absatzmarkt. Der Zeithorizont erstreckt sich über sechs Jahre. Es sind auch Lebenszyklen von zehn Jahren möglich. Für die Handelsbranche zeigt sich allerdings ein stetiger Wandel, sodass ein Zeithorizont von zehn Jahren zu weit in die Zukunft reicht. In einem Vortrag von Franz Tessun, Geschäftsführer Future Thinking & Training Unternehmensberatung, München, anlässlich der Tagung der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) am 26. Juni 2009 stellte der Referent „fünf Szenarien für den Handel 2020“ vor, in denen zum Beispiel der Online-Handel noch nicht den Stellenwert einnimmt, wie bereits fünf Jahre später.

3.2 Umfeldanalyse

Anschließend sind möglichst alle externen Einflussfaktoren zu bestimmen, die auf das Untersuchungsfeld einwirken. Die Einflussfaktoren werden hinsichtlich ihrer Wirkungsintensität ordinal bewertet. Außerdem werden die Wirkungszusammenhänge der Umfelder untereinander und der Umfelder zum Untersuchungsfeld untersucht. Tessun macht vier Szenario-Bereiche aus, die einen Einfluss auf die Entwicklung ausüben können: Handel (Handel und Konsument) und Gesellschaft, Wirtschaft und Politik (vgl. Tessun 2009, S. 3). In der IFH-Studie wird zwischen Online- und Offline-Einflüssen unterschieden (vgl. Pressemitteilung des Instituts für Handelsforschung, Köln (IFH) vom 11.04.2014).

3.3 Trendprojektionen

Für die ermittelten Einflussfaktoren werden Deskriptoren formuliert. Die Deskriptoren sollen alle, nach der Bewertung als wichtig erkannte Einflussfaktoren abdecken. Der

größte Teil der Einflussfaktoren ist qualitativer Art, deren Zustände mit Hilfe von nominalen, ordinalen oder intervallskalierten Daten beschrieben werden können. Die Ausprägungen dieser Deskriptoren sind entweder Indexwerte oder auch knappe beschreibende Aussagen. Für alle Deskriptoren ist zunächst der Istzustand zu kennzeichnen. Darauf aufbauend gilt es anschließend, deren zukünftige Entwicklung zu prognostizieren.

Dabei ist möglichst auf bekannte Prognosen und auf Expertenwissen zurückzugreifen. Für die meisten Deskriptoren werden sich klare, eindeutige Trends abzeichnen; sie gelten als „unkritische Deskriptoren“. Für eine Reihe von Deskriptoren wird sich dagegen herausstellen, dass unterschiedliche Entwicklungen eintreten könnten. Letztere werden als „kritische Deskriptoren“ bezeichnet, wobei die unterschiedlichen möglichen Entwicklungsverläufe als alternative Annahmen festzuschreiben sind.

So hängen in der IFH-Studie die Einflussfaktoren von der bisherigen Entwicklungsbeobachtung und Prognose bezüglich des Anteils des Onlinehandels im Vergleich zum stationären Handel ab.

3.4 Alternativen-Bündelung

In diesem Schritt werden nur die kritischen Deskriptoren betrachtet. Bei der Konstruktion konsistenter und plausibler *Alternativen-Bündel* ist zwischen den unsicheren Erwartungen bezüglich der Entwicklung der einzelnen kritischen Deskriptoren ein logischer Zusammenhang herzustellen. Dazu werden die unterschiedlichen Annahmen über die Ausprägungen der verschiedenen kritischen Deskriptoren so zusammengestellt, dass keine Widersprüche vorliegen, vielmehr ihr gemeinsames Eintreffen als plausibel anzusehen ist.

3.5 Szenario-Interpretation

Nun sind in einem kreativen Prozess die Szenarien – möglichst jeweils in Form einer „story“ – zu entwickeln und durch eine Beschreibung des zu ihnen führenden zeitlichen Verlaufs zu ergänzen.

In der IFH-Studie werden jeweils zwei Online- und zwei Offline-Szenarien unterschieden (vgl. Pressemitteilung des Instituts für Handelsforschung, Köln (IFH) vom 11.04.2014), die Abb. 2 darstellt.

Während die Online-Szenarien „E-Basis 1.0“ und „E-Motion 1.0“ von weiterhin hohen Wachstumsraten im Online-Handel ausgehen, wird in den Offline-Szenarien „Discount 2.0“ und „City Revival 2.0“ der Online-Handel zwar weiterhin an Bedeutung gewinnen, aber nur noch abnehmende Wachstumsraten realisieren. So könnte der Online-Handel als reiner Discountkanal fungieren („E-Basis 1.0“) oder zur Emotionalisierung des Einkaufs beitragen („E-Motion 1.0“). Auf der anderen Seite könnte sich der stationäre Handel auf den reinen Discount ohne Erlebnischarakter beschränken („Discount 2.0“)

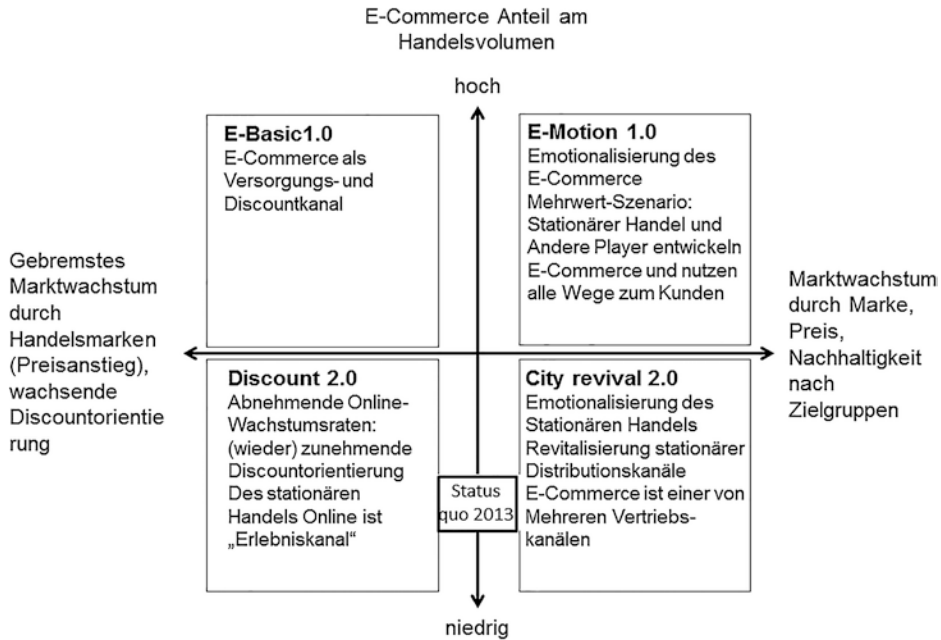


Abb. 2 Handelsszenario 2020. (Quelle: IFH Köln 2014; Vortrag Susanne Eichholz-Klein, IHK Stade 2014)

oder der stationäre Handel könnte emotional aufgewertet werden („City Revival 2.0“) (vgl. Eichholz-Klein 2014).

3.6 Störfallanalyse

Ein *Störfall* ist ein plötzlich auftretendes Ereignis, das vorher trendmäßig nicht erkennbar war und Trends in eine andere Richtung lenkt. In diesem Kontext handelt es sich um Diskontinuitäten, die einen großen Einfluss auf die Branchenstruktur haben werden und gleichzeitig eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit aufweisen. Diese Störfälle werden zunächst genauer beschrieben, dann in die Szenarien eingeführt und ihre Auswirkungen verfolgt.

Ein Störfall könnte zum Beispiel darin bestehen, dass der Online-Handel den stationären Handel eines Tages komplett überflüssig macht und somit alle Offline-Szenarien ad absurdum führt.

3.7 Auswirkungsanalyse

Nach Susanne Eichholz-Klein (vgl. Eichholz-Klein 2014) sind die *Auswirkungen* je nach Szenario für die Handelslandschaft unterschiedlich. Nur im derzeit eher unwahrscheinlichen Szenario „City Revival 2.0“ kann der stationäre Handel insgesamt um 13 Mrd. € wachsen, die Verluste in den anderen Szenarien liegen zwischen minus 59 Mrd. € und minus vier Milliarden Euro. Beim Szenario „E-Basic“ müssen dagegen alle primär stationär ausgerichteten Handelsformate Umsatzverluste hinnehmen.

3.8 Maßnahmenplanung

Gemäß der Auswirkungsanalyse können geeignete Maßnahmen nur das Ziel haben, sich proaktiv gegen Verluste abzusichern. Damit würde ein Unternehmen auch auf das wahrscheinlichste Szenario setzen und somit zwei Optionen aus Porters Maßnahmenplan ergreifen (vgl. Porter 1999, S. 593–595).

Unabhängig von der Wahrscheinlichkeit des Eintritts der Online- und Offline-Szenarien kann sich kein Händler der Online-Thematik entziehen. Es gilt, eine optimale Verknüpfung der Vorteile des stationären mit denen des Online-Handels zu erzielen. Der Trend geht zum Omni-Channel-Retailing, worunter ein integriertes Handelssystem zu verstehen ist, welches die Nutzung aller Absatz- und Kommunikationskanäle einschließt und alle erforderlichen Daten kanalübergreifend bereitstellt.

Literatur

- Braun, A., Glauner, C., & Zweck, A. (2005). *Einführung in die Praxis der „Regionalen Vorausschau“, Hintergründe und Methoden* (Nr. 2/2005). Düsseldorf: ZTC Working Paper.
- Ducot, C., & Lubben, G. J. (1980). A typology for scenarios. *Futures*, 12, 51–57.
- Eichholz-Klein, S. (Leiterin der IFH Retail Consultants). (2014). Vortrag IHK Stade.
- Eurofound. (2003). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Handbook of knowledge. Society foresight. <http://www.eurofound.eu.int>. Zugegriffen: 14. Mai 2016.
- Fink, A., & Schlake, O. (1995). Szenario-Management – Ein Rahmenkonzept zur Entwicklung von Leitbildern und Strategien. In J. Gausemeier (Hrsg.), *Die Szenario-Technik – Werkzeug für den Umgang mit einer multiplen Zukunft. Paderborner Szenario-Workshop am 14. November 1995* (S. 19–42). Paderborn: Heinz-Nixdorf-Institut der Universität-GH.
- Franz Tesson, Geschäftsführer Future Thinking & Training Unternehmensberatung, München, anlässlich der Tagung der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) am 26. Juni 2009. (26. Juni 2009). <http://www.gfk-verein.org/veranstaltungen/gfk-tagung/gfk-tagung-2009>. Zugegriffen: 14. Mai 2016.
- Geschka, H., & Reibnitz, U. v. (1986). Die Szenario-Technik – Ein Instrument der Zukunftsanalyse und der strategischen Planung. In A. Töpfer & H. Afheldt (Hrsg.), *Praxis der strategischen Unternehmensplanung* (2. Aufl., S. 125–170). Landsberg am Lech: Moderne Industrie.

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 89, 63–76.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71, 75–84.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über ihre Branche gewinnen und Märkte von morgen schaffen*. Wien: Ueberreuter Wirt.
- Kaluza, B., & Ostendorf, R. (1995). Szenario-Technik als Instrument der strategischen Unternehmensplanung: Theoretische Betrachtung und empirische Überprüfung in der Autoindustrie. *Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gerhard-Mercator-Universität Gesamthochschule Duisburg*, 219(1995), S. 27–29.
- Porter, M. E. (1999). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten* (5. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Pressemitteilung des Instituts für Handelsforschung, Köln (IFH), vom 11.04.2014. <http://www.ifh-koeln.de/pressemitteilung/details/ifh-koeln-berechnet-die-handelswelten-2020>. Zugriffen: 14. Mai 2016.
- Reibnitz, Ute. v. (1992). *Szenario-Technik. Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Zerres, M. P. (1999). Szenario – ein Filmdrehbuch der Zukunft. In M. P. Zerres & R. Franke (Hrsg.), *Planungstechniken: Instrumente für erfolgreiche Unternehmensführung im internationalen Wettbewerb* (S. 73). Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch.

Über den Autor

Dr. Peter M. Rose, Jahrgang: 1950, ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Marketing, an der Hochschule Bremen. Schwerpunkte in Lehre und Forschung: Konzeptionelles und strategisches Marketing, internationales Marketing, internationale Marktforschung, internationales Management, Handelsmanagement, Kernkompetenzmanagement. Seine Tätigkeiten in Wissenschaft und Praxis umfassen seit 2001 die Tätigkeit als Professor an der Hochschule Bremen, zuvor nahezu 30 Jahre die Tätigkeit als Dozent und Lehrbeauftragter, 10 Jahre als Autor und Herausgeber in den Bereichen Marketing sowie Markt- und Mediaforschung, schließlich sechs Jahre Tätigkeit als Akademiedirektor und Geschäftsführer in der Marketingausbildung.

Strategische Frühaufklärung und Risikomanagement

Die Risikoperspektive zum Marketing-Controlling

Dirk Drechsler

Quidquid agis, prudenter agas et respice finem – Was auch immer Du tust, tu es klug und bedenke die Folgen (Äsop).

Zusammenfassung

Eine strategische Risikoperspektive würde, wenn die unternehmerische Institution nur auf sich selbst bezogen wäre, bestenfalls moderate Ergebnisse liefern. Daher ist es empfehlenswert, dass sich die in der Organisation beauftragten Personen intensiv mit der Geschäftstätigkeit, dem Umfeld und den relevanten strategischen prozessualen Aspekten auseinandersetzen, um ein umfassendes Verständnis bezüglich des Unternehmens entwickeln zu können. Darauf aufbauend beginnt die eigentliche Tätigkeit der Antizipation, Identifikation, Bewertung/Klassifikation und Reaktion auf die (noch) unscharfen und zunehmend konkreter werdenden Ereignisse mit negativer Auswirkung auf die eigentliche Geschäftstätigkeit. Die Design-Gestaltung auf strategischer Ebene ermöglicht umso mehr einen Erfolg auf den nachgelagerten Stufen, je intensiver das Unternehmen, dessen Kontext, interne und externe Interaktionen wie auch die potenziellen Einwirkungen auf und Abweichungen von der Zielerreichung akzeptiert, verstanden, analysiert und behandelt werden.

D. Drechsler (✉)
Hochschule Offenburg, Offenburg, Deutschland
E-Mail: dirk.drechsler@hs-offenburg.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	124
2	Strategisches Verständnis der Geschäftstätigkeit, des Umfeldes und relevanter prozessualer Aspekte.....	125
2.1	Unternehmen im globalen Umfeld – erste Zusammenhänge.....	125
2.2	Markt, Marketing und Marketing-Controlling – weitere Zusammenhänge.....	130
3	Der Umgang mit Risiken – strategische und marktorientierte Perspektiven.....	133
3.1	Vorüberlegungen – Zusammenhänge fortführen.....	133
3.2	Globale Geschäftstätigkeit und globale Risiken.....	134
3.3	Ereignisidentifikation, Früherkennung und schwache Signale.....	137
3.4	Strategisches Risikomanagement – Methodik und Mechanik.....	143
4	Wrap-up und Fazit.....	146
	Literatur.....	146
	Über den Autor.....	148

1 Einleitung

Die Auseinandersetzung mit den globalen Risiken der Geschäftstätigkeit ist gleichzeitig eine Beschäftigung mit Perspektivität, Ganzheitlichkeit, Interdependenzen und systematischer Ausgestaltung. Auch wenn es verlockend erscheint, die Erörterung damit zu beginnen, was Risiken sind, welches System zu implementieren oder wie die konkrete Ausgestaltung zu organisieren ist, muss vorab die richtige Ausgangsperspektive gewählt werden. Das bedeutet eine Konzentration auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens, die letztendlich alles bestimmt, womit eine Organisation lang-, mittel- und kurzfristig konfrontiert ist. Das führt unmittelbar zu einer ganzheitlichen Betrachtung der Thematik, da die Unternehmensleitung im Sinne einer Frühaufklärung/-erkennung Risiken rechtzeitig zu antizipieren hat, um von Trends nicht aus dem Markt gedrängt zu werden. Ferner sollten Risiken im Ordnungsrahmen von Standards angemessen und unternehmensübergreifend eine (pro-)aktive Berücksichtigung finden. Das impliziert, ausgehend von der Zielsetzung, alle möglichen Ereignisse, die eine negative Auswirkung auf die Zielerreichung haben könnten.

Da Ziele eine zunehmend konkretisierte Entsprechung auf den nachgelagerten Stufen haben sollen und sich so als Sub-, funktionale oder regionale Ziele für bestimmte Zeiträume manifestieren, muss der Umgang damit ganzheitlich, d. h. alle relevanten Bereiche berücksichtigend, erfolgen. Obwohl in dieser Abhandlung eine Verengung auf die Aspekte Absatzmarkt, strategisches Marketing und Marketing-Controlling vorgenommen wird, darf diese Vorgehensweise nicht darüber hinwegtäuschen, dass die anderen, ggfs. risikobehafteten weiteren Unternehmensbereiche ebenso wichtig sind. Dieser Punkt begründet das Postulat der Interdependenz, da die Risikofelder nicht nur allein erhebliches Schadenspotenzial besitzen können, sondern in Kombination in der Lage wären, aus kleineren ein größeres Problem werden zu lassen. Insofern ist eine intensive Auseinandersetzung mit den Wechselwirkungen dringend angeraten. Letztendlich münden Perspektivität, Ganzheitlichkeit

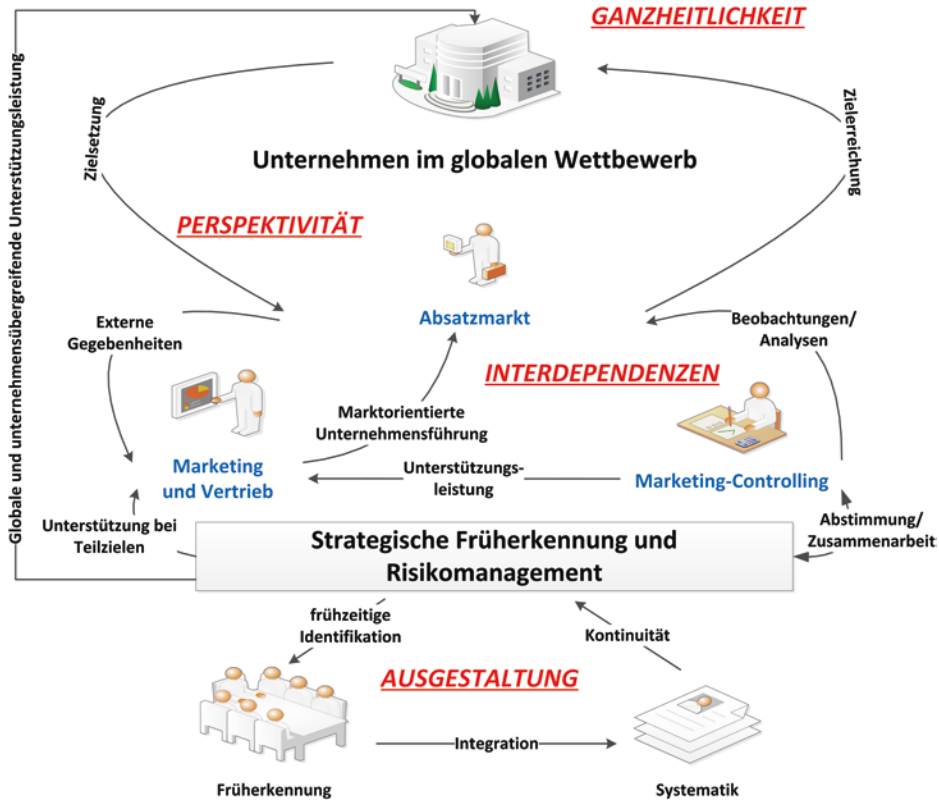


Abb. 1 Von der Ganzheitlichkeit zur Ausgestaltung. (Quelle: eigene Darstellung)

und Interdependenzen bestenfalls in einem umfassenden Ordnungsrahmen, der nicht nur die Kernaspekte Risikoidentifikation, -beurteilung, und -steuerung umfasst, sondern das Thema als Teil der Corporate Governance im ganzen Unternehmen verankert und zu einer permanenten Aufgabe erhebt. Der Gesamtzusammenhang der nachfolgenden Ausführungen wird in Abb. 1 verdichtet.

2 Strategisches Verständnis der Geschäftstätigkeit, des Umfeldes und relevanter prozessualer Aspekte

2.1 Unternehmen im globalen Umfeld – erste Zusammenhänge

Der Blick in die globale Unternehmenslandschaft zeigt dem Beobachter, dass die Entwicklung einer Systematik mit dem Anspruch einer weitreichenden Gültigkeit nicht spezifisch, sondern höchstens generisch (i. S. v. abstrakt) möglich ist. Eine konkrete Fokussierung auf bestimmte Unternehmensformen, Organisationszusammenhänge,

Branchen oder Regionen beinhaltet immer auch das Problem, dass die Anwendungsmöglichkeiten für die jeweils anderen Unternehmen neu überdacht und mit gewisser Wahrscheinlichkeit teilweise bzw. vollständig modifiziert werden müssen. Eine allgemeine Betrachtung überlässt der jeweiligen Organisation die konkrete Ausgestaltung unter Berücksichtigung vorgeschlagener Prinzipien. Die beiden Ausgangspunkte bilden nun die Strategie als Top-Management Plan zur Entwicklung und nachhaltigen Verankerung eines Wettbewerbsvorteils und der damit verbundene strategische Managementprozess, der sich über die Stufen externe Analyse, interne Analyse, Strategieformulierung, Strategieausführung und strategische Kontrolle abbildet (vgl. Parnell 2014, S. 1–3). Eine Ausrichtung auf die Zukunft impliziert dabei stets eine Auseinandersetzung mit den zu erwartenden oder erwarteten Kontexten. Ausgehend vom Status quo entwickeln die Strategen u. a. mit Szenario-Techniken mögliche Zukunftszustände, denen mit geeigneten Strategien begegnet werden muss. Bei einem Szenario handelt es sich um die Darstellung einer zukünftigen Situation i. S. e. Zukunftsbildes in Verbindung mit den Entwicklungspfaden, die dazu führen (vgl. Kosow und Gaßner 2008, S. 9). Die Szenario-Methodik an sich gibt es nicht; unter diesem Sammelbegriff werden diverse Ansätze und Techniken subsumiert (vgl. Kosow und Gaßner 2008, S. 18). Das organisatorische Szenario-Management kann dabei auf verschiedene Methoden zurückgreifen und sich beispielsweise über die Techniken des *Strategic Thinking* (Identifikation von Voraussetzungen für den zukünftigen Unternehmenserfolg), *Systems Thinking* (Betrachtung des Verhaltens und der Entwicklung komplexer Systeme) und *Future-open Thinking* (Akzeptanz von Unsicherheit im unternehmerischen Umfeld und Aufdeckung alternativer, möglicher Entwicklungen) (vgl. Fink et al. 2005, S. 362) der Thematik strukturierter nähern.

Für Zwecke der Strategieformulierung werden u. a. SWOT-Analysen (Stärken-Schwächen-Chancen-Bedrohungen) hinzugezogen, um für jeden potenziellen Kontext eine Strategieantwort zu erhalten. Vor der abschließenden Beurteilung der Erreichbarkeit angestrebter Zielsetzungen ist die interne Umgebung, beispielsweise mit einer Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten, einzuschätzen (vgl. Coyle 2003, S. 335). Die konkrete Ausgestaltung der Organisation im Hinblick auf den Aufbau und den Ablauf eines Unternehmens erfolgt mittels der Einbettung in eine globale Geschäftstätigkeit, die wiederum einen Anschluss über eine globale Wertschöpfungskette (*Supply Chain*) ermöglicht. Die Strategie eines Wettbewerbsvorteils und die Strategie einer Supply Chain erfordern einen strategischen Fit, der drei wichtige Bedingungen zu erfüllen hat: 1) Zunächst ist eine koordinierte Gesamtstrategie zu erstellen, die die Wettbewerbsstrategie und alle funktionalen Strategien aufeinander abstimmt und dadurch eine gegenseitige Zielerreichung ermöglicht; 2) Die funktionalen Prozesse und Ressourcen sind in jedem Teilbereich derart zu strukturieren, um die funktionale Strategie zum Erfolg zu führen; 3) In der Gesamtsumme werden die komplette Supply Chain und die Rollen jeder einzelnen Stufe abgestimmt und auf die Zielerreichung der Wertschöpfungskette ausgerichtet (vgl. Chopra und Meindl 2014, S. 47). Während der erste Punkt über den strategischen Managementprozess bereits angesprochen wurde, sind die Punkte (2) und (3) noch zu erläutern.

Porter's Modell einer Wertkette mit der Ausrichtung auf wertgenerierende Aktivitäten, die einer strengen Marktorientierung folgen (vgl. Porter 2014, S. 62), wird in dieser Abhandlung modifiziert und nicht nur anhand der primären und sekundären Aktivitäten, sondern, sich orientierend an unternehmerischen Primär- und Sekundärzyklen, erläutert. Der Grund dafür liegt in einem verbesserten Ansatz zur Darstellung der Teilmodule und Interdependenzen innerhalb einer globalen Lieferkette mit der Möglichkeit, an die Informationsstruktur des Unternehmens anknüpfen zu können. Abb. 2 zeigt auszugsweise, worin die Unterschiede zum Porter-Modell liegen.

Unterhalb der Ebene der Unternehmensführung und im konkreten operativen Bereich sorgen drei Primärzyklen dafür, dass die Hauptaktivitäten als Teil der Lieferkette weitgehend reibungslos funktionieren. Der *Revenue Cycle* (vgl. Romney und Steinbart 2015, S. 364) beginnt mit dem Auftragseingang durch den Kunden und endet mit der Bezahlung der bestellten Ware bzw. mit der ordnungsgemäßen Verbuchung des Zahlungseingangs. Da für die Erbringung der Kundenleistung entweder reine Inputfaktoren für die Produktion, Zwischen- und/oder Endprodukte beschafft werden müssen, ist ein weiterer wichtiger Zyklus relevant, der in der Literatur mit *Expenditure Cycle* (vgl. Romney und Steinbart 2015, S. 404) bezeichnet wird. Dieser beginnt mit der internen Bedarfsfeststellung, die zu einer Bestellung der zuvor genannten Faktoren bzw. Produkte bei

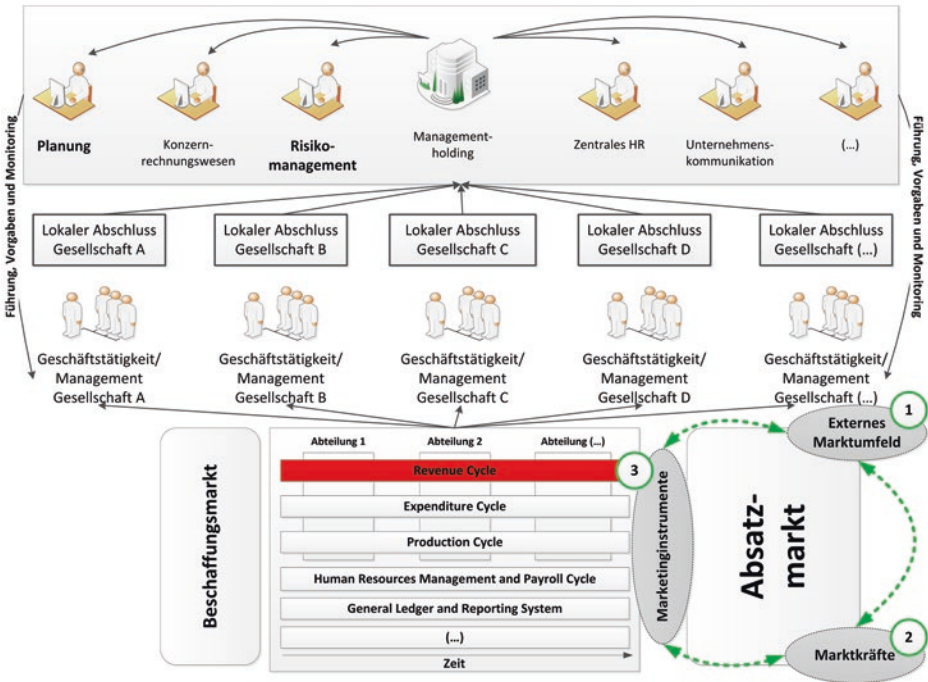


Abb. 2 Top-Down Analyse. (Quelle: eigene Darstellung)

einem Lieferanten führt und mit der Bezahlung derselbigen, d. h. dem Zahlungsausgang, endet. Sofern die Betrachtung Produktionsunternehmen fokussiert, werden sämtliche Aktivitäten des Herstellungsbereichs zu einem *Production Cycle* (vgl. Romney und Steinbart 2015, S. 440) verdichtet. Dieser Zyklus ist wiederum an die beiden vorab genannten angeschlossen. Insbesondere die Verwendung einer integrierten ERP-Lösung (z. B. SAP) unterstützt eine solche Verknüpfung. Daneben gibt es noch die vielfältigen Unterstützungsleistungen, die den wertgenerierenden Aktivitäten der Hauptzyklen zuarbeiten bzw. deren übergeordnete Verwaltung übernehmen. Wichtige und in der Literatur häufig behandelte Themen sind der *Human Resources Management and Payroll Cycle* (vgl. Romney und Steinbart 2015, S. 468), die *Fixed Asset Procedures* (vgl. Hall 2016, S. 269) und das *Financial Reporting and Management Reporting System* (vgl. Hall 2016, S. 331). Diese Betrachtung engt die Sichtweise allerdings im Vergleich zum Porter-Modell stark auf den Bezug zur internen Verarbeitung extern induzierter bzw. angeschlossener Aktivitäten ein, da die Unterstützungsleistung durch eine leistungsfähige ERP-Software und die Informationsflüsse stark operational thematisiert werden. Für die Zwecke eines strategischen Risikomanagements sind zum einen ein sowohl wirtschaftlich angemessenes (i. S. v. Effizienz und Effektivität) als auch ordnungsgemäßes (i. S. einer Verlässlichkeit der Abbildung in den IT-Systemen und Compliance) Design erforderlich. Ferner bedingt die Anknüpfung an die externe Umgebung des Unternehmens die Erarbeitung von Prozesskonzepten, die über die interne Bearbeitung hinausgehen. Damit sind die Vertriebsprozesse, ausgehend vom Absatzmarkt, in strategischer und operativer Hinsicht gemeint, die zum Auftragsingang führen und dann in den *Revenue Cycle* übergehen. Das organisatorische und das informationelle Design (ggfs. mit technischer Unterstützung) sind entsprechend zu thematisieren. Da sich diese Abhandlung innerhalb des Marketing-Controllings bewegt und Anknüpfungspunkte des strategischen Risikomanagements erörtert, wird im Folgenden eine Verengung auf den Marketing-Bereich des Unternehmens vorgenommen.

Sofern unter Marketing „die Planung und Kontrolle aller Unternehmensaktivitäten, die durch zielkonformen Einsatz der Marketinginstrumente auf eine Verbesserung der eigenen Marktposition ausgerichtet sind“ (Wöhe und Döring 2013, S. 371), verstanden wird, gelingt sowohl die funktionale Anknüpfung an die Strategie des Unternehmens als auch an den *Revenue Cycle*. Der strategische Managementprozess verfolgt, wie oben bereits erörtert wurde, das Ziel einer Entwicklung und nachhaltigen Verankerung eines Wettbewerbsvorteils, den das Marketing-Management zielorientiert i. S. e. marktorientierten Unternehmensführung über die Erfüllung folgender Aufgaben versucht zu realisieren (vgl. Meffert et al. 2015, S. 20): Situationsanalyse, Definition der Marktziele, zielorientierte Ableitung der Marketingstrategie, Festlegung der strategiadäquaten Marketinginstrumente, Gestaltung der Marketingorganisation zur Implementierung des Marketing-Mix und Marketing-Controlling. Die Marktposition ist wiederum in das marktliche Umfeld mit den Subsystemen (globales) technologisches, gesellschaftlich-kulturelles, rechtlich-politisches und ökonomisches Umfeld eingebettet (vgl. Freiling und Reckenfelderbäumer 2004, S. 14–15). Konkreter auf die Aktions- und

Reaktionsmuster des Unternehmens bezogen, müssen die fünf Wettbewerbskräfte Verhandlungsmacht der Lieferanten (Beschaffungsseite), Verhandlungsmacht der Abnehmer (Absatzseite), Bedrohung durch neue Konkurrenten (Absatzseite), Bedrohung durch Substitutionsprodukte (Absatzseite) und Wettbewerbsintensität (Absatzseite) Berücksichtigung finden (vgl. Grant 2013, S. 65). Die Anbindung des Marketing nach Innen findet seine Entsprechung über die Vertriebsprozesse, die die strategischen Vorgaben, wie beispielsweise Entscheidungen zur Produkt-, Preis- oder Mengenpolitik, operativ in die Interaktion mit dem Markt und den Kunden hineinzutragen haben und so erfolgreich zum Kundenabschluss führen sollen.

In den beiden vorangestellten Absätzen wurden die Bedingungen (2) und (3) konkretisiert, die gegenüber einer *Supply Chain* formuliert wurden. Über den Zyklen-Ansatz erfolgte eine Darstellung der Prozesse und Ressourcen, deren Aufgabe in der funktionalen Zielerreichung besteht. Der Rückgriff auf die Marketingfunktion verdeutlicht den Bezug einer konkreten Funktion als Bindeglied zwischen Gesamtstrategie und Lieferkette über die Anbindung an das externe und interne Umfeld des Unternehmens. Eine weitere wichtige Vorarbeit muss nun bezüglich der vertikalen und häufig geografisch grenzüberschreitenden unternehmerischen Organisationszusammenhänge erbracht werden, bevor zu den eigentlichen Erörterungen des strategischen Risikomanagements übergegangen werden kann. Häufig besteht zwischen der strategischen Ebene und der operativen Umsetzung eine organisatorische Differenz in Form von Holdingstrukturen mit Tochtergesellschaften im In- und Ausland. Ein Blick in den deutschen Aktienindex DAX hält dafür zahlreiche Beispiele bereit, mit welcher Gestaltungsform den Herausforderungen der Globalisierung und der Wettbewerbsintensität begegnet werden kann. Eine geeignete Struktur ist die Zusammenfassung mehrerer rechtlich selbstständiger Unternehmen unter der einheitlichen Leitung eines herrschenden Unternehmens (§ 18 AktG), die mit Konzern bezeichnet wird. Neben der rechtlichen Selbstständigkeit, unterliegen aber alle Tochtergesellschaften einer gemeinsamen Geschäftspolitik, die keine rechtliche, aber eine wirtschaftliche Einheit begründet. In Abhängigkeit vom Aufgabenumfang der Muttergesellschaft sind dabei mehrere Konzerntypen in wirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht denkbar (vgl. Vahs 2012, S. 186). Für Zwecke dieses Beitrags sind die Formen der operativen und der Finanzholding von untergeordneter Bedeutung. Das Konzept der Managementholding mit einer Trennung von konzernstrategischen und -operativen Aufgaben bedingt, dass in der Muttergesellschaft Zentralbereiche des Unternehmens verortet werden, während die operativen Leitungsfunktionen und konkreten Durchführungsformen auf der Grundlage vorab definierter Geschäftsmodelle in den Tochtergesellschaften organisiert sind (vgl. Vahs 2012, S. 188–189). Werden die strategischen Entscheidungen von oben nach unten kommuniziert, so verlaufen die Feedback-Mechanismen, ausgehend von den betriebswirtschaftlichen Abläufen und Ergebnissen der Geschäftstätigkeit, über deren Abbildung in den Einzelabschlüssen in den Summenabschluss des Konzerns hinein. Nach diversen Eliminierungen für die Erstellung des Konzernabschlusses werden die Daten in verschiedenen Rechen- (Bilanz, GuV, Kapitalflussrechnung etc.) und Berichtswerken (z. B. Anhang, Lage- und Prognosebericht) verdichtet und extern pub-

liziert. Parallel dazu existieren Instrumente der internen Berichterstattung, deren Ausgestaltung und zeitlicher Ablauf sich von der externen Variante unterscheiden können. Dies entscheidet der Informationsbedarf der Unternehmensleitung. Gemeinsam ist aber beiden, dass die Informationsflüsse vertikale Feedbackstrukturen darstellen. Das bedeutet für die Marketing-Perspektive, dass Informationen, wie beispielsweise Umsatzerlöse, Vertriebskosten, Forderungsstrukturen oder auch Wertberichtigungen, relevant sind. Das Management-Reporting betrachtet Entwicklungen von Märkten, Kunden, Ergebnisse der Vertriebsarbeit etc., d. h. alle diejenigen Informationen, welche über externe Anforderungen hinausgehen und ggfs. stärker mehrdimensional differenziert werden, um die Marketing- und übergeordneten strategischen Ziele zu erreichen.

Dieses Modell verbindet mehrere Sichtweisen miteinander, um eine erste normative Orientierung für eine spätere strategische Risikoanalyse bereitzustellen. Tatsächlich sind viele der darin enthaltenen Konzepte nicht neu, aber 1) die Kombination der Konzepte, 2) die Schnittstellenüberwindung i. S. e. reziproken Anbindung von innerem zu externem Umfeld und 3) die Konkretisierung der integrativen inneren Sichtweise versuchen, einen bescheidenen Beitrag zur Bewältigung komplexer, vernetzter, intransparenter und dynamischer Realitätsausschnitte (vgl. Dörner 2003, S. 58) zu liefern. Das normative Modell ist weniger als konkrete Handlungsanleitung gedacht, wie das Unternehmen seine Organisation zu gestalten hat, sondern bezweckt die Absicht, das strategische Denken in komplexen Entwicklungen und Situationen zu unterstützen. Das Problem einer allumfassenden Vollständigkeit ist weder praktisch noch wissenschaftlich zu lösen, aber eine Annäherung daran sollte bestenfalls das unternehmerische Handeln anleiten. Abb. 2 deutet bereits an, dass sich das Unternehmen über die Marktperspektive mit dem relevanten externen Marktumfeld, den relevanten Marktkräften sowie geeigneten (strategischen) Marketingmaßnahmen auseinanderzusetzen hat. Das nächste Kapitel konkretisiert nun diese Beziehungen weiter.

2.2 Markt, Marketing und Marketing-Controlling – weitere Zusammenhänge

Es dürfte deutlich geworden sein, dass eine wirksame Unterstützung der unternehmerischen Geschäftstätigkeit primär von dieser selbst ausgehen muss, damit ein angemessenes System entwickelt werden kann. Eine Ableitung möglicher Risikomanagementsysteme, Identifikations- und Analysemethoden, Kontrollstrukturen bzw. Monitoring-Systeme aus sich selbst heraus ohne Bezug zum Unternehmen ist unzureichend. Diese erscheint wie eine Schablone, die über das Unternehmen gezogen wird und den empirischen Gegebenheiten wenig Beachtung schenkt. Ein oszillatives Entwicklungsverhalten i. S. e. ständigen Austausches erscheint erfolgversprechender. Im Sinne der oben gemachten Konvention einer Verengung der Sichtweise werden in diesem Abschnitt die Sachverhalte Markt, Marketing und Marketing-Controlling für ein besseres Verständnis der Geschäftstätigkeit weiter differenziert und konkretisiert.

Mit dem Terminus *Markt* ist der Absatzmarkt des Unternehmens gemeint, wie das in Abb. 2 dargestellt worden ist. Genau wie die Unternehmen besitzen Märkte eine statische und eine dynamische Komponente. Letztere entspricht den Marktprozessen, die sich über die Abläufe und Handlungen in den Märkten konkretisieren, während die erste Komponente über die Marktstrukturen, d. h. die Einflussgrößen auf die Marktkräfte, sichtbar wird (vgl. Freiling und Reckenfelder 2004, S. 76–77). Da die Unternehmen aber nicht alle Aspekte eines Marktes, sondern nur den für sie wichtigen Teil zu berücksichtigen haben, ist die Festlegung auf einen relevanten Markt angebracht. Darunter versteht man „das Ergebnis der Marktdefinition bzw. Marktabgrenzung, die eine Unternehmung (...) aus ihrer (subjektiven) Sicht und Problemlage heraus vornimmt“ (Busse von Busse und Lassmann 1992, S. 6). Für das weitere Verständnis der Risikomanager, die sich noch mit der Erfassung der Geschäftstätigkeit an dieser Stelle beschäftigen, ist ein Nachvollziehen von externen Einflussfaktoren und Wettbewerbskräften notwendig, bevor eine Auseinandersetzung mit den strategischen Marketinginstrumenten beginnen kann. Da die Verhandlungsmacht der Lieferanten für die Perspektive nicht relevant ist, wird diese nachfolgend ausgeklammert. Aus der Sicht des Marketing interessiert, ob die Abnehmer und deren Verhandlungsmacht, Konkurrenten und deren Verhandlungsmacht, die Interaktion der Wettbewerber untereinander und die Substitutionsprodukte angemessen identifiziert werden. Jeder Aspekt der Wettbewerbsanalyse wird zu den unmittelbaren und mittelbaren Marktstrukturen in Verbindung gesetzt, um dadurch auch die weiter und tiefer liegenden Gegebenheiten und Entwicklungen abschätzen zu können. Die zeitliche Perspektive ist idealerweise sowohl auf die Gegenwart, als auch die unmittelbare, mittelfristige und langfristige Zukunft ausgerichtet. Der Risikomanager vollzieht auf diese Weise nach, ob das Marketing die relevanten gesamt- und einzelwirtschaftlichen Faktoren in sachlicher, zeitlicher, räumlicher und marktstufenbezogener Hinsicht ausreichend berücksichtigt hat (vgl. Freiling und Reckenfelderbäumer 2004, S. 80).

Marketing konzentriert sich i. S. e. marktorientierten Unternehmensführung auf die Planung und die Kontrolle der Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Einsatz der Marketinginstrumente. Die vier „Klassiker“ *Produkt-* (Qualität, Differenzierung, Image und Kundendienst), *Preis-* (Preis, Rabatt und Zahlungsbedingungen), *Kommunikations-* (Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit) und *Distributionspolitik* (physische Distribution, Verkaufsorgane und Absatzwege) bzw. deren *Marketing-Mix* sind vom Design her hinsichtlich einer zielgerichteten Auswahl (das betrifft auch eine zeitgemäße Entscheidung für Instrumente, z. B. Social Media Marketing), einer sorgfältig aufeinander zu erfolgenden Abstimmung und eines wohldosierten Einsatzes vom Risikomanager nachzuvollziehen und zu bewerten (vgl. Wöhe und Döring 2013, S. 396–397). Obwohl es einfach klingen mag, dass Maßnahmen marktbezogen auszurichten sind, hängt der Erfolg doch von einer ordnungsgemäß durchgeführten Analyse des Zusammenhangs zwischen externem Marktumfeld, Marktkräften und Einsatz des Marketing-Mix ab. Abb. 3 versucht, diesen dreidimensionalen Zusammenhang über die jeweiligen Matrixkombinationen sowie deren Zusammenhang untereinander zu verdeutlichen.

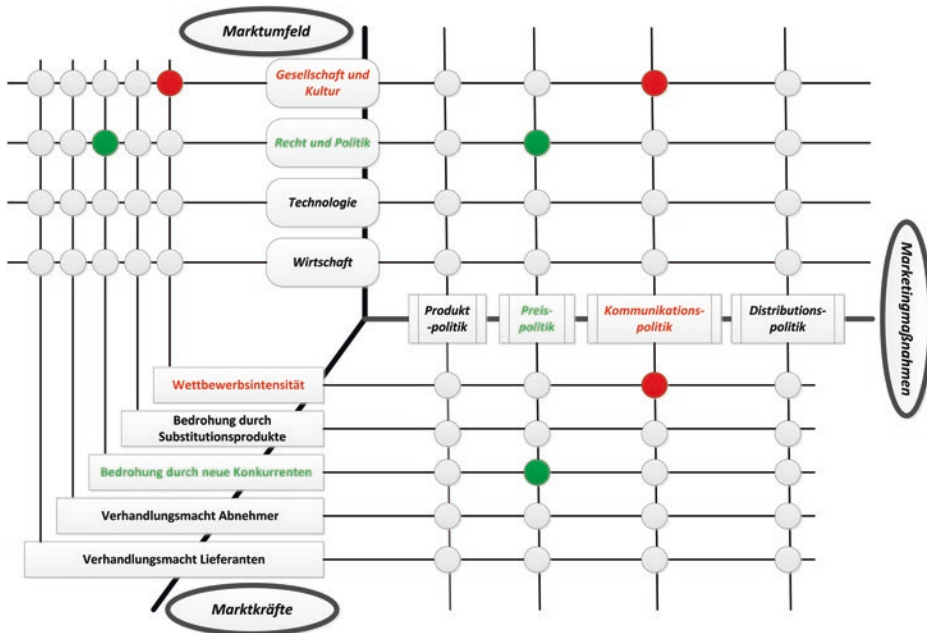


Abb. 3 Analyse von Marktumfeld, Marktkräfte und Marketingmaßnahmen. (Quelle: eigene Darstellung)

So könnte der Risikomanager etwa nachvollziehen, ob die relevante Schnittstelle zwischen Wettbewerbsintensität auf der einen und Gesellschaft und Kultur auf der anderen Seite sauber herausgearbeitet wurde. Dieses schärfer abgegrenzte Marktgebiet ist u. a. mit Kommunikationsmaßnahmen zu bearbeiten, die die spezifischen Gegebenheiten an dieser Stelle zu einem bestimmten Zeitpunkt oder Zeitraum einbeziehen müssen. In einem anderen Fall wäre das Unternehmen mit der Beziehung zwischen der Bedrohung durch neue Konkurrenten und dem rechtlich-politischen Umfeld konfrontiert. Das strategische Aktions- oder Reaktionsmuster über eine Preispolitik hätte dann die entsprechenden Implikationen in den Überlegungen zu berücksichtigen. Wichtig dabei ist eine stetige und präzise Abgrenzung des relevanten Marktes, ohne zu stark auf Einzelaspekte zu verengen. Dieser Prämisse folgen sowohl die Marketing- als auch die Risikofunktionen. Da die Konkretisierung vieler dieser Marketingmaßnahmen in unterschiedlichen Abteilungen und damit an unterschiedlichen Stellen des Revenue-Cycle verortet sind, ist das Design immer auch im speziellen Zusammenhang zur operativen Ebene zu hinterfragen.

Die Aufgabe des Controllings besteht nun in der Koordination von Planung, Kontrolle sowie Informationsversorgung der Mitarbeiter und Führungskräfte, um die Steuerung des Unternehmens zu gewährleisten (vgl. Horváth et al. 2015, S. 29). Das strategische Controlling operiert „im Kern auf der Annahme der Veränderbarkeit und Veränderung von Erfolgspotenzialen, die für das strategische Management kennzeichnend ist. Beste-

hende Erfolgspotenziale müssen weiterentwickelt und neue Erfolgspotenziale aufgebaut werden; ggf. müssen Desinvestitionen von bisherigen Erfolgspotenzialen erfolgen. Dem Chancencharakter strategischer Entscheidungen steht dabei immer das unternehmerische Risiko gegenüber“ (Alter 2013, S. 42). Dagegen ist das operative Controlling auf die Zielgrößen Erfolg, Rentabilität, Liquidität und Produktivität ausgerichtet mit der Aufgabe, die Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Prozesse sicherzustellen (vgl. Reichmann 2011, S. 518). Die Erwähnung der Koordination verschiedener strategischer sowie operativer Subsysteme ermöglicht den unmittelbaren Anschluss an das strategische Marketing-Controlling. Dessen Verantwortlichkeiten liegen in den Bereichen 1) Analyse des strategischen Produkt- und Absatzprogramms über Methoden, wie beispielsweise dem Lebenszyklus-Portfoliomodell oder einer segmentorientierten Portfolioanalyse, 2) Analyse der Markt- und Wettbewerbsbedingungen (beispielhaft bearbeitet über Wettbewerbsanalysen oder Benchmarking) und 3) Analyse der Kundenorientierung (z. B. über die Methoden der Marktforschung, Conjoint-Analysen, Angebotspreisbildung etc.). Sämtliche daraus resultierenden Informationen münden in einem Marketing-Informationssystem (vgl. Reichmann 2011, S. 388). Führt man die obigen zwei Beispiele weiter, so setzt das strategische Marketing-Controlling an den erkannten Schnittstellen an, identifiziert sowohl den Informationsbedarf, als auch die Koordinationserfordernisse bezüglich Planung und Kontrolle für die Kommunikations- und die Preispolitik mit dem Ziel, Kennzahlen, Indikatoren und/oder Früherkennungssignale zu entwickeln und anzuwenden. Das Datenmaterial bezieht sich konsequent auf die Marketing-Ziele und wird von der Controlling-Funktion im Rahmen von Soll-Ist-Abgleichen überprüft.

Die vorstehenden Ausführungen haben die Basis für die weitere Vorgehensweise gelegt, da sowohl die Kooperation zwischen Risikomanagement und Marketing bzw. Marketing-Controlling etabliert, als auch die Datenbasis und die Strukturen berücksichtigt wurden, mit denen eine strategische Früherkennung und ein Risikomanagement betrieben werden können. Hieran schließt nun das Folgekapitel an.

3 Der Umgang mit Risiken – strategische und marktorientierte Perspektiven

3.1 Vorüberlegungen – Zusammenhänge fortführen

Das praktische Risikomanagement ist weitaus mehr als nur eine Reduzierung von geschäftsgefährdenden Anfälligkeiten. Erfolgreiche Firmen suchen proaktiv nach neuen Möglichkeiten, investieren in die weitere Entwicklung und haben stets die Nebenbedingung von Risiken im Auge. Diese Vorgehensweise erscheint bei diesen Unternehmen die bessere Alternative zu sein im Vergleich zu einem eher konservativen Umgang mit riskanten Themen (vgl. Andersen und Roggi 2014, S. 101). Die (Früh-)Erkennung von Risiken, die Akzeptanz der Führungsorgane bezüglich der Einrichtung angemessener Managementsysteme und die konsequente Umsetzung der dadurch geforderten

Einzelschritte bleibt für die damit beauftragten Organe weiterhin eine herausfordernde Aufgabe. Um der bisher verfolgten Systematik treu zu bleiben, werden im Anschluss an diese Vorüberlegungen die Risiken einer globalen marktorientierten Geschäftstätigkeit erörtert. Da aber nicht alle Risiken sofort als solche erkannt werden, ist es für das Risikomanagement ratsam, eine kooperative Allianz mit den Abteilungen *Strategisches Marketing* und *Strategisches Marketing-Controlling* mit der Zielsetzung einzugehen, das Problem der Früherkennung in den Griff zu bekommen. Im Rahmen einer Risikomanagement-Systematik ließe sich dieser Aspekt auch im Einzelschritt *Risikoidentifikation* einordnen. Die strategische Wichtigkeit, das Problem des Nicht-Wissens und die bestehenden Unschärfen erfordern aber eine Herangehensweise, die nicht nur im Risikomanagement selbst routinemäßig abzuarbeiten ist, sondern Aufmerksamkeit, Energie und Handlungsbereitschaft der Top-Funktionen benötigt. Die Verwendung eines international anerkannten Rahmenwerks erscheint für eine strukturierte Abwicklung von strategischen und operativen Managementsystemen empfehlenswert. Während einige Publikationen auf diesem Gebiet die Sichtweise auf die Kernaspekte Identifikation, Bewertung, Reaktion und Kontrollen verengen (vgl. Damodoran 2008; Andersen et al. 2014; Andersen und Schröder 2010), gibt das COSO-Rahmenwerk (vgl. COSO 2016) zusätzlich Kategorien mit einigen normativen Vorgaben vor, die inhaltlich zu füllen und so zu konkretisieren sind. Der Vorteil einer Verwendung von solchen Rahmenwerken liegt dabei vor allem in den Wahlmöglichkeiten und unternehmensspezifisch ausgestaltbaren Einzelschritten, ohne dass das Management zu sehr in ein unflexibles „Korsett“ gezwungen wird. Doch bevor auf die Systematik einzugehen sein wird, beschäftigen sich die folgenden Ausführungen mit den aktuellen und internationalen Entwicklungen der Risikolandschaft.

3.2 Globale Geschäftstätigkeit und globale Risiken

Das *World Economic Forum* (WEF) publiziert jährlich einen Bericht zu globalen Risiken, der in der aktuellen 11. Auflage den Namen *The Global Risks Report 2016* trägt. Diese, aus Sicht des Verfassers, gut lesbare Abhandlung konzentriert sich bei der Betrachtung nicht nur auf die Erfassung der aktuellen Risikolage, sondern setzt sich auch mit dem Rückblick auf vorangegangene Einschätzungen und den möglichen negativen Auswirkungen von langfristigen Trends auseinander. Der rollierende Ansatz macht es für Analysten und Leser möglich, die Qualität der Ergebnisse entlang eines längeren Betrachtungszeitraums zu überprüfen. Die Inhalte der Lektüre müssen aber stets aus der Perspektive des eigenen Unternehmens gelesen werden, da unter Umständen nicht jedes Risiko im gleichen Umfang auf jede Organisation zutrifft. Ein solches Postulat klingt trivial, aber eigene Erfahrungen des Autors als Risikomanager haben gezeigt, dass insbesondere externe Stakeholder (z. B. Investoren und Wirtschaftsprüfer) dazu neigen, die Unternehmensleitung mit Fragen bezüglich aktueller Geschehnisse aus Tageszeitungen, Studien etc. zu konfrontieren. Fallen die Reaktionen und Antworten dann nicht in deren Sinn aus, so führt das auch zu länger anhaltenden Diskussionen. Daher sollte das Risikomanagement,

zusammen mit der Unternehmensleitung, ein plausibles und umfassendes Reaktionsmuster entwickeln und die Spezifität zum Kern des Aufbaus machen.

Ausgangspunkt (vgl. WEF 2016, S. 11) bilden die fünf großen Kategorien *wirtschaftliche*, *umweltbedingte*, *geopolitische*, *gesellschaftliche* und *technologische* Risiken. Deren inhaltliche Ausgestaltung bzw. die Ergebnisse basieren auf einer Umfrage zur Wahrnehmung globaler Risiken, an der etwa 750 Experten und Entscheidungsträger als Mitglieder der WEF-Gruppierung im Herbst 2015 teilgenommen haben. Die Antworten entstammen aus diversen Bereichen, wie der Wirtschaft, der Wissenschaft, der Zivilgesellschaft und dem öffentlichen Sektor. Es wird unterschieden zwischen einer Auflistung nach den Eintrittswahrscheinlichkeiten und einer sich am (Schadens-)Ausmaß der wahrgenommenen Risiken orientierten Darstellung. Beide Skalierungen bedienen sich eines Scoring-Systems. Für die Eintrittswahrscheinlichkeiten wurden als Top-Risiken (in Reihenfolge der Original-Aufzählung) die weitreichende und unfreiwillige Migration (*gesellschaftlich*), die extremen Wetterereignisse (*umweltbedingt*), die Fehler im Umgang und der Adaption des Klimawandels (*umweltbedingt*), die zwischenstaatlichen Konflikte mit regionalen Konsequenzen (*geopolitisch*) und die großen Naturkatastrophen (*umweltbedingt*) genannt. Das Pendant des (Schadens-)Ausmaßes listet die Fehler im Umgang und der Adaption des Klimawandels (*umweltbedingt*), die Waffen zur Massenerstörung (*geopolitisch*), die Wasserkrisen (*gesellschaftlich*), die weitreichende und unfreiwillige Migration (*gesellschaftlich*) und kritische Energiepreisschocks (*wirtschaftlich*) als Ereignisse auf. Ein Blick in die Ergebnisse des Jahres 2016 offenbart, dass die Experten hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeiten mehrheitlich Umweltthemen nennen und bezüglich des (Schadens-)Ausmaßes doch eher zu den gesellschaftlichen Risiken tendieren. Vergleiche mit dem Vorjahr (2015) zeigen auf der Seite der Eintrittswahrscheinlichkeiten, dass der vormals geopolitische Schwerpunkt (Zwischenstaatliche Konflikte mit regionalen Konsequenzen, Versagen nationaler Governance sowie staatliche Zusammenbrüche und Krisen) von den Umweltrisiken abgelöst wurde. Analog gab es für das (Schadens-)Ausmaß eine Tendenz zu gesellschaftlichen (Wasserkrisen sowie schnelle und massive Ausbreitung infektiöser Krankheiten) und geopolitischen (Waffen der Massenerstörung sowie zwischenstaatliche Konflikte mit regionalen Konflikten) Ereignissen. Die Ergebnisse in 2016 nennen häufiger die gesellschaftlichen Risiken, allerdings mit einer inhaltlichen Verschiebung. Wer sich den Bericht selbst vornimmt, wird feststellen, dass die vormals vielen blau-markierten wirtschaftlichen Risiken seit 2007 zunehmend verschwinden und andere Risikofelder verstärkt Platz einnehmen. Das bedeutet für Unternehmen eine Auseinandersetzung mit mehr indirekten als direkten Risiken der Geschäftstätigkeit. Eine McKinsey-Studie zur Globalisierung weist auch darauf hin, dass sich die geopolitische Instabilität als wichtiger Geschäftstrend in den vergangenen zwei Jahren verdoppelt hat (vgl. Erdmann et al. 2016, S. 4). Insofern ist die Auseinandersetzung mit dem externen Umfeld nicht nur eine dokumentarische, sondern lebensnotwendige Pflichtübung als Teil einer Risikoanalyse.

Im Rahmen der *Security Outlook 2030 Initiative*, die im Jahr 2014 ins Leben gerufen wurde, beschäftigt sich eine Expertengruppe des WEF mit den möglichen Treibern

der internationalen *Security* und deren Implikationen für die zukünftige Sicherheitslandschaft.

Als relevante Elemente wurden folgende Ergebnisse, ausgehend vom aktuellen Betrachtungsjahr, entwickelt (vgl. WEF 2016, S. 29):

1. Technologische Innovationen
 - Darunter fallen sämtliche neuen Technologien (z. B. Industrie 4.0), die sowohl Vorteile als auch mögliche Risiken mit sich bringen.
2. Ressourcen, Klima-Management und Sicherheit
 - Die Spannungen entstehen prospektiv durch den ansteigenden Wettbewerb um Ressourcen, wie beispielsweise Energie, Wasser und Nahrung.
3. Effiziente Governance
 - Korruption, mangelnde Transparenz oder eine „Herrschaft des Rechts“ könnten den Fortschritt beeinträchtigen und eine Gesellschaft destabilisieren.
4. Geo-strategischer Wettbewerb
 - Der Kampf um Einfluss, ausgelöst sowohl durch Verschiebungen der wirtschaftlichen und politischen Machtzentren als auch die Schwächung gegenseitiger Vertrauensbeziehungen, führt vermehrt zu Auseinandersetzungen.
5. Demografische Verschiebungen
 - Volkswirtschaften kämpfen mit den Folgen einer zu jungen oder zu alten Gesellschaft bzw. dem schnellen Zustrom an Migranten.
6. Soziale Kohäsion und Vertrauen
 - Ungleichheit, das Gefühl sozialer Ausgrenzung, Misstrauen und Marginalisierung bestimmter Gruppierungen bedrohen die soziale Stabilität.
7. Hybride und asymmetrische Bedrohungen
 - Die sich zunehmend vernetzende Welt beinhaltet auch Bedrohungen, ausgehend von komplexeren Szenarien, nicht-identifizierbaren Angreifern und „schwarzen Schwänen“.

Viele der genannten Faktoren sind bereits heute existent und bedrohen eine globale Geschäftstätigkeit. Insbesondere die Einflüsse auf die international organisierten Lieferketten sind diesbezüglich zu überprüfen. Dieser wie auch andere Berichte geben Hinweise auf mögliche Risikotrends, die das Unternehmen betreffen können. Dennoch wäre es auch denkbar, dass die Inhalte zu umfangreich, zu knapp gehalten oder nicht präzise genug sind. Insofern muss das Unternehmen selbst Risikoübersichten erarbeiten, was zusätzlich zur Erfassung von Frühsignalen auch im Bereich der Risikoidentifikation nochmals aufgegriffen wird. Doch zunächst wird der Frage nachgegangen, wie langfristige und unscharfe Frühsignale zumindest eingegrenzt werden können.

3.3 Ereignisidentifikation, Früherkennung und schwache Signale

„Eine strategische Frühaufklärung muss (...) als ein System zur Organisation, Koordinierung und Bereitstellung von neuem Geltungswissen zur Reduktion vorhandener Ignoranz gegenüber zukünftigen Realitäten verstanden werden“ (Krystek und Müller-Stewens 2006, S. 181). Die damit getroffenen Aussagen und formulierten Postulate verdeutlichen, dass sowohl die strategische Frühaufklärung als auch deren Organisation nicht nur als zentrale Führungsaufgabe zu verstehen sind, sondern auch zur Steigerung des strategischen Bewusstseins und der Erkenntnisfähigkeit beizutragen haben (vgl. Krystek und Müller-Stewens 2006, S. 181). Eine Verbindung zum strategischen Risikomanagement besteht sicherlich darin, dass Chancen, Risiken und notwendige Wandlungsprozesse mit Bezug auf die unternehmerische Entwicklung analysiert werden und das Management einer Frühwarnung bezüglich wesentlicher Veränderungen verstärkt wird. Dennoch ist das Aufgabenspektrum mit einer Identifikation wesentlicher wissenschaftlicher, politischer, ökonomischer, sozialer und technologischer Aspekte sowie der Unterstützung einer gesteigerten Zukunftsorientierung des Managements wesentlich weiter gefasst (vgl. Müller-Stewens und Müller 2009, S. 246). Hier verbinden sich das Verständnis der Geschäftstätigkeit und die Risikoperspektive. Wenn dabei der Zusammenhang bzw. die Kombination von strategischer Planung und strategischer Frühaufklärung stärker thematisiert wird, spricht man von *Strategic Foresight* (vgl. Fink et al. 2005, S. 375).

Im Zeitablauf haben sich drei unterschiedliche Arten von Frühaufklärungssystemen entwickelt, die sich hinsichtlich der hierarchischen Ausrichtung in eine operative und eine strategische Frühaufklärung unterscheiden lassen. Die erste Generation entspricht kennzahlen- und hochrechnungsorientierten Frühaufklärungssystemen für eine rechtzeitige Ortung von Risiken (z. B. Zeitreihenanalysen, kausale Methoden). Die indikatororientierten Frühaufklärungssysteme prägen die zweite Generation, wobei eine Auswirkung von Entwicklungen auf Unternehmenskennzahlen noch nicht spürbar ist, aber unternehmensinterne und -externe Indikatoren darauf hinweisen können. Die dritte Generation beinhaltet die Auseinandersetzung mit schwachen Signalen zur Früherkennung potenzieller Chancen und Risiken. Während die erste und die dritte Generation eindeutig zu den operativen bzw. strategischen Frühaufklärungssystemen zugerechnet werden können, findet die zweite Generation Anwendung auf beiden Ebenen (vgl. Diederichs 2012, S. 74).

Ein interessanter, dennoch mehr dem wissenschaftlichen Erkenntniszuwachs zurechenbarer hermeneutischer Ansatz wurde von Haas (2005, S. 4–9) entwickelt, der den Prozess vom Nichtwissen zum Wissen thematisiert und fünf Stufen einer systematischen Beobachtung umfasst. Im ersten Schritt soll der Beobachter Schemata, Konzepte, Modelle, Standards oder ähnliche Fälle heranziehen, um einen ersten Verdacht andeuten zu können. Sind relevante bzw. passende Schemata gefunden, beginnt die Phase, in der das Gesamte bis zur kleinsten Beobachtungseinheit zerlegt wird, um eine formale und inhaltliche Beschreibung vornehmen zu können. Die dritte Regel einer Zerlegung des

Objekts in die funktionalen Elemente seiner Struktur soll sicherstellen, dass das Zeichen oder der erste Hinweis im Gesamtkontext betrachtet und in den strukturellen Zusammenhang gesetzt wird. Die funktionale Bedeutung des Einzelobjekts und die Interaktionselemente werden dadurch erkennbar. Die vierte Regel thematisiert die Suche nach Anomalien innerhalb des entstandenen Zusammenhangs und im Abgleich mit den herangezogenen Modellen. Dadurch werden Ungereimtheiten und Widersprüche im Verhältnis zum Gesamtbild sichtbar. Letztendlich ist die Frage zu stellen, was fehlt, aber da sein müsste. Das Aufspüren dieser Elemente schließt die Beobachtungssequenz ab. Die von Diederichs (2012, S. 80 und die dort angegebene Literatur) verwendeten Prozessschritte der strategischen Frühaufklärung 1) Ortung & Erfassung von Signalen, 2) Analyse der erfassten Signale, 3) Beurteilung der Relevanz der Signale, 4) Formalisierung von Reaktionsstrategien und 5) Implementierung & Kontrolle können insbesondere in den ersten drei Schritten (Erkennung, Analyse und Beurteilung) durch die zuvor genannte Herangehensweise weiter verfeinert werden. Um das zu verdeutlichen, wird auf die die Problemfelder *Strategische Überraschungen*, *Schwache Signale* und *Strategisches Issue Management* rekuriert. Die Arbeiten von Ansoff (1975, 1980 und 1985) werden heutzutage in diversen Abhandlungen zur Frühaufklärung weiterhin verwendet, weshalb deren Bedeutung aktuell nicht zu unterschätzen ist. Sicherlich sind Anpassungen an sich verändernde unternehmerische Bedingungen unerlässlich, aber die grundsätzliche Problematik besteht weiterhin.

Zunächst ist von der strategischen Überraschung (engl. *strategic surprise*) auszugehen, die plötzlichen, dringenden oder nicht gewohnten Änderungen im Rahmen der unternehmerischen Perspektive entspricht, die entweder zu einer Umkehrung erreichter Erfolge oder einem Verlust größerer Chancen führt. Während das Krisenmanagement sicherlich nach Eintreten des Ereignisses eine Milderung der Effekte erreichen kann, würde eine präventive Reaktionsfähigkeit noch mehr Schaden verhindern können (vgl. Ansoff 1975, S. 22). Für einen angemessenen Umgang mit diesen Überraschungen sollen Unternehmen ein strategisches *Issue Management* (engl. *strategic issue management – SIM*) implementieren und pflegen, das als systematische Prozedur die Früherkennung und die schnelle Reaktion auf interne und externe Trends unterstützt. Das SIM ist mehr als permanentes und kontinuierliches System zu verstehen, dass nicht nur punktuell, sondern ganzjährig und vor allem durchgehend praktiziert wird. Die entwickelten Punkte einer Themenliste sind auf diese Weise stets aktuell und (dem laufenden Kenntnisstand entsprechend weitgehend) vollständig (vgl. Ansoff 1980, S. 134). Die kontinuierliche Überwachung des internen und externen Umfelds erfordert auch einen stetigen Austausch mit den weiteren Abteilungen des strategischen Managementprozesses. Daher kann die Tätigkeit nicht alleine dem Risikomanagement zugerechnet werden. Für den in dieser Abhandlung konkretisierten Marketing-Bereich bedeutet das, die Umweltturbulenzen, in die die Marktstrukturen und -prozesse eingebettet sind, für das Management weitgehend steuer- und entscheidbar zu machen. Ein Turbulenzanstieg erfordert grundsätzlich Systeme, durch die die Aspekte Komplexität, Neuheit und mangelnde Vorhersehbarkeit der Herausforderungen in einen strukturierten Prozess überführt werden. Eine mögliche Klassifizierung

verschiedener Umweltkontexte und Antworten nehmen Andersen und Rogi (2014) vor. Dort werden die Kategorien *niedriger/hoher Grad an Vernetzung* und *geringe/hohe Häufigkeit von Wandel* in einem Vier-Quadranten-Schema kombiniert. Die Ergebnisse *einfacher* (*niedriger Grad an Vernetzung/geringe Häufigkeit von Wandel*), *komplexer* (*hoher Grad an Vernetzung/geringe Häufigkeit von Wandel*), *dynamischer* (*niedriger Grad an Vernetzung/hohe Häufigkeit von Wandel*) und *turbulenter* (*hoher Grad an Vernetzung/hohe Häufigkeit von Wandel*) Kontext werden entsprechend mit den Reaktionen (analoge Reihenfolge) Problemsuche & Lösungsfindung, Analyse, Übersicht & Monitoring, Vorbereitung & Antwort bzw. pro-aktives Eingehen & adaptives Lernen mit Bezug darauf beantwortet (vgl. Andersen und Roggi 2014, S. 121). Das Design eines angemessenen Systems tut gut daran, das Konzept des Homomorphismus zu berücksichtigen. Darunter versteht Ansoff (1985) folgendes Postulat: „(...) *the concept of homomorphism between managerial reality and the model embodies in the system is useful for both understanding the historical evolution of systems and for designing systems to meet the needs of the firm*“ (Ansoff 1985, S. 6). Für Früherkennungssysteme bedeutet das, dass sowohl das Konzept zu den unternehmerischen Gegebenheiten passen muss, als auch das Management alles dafür zu tun hat, dass das System im Rahmen der eigenen Geschäftstätigkeit die erforderliche Unterstützungsleistung erbringen kann. Diskrepanzen bzw. Inkongruenzen leiten bereits die ersten Misserfolge ein. Die aufwendige Auseinandersetzung mit der Geschäftstätigkeit, dem Umfeld und der relevanten prozessualen Aspekte findet dadurch eine angemessene Begründung. Sind die beiden Forderungen erfüllt, können die von Ansoff (1975, 1980 und 1985) und Diederichs (2012) geforderten Aspekte eines Systems durch die Granularität und Anomalie-Suche aus der Beobachtungssystematik von Haas (2005) ergänzt werden. Die Zukunftsforschung (engl. *future studies*) hat sich dieser Thematik auch angenommen und insbesondere die inhaltliche Bestimmung des Begriffs der schwachen Signale weiter verfeinert. Holopainen und Toivonen (2012) verwenden in ihrem Literaturreview die Ergebnisse verschiedener Untersuchungen, die nachfolgend aus Gründen der Lesbarkeit vom Text abgesetzt werden.

- „(...) *a weak signal is: (i) an idea or trend that will affect the business or the business environment; (ii) new and surprising from the signal receiver's vantage point although others may also perceive it; (iii) sometimes difficult to track down amid other noise and signals; (iv) a threat or opportunity to an organization; (v) often scoffed at by people who know (H. i. O.); (vi) usually has a substantial lag time before it will mature and become mainstream; and vii) therefore represents an opportunity to learn, grow and evolve*“ (Holopainen und Toivonen 2012, S. 200 und die dort angegebene Literatur).
- „*a weak signal is an individual event or a group of interrelated events, which may not seem essential or extensive at the time of occurring, but which has an important or even crucial meaning for the emergence of the future. The connection of the weak signal with the upcoming event is not necessarily possible to explain credibly by statistical investigation, such as a historical time series*“ (Holopainen und Toivonen 2012, S. 200 und die dort angegebene Literatur).

Da insbesondere die schwachen Signale nicht routinemäßig oder schematisch ableitbar sind, kommt dem Managementverhalten bzw. der strategischen Organisationskultur eine besondere Bedeutung im Umgang mit Risiken zu, da eine zu starke Konzentration auf Fakten und Zahlen nicht durchgängig auf negative Abweichungen hinweisen kann (vgl. Schroeder 2014, S. 28), was die oben verwendeten Ergebnisse der Begriffsbestimmung nochmals verdeutlichen. Kendrick (2004, S. 71) formuliert dafür vier Herausforderungen bzw. Fragen, um das strategische Denken auf dem Gebiet des Risikomanagements zu unterstützen:

1. Verstehen wir die Shareholder-Value-Risiken unserer Strategieentscheidungen?
2. Verstehen wir die Risiken im Zusammenhang mit unseren Strukturen und Prozessen bei der Implementierung gewählter Strategien?
3. Ist der Risikoappetit der Organisation konsistent mit dem Risikoappetit der Mitarbeiter?
4. Sind wir sicher bezüglich einer effektiven und effizienten Reaktion unserer Mitarbeiter auf einen Umgang mit den Risiken?

Das in allen vier Fragen herauszulesende Verständnis auf diversen Ebenen der unternehmerischen Tätigkeit i. S. e. fortgeführten Praxis des Homophormismus ermöglicht den Umgang mit Nicht-Wissen und den diversen Ausprägungen von Unsicherheit der Geschäftstätigkeit (vgl. Emblemavåg und Kjølstad 2002, S. 844). Die Einbindung der Früherkennung in den Risikomanagementprozess ist sinnvoll (vgl. Preißler 2014, S. 229), darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Anbindung bzw. die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen gegeben sein muss (siehe auch Abschn. 3.1). Ein stärker differenzierter Prozess der Früherkennung würde mehrere Stufen durchlaufen und könnte im Sinne einer Schnittstellenfunktion organisiert sein. Die schwachen Signale werden dabei im ersten Schritt geortet und erfasst, was über ein (kontinuierliches) Scanning, Monitoring und eine Dokumentation realisierbar ist. Die Autoren Krystek und Müller-Stewens (2006, S. 183) bzw. Andersen und Schrøder (2010, S. 147) schlagen verschiedene Basisaktivitäten für Umweltscans vor, die sich aus den folgenden vier Matrixkombinationen ergeben: 1) Informale, ungerichtete Suche, 2) informale, gerichtete Suche, 3) formale, ungerichtete Suche und 4) formale, gerichtete Suche. Die *formale Suche* basiert auf einem strukturierten Vorgehen zur Erlangung relevanter Informationen, die als Input Eingang in den Planungsprozess und die Managemententscheidung finden. Sofern das Unternehmen vorselektierte Informationen von bestimmten Quellen nachverfolgt, die bestimmten Themen inhaltliche Kontur geben sollen, spricht man von einer *konditionierten Sichtung*. Das Gegenteil zur ersten Durchführungsform ist die *informale Suche*, wobei auf unstrukturierte und nicht-fokussierte Art und Weise Daten gesammelt und das Verständnis bezüglich bestimmter Themen vertieft werden. Die unbestimmte Sichtung umfasst viele verschiedene Informationsquellen, ohne spezifische Informationsbedürfnisse zu bedienen. Vielmehr steht das unkonventionelle Nachdenken bezüglich Umweltrends im Vordergrund. Während das für die informale, ungerichtete Suche ein Abtasten nach

Früherkennungssignalen außerhalb der eigentlichen unternehmerischen Domäne und ohne festen Themenbezug bedeutet, fokussiert die zweite Alternative die gleiche Vorgehensweise mit dem Unterschied, dass innerhalb des relevanten unternehmerischen Umfeldes gesucht wird. Die formale, ungerichtete Suche weist dann einen speziellen Themenbezug bei der Betrachtung außerhalb des Kontextes auf. Die strukturierteste Vorgehensweise besteht in der formalen, gerichteten Suche, die sowohl im Rahmen der unternehmerischen Domäne als auch mit speziellem Themenbezug stattfindet. Ist das (mögliche) Problem mittels einer Durchführungsform erkannt, so beginnt unmittelbar die formale Analyse der erfassten Signale über eine Untersuchung der Verhaltens- und Ausbreitungsmuster, eine Ursachenbetrachtung und eine Prognose möglicher Entwicklungen mittels der Szenario-Technik sowohl außerhalb wie innerhalb des relevanten Kontextes. Im dritten Schritt sind die Ergebnisse der Relevanz nach zu kategorisieren. Dabei helfen Instrumente, wie eine Rangordnungserstellung, Darstellung des Diffusionsstadiums und Signalisierung der Dringlichkeit. Letztlich entwickelt das Unternehmen Reaktionsstrategien und wählt unter diesen Optionen die passenden aus. Für Zwecke der Praktikabilität wurde in Abb. 4 eine Verdichtung möglicher Aktionen vorgenommen.

Sofern diverse Zukunftsszenarien, ausgehend von der aktuellen Geschäftstätigkeit, ermittelt sind, können die damit verbundenen schwachen Signale konkretisiert und ggfs. neu identifiziert werden. Der Versuch, zukünftige Ereignisse und Handlungsverläufe systematisch zu erfassen, ermöglicht einen ersten strukturierten Blick auf die

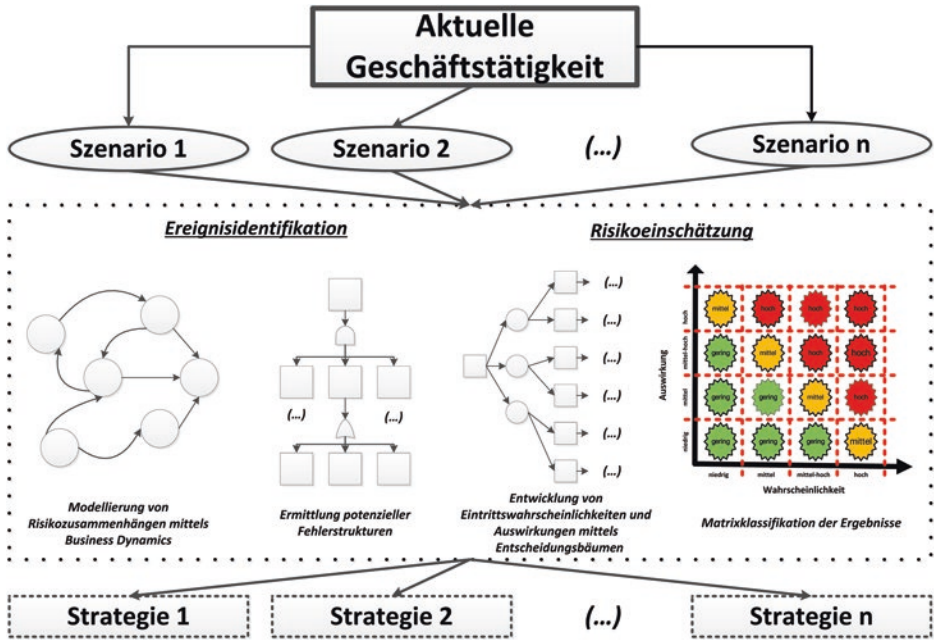


Abb. 4 Szenarien, Analysen und Aktionsmuster. (Quelle: eigene Darstellung)

Zukunftsoptionen. Die Vielzahl weiterer qualitativer und quantitativer Analysemethoden unterstützt die Konkretisierung der Szenarien. Bezüglich der Ereignisidentifikation (im Folgenden wird sprachlich auf die COSO-Systematik zurückgegriffen, siehe auch Abschn. 3.4) ist eine Verwendung der *Business Dynamics* Methode (vgl. Sterman 2010, S. 371 f.) oder der Analyse zur Ermittlung potenzieller Fehlerstrukturen (vgl. ABC Consulting 2008, S. 63) problemlos möglich. Die Signale erhalten dadurch zunehmend den Charakter möglicher Ereignisse. Die weitere Verarbeitung erfordert eine Einschätzung von Eintrittswahrscheinlichkeiten und Auswirkungen auf das jeweilige Szenario, sofern dieses per se nicht schon ein negatives Ereignis repräsentiert. Da die Unbestimmtheit ein wesentliches Charakteristikum von schwachen Signalen/Ereignissen ist, empfiehlt sich zunächst die Verwendung qualitativer Indikatoren für die Abschätzung, was nachgelagert mit konkreten Daten verfeinert werden kann. Eine mögliche Lösung, die Entscheidungen und unkontrollierbare Ereignisse miteinander kombiniert, liefert das Entscheidungsbaum-Verfahren (vgl. Haimes 2016, S. 119). Letztlich führen die verschiedenen Matrixkombinationen von Eintrittswahrscheinlichkeiten und Auswirkungen die Ergebnisse zusammen und bilden die Grundlage für den Umgang mit den Risiken und strategischen Kontrollaktivitäten. Hier schließt sich der Kreis zum strategischen Managementprozess und beginnt wieder von vorne. Mit Sicherheit sind die Identifikation und die sich anschließende Einschätzung, speziell mit Blick auf die schwachen Signale, kein Routineverfahren, sondern erfordert ggfs. mehr Analyse auf einem oder sogar beiden Gebieten bzw. eine Wiederholung angewandter Methoden. Genau hier liegt die Herausforderung der unternehmerischen Tätigkeit.

Nicht nur das Risikomanagement (siehe auch Abschn. 3.4), sondern auch die strategische Frühaufklärung erfordern ein konzeptionelles Rahmenwerk (vgl. Saritas und Nugroho 2012, S. 512), um die erforderlichen Maßnahmen zielführend und mit der Unterstützung des Top-Managements realisieren zu können. Eine Möglichkeit besteht darin, auf die strategischen Fähigkeiten der Organisation zurückzugreifen. Dieser Ansatz differenziert in Fähigkeiten für 1) das *Scanning* der Umwelt, 2) die strategische Auswahl und für 3) die organisatorische Integration (vgl. Paliokaitė et al. 2014, S. 164–165):

1. Für das systematische Umwelt-*Scanning* ist zunächst ein Zeithorizont notwendig, der den Blick in die Zukunft temporal strukturiert. Die Eingrenzung der abzudeckenden Wettbewerbsfelder hilft dabei, den Umfang auf die interessierende Fragestellung auszurichten. Der letzte Aspekt in diesem Punkt geht von den formellen und informellen Netzwerkverbindungen der Organisation aus, die als starke oder schwache Informationsquellen dienen können.
2. Auf der Grundlage zahlreicher erhobener Daten muss eine strategische Auswahl relevanter Informationen getroffen werden. Die Fähigkeit zur zielführenden Interpretation spielt dabei eine besondere Rolle. Darauf aufbauend erstellen die Mitarbeiter pragmatische, konzeptionelle Verbindungen zwischen den Daten und überlegen, wie diese in eine geeignete Abbildungsform gebracht werden können. Diese idealisierte Vision

wird im letzten Schritt über die Planung in die Zielausrichtung und unternehmerische Steuerung übertragen.

3. Die organisatorische Integrationsfähigkeit bezieht sich auf die Einbettung der zukunftsorientierten, wissensbasierten Informationen in die organisatorischen Prozesse und Technologieplattformen. Unterstützend wirken das Führungsverhalten über klare Top-Management-Zusagen und die Fähigkeit, die iterativen Prozesse von Visionsentwicklung und Repräsentation beständig koordinieren zu können.

Eine weitere Möglichkeit liefert der Ansatz von Day und Shoemaker (2006, S. 5), der die oben besprochenen Einzelaspekte einer strategischen Frühaufklärung integrativ in einem Ablaufdiagramm verdichtet:

1. Zuerst legen Führungskräfte und Mitarbeiter den Umfang des Vorgehens fest. Das entspricht dem traditionellen *Scoping*, das sich insbesondere im Projektmanagement wiederfindet (vgl. Vaidyanathan 2013, S. 198–199).
2. Der zweite Schritt fokussiert das *Scanning* mit der Frage, wie das interne und externe Umfeld zu betrachten sind.
3. Die daraus resultierenden Daten bilden die Grundlage der Interpretation.
4. Die Mitarbeiter selektieren auf der Grundlage interpretierter Daten dann die Informationen, deren Implikationen und Relationen eine tiefer gehende Exploration erfordern.
5. Im fünften Schritt wird darüber entschieden, was mit den Ergebnissen der vorangegangenen Stufen gemacht werden soll.
6. Die Organisation einer Wachsamkeit i. S. e. gesteigerten Bewusstseins führt zur integrativen Verankerung des Themas innerhalb des Unternehmens.
7. Letztlich muss die Problematik von höchster Ebene her geführt und gesteuert werden, d. h., das Führungsverhalten ist ein kritischer Erfolgsfaktor für die nachgelagerte operative Umsetzung.

Der Zeitverzug, die Unbestimmtheit, das mögliche Schadenspotenzial und die Verbundenheit zu anderen schwachen Signalen kann nur im Rahmen eines systematischen Prozesses organisiert werden. Diese Arbeiten sind dazu mit der Systematik eines strategischen Risikomanagements zu verbinden.

3.4 Strategisches Risikomanagement – Methodik und Mechanik

Das COSO-Modell (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) ist ein integratives und unternehmensweites Risikomanagement-Rahmenwerk (Enterprise Risk Management – Integrated Framework), das letztmalig im Jahr 2004 publiziert wurde und zurzeit noch überarbeitet wird (vgl. COSO 2016). Das Rahmenwerk umfasst wie andere Standards (z. B. ISO), neben den Kerngebieten des Risikomanagements, auch eine Ausrichtung des unternehmerischen internen Umfeldes auf

diese wichtige Funktion. Während die Teilbereiche (in der Reihenfolge der Nennung) 1) Interne Umgebung und 2) Zielsetzung wichtige Vorarbeiten darstellen, liegt der Kern der eigentlichen Risikomanagement-Tätigkeit in den Aktivitäten 3) Ereignisidentifikation, 4) Risikoeinschätzung, 5) Umgang mit Risiken und 6) Kontrollaktivitäten. Die sich daran anschließenden Schritte 7) Information und Kommunikation und 8) Monitoring bilden den Abschluss des Systems.

Neben den acht Komponenten berücksichtigt das COSO-Modell zudem noch vier Zielkategorien (strategische, operative, Berichterstattungs- und Compliance-Ziele) und vier Unternehmenseinheiten (Zentrale, Divisionen, Geschäftseinheiten und Niederlassungen) (vgl. COSO 2004, S. 23). Da oben bereits die organisatorische Systematik behandelt wurde, ist die weitere Erörterung auf den Zusammenhang zwischen der strategischen Zielsetzung und den acht Komponenten ausgerichtet. Ausgehend vom Risikobegriff als „*possibility that an event will occur and adversely affect the achievement of objectives*“ (COSO 2004, S. 16) und den strategischen Zielen als „*high-level goals, aligned with and supporting the entity's mission*“ (COSO 2004, S. 21), werden die zuvor getroffenen Ausführungen (siehe auch Abschn. 2.1 und 2.2) dazu aufgegriffen und unter Risikoaspekten weiterentwickelt.

Die interne Umgebung des Unternehmens setzt sich über die Aspekte Risikomanagement-Philosophie, Risikoappetit, Vorstand und Aufsichtsrat, Integrität und ethische Werte, Kompetenzorientierung, Organisationsstruktur, Zuordnung von Autorität und Verantwortung sowie Personalmanagement-Standards zusammen. Die Grundsatzentscheidungen und Ausrichtungen in dieser Phase bestimmen wesentlich den Umgang mit der zu entwickelnden Systematik (vgl. COSO 2004, S. 27–34). Sofern eine Balanced-Scorecard-Perspektive verfolgt wird, gliedert sich der Weg der unternehmerischen Ausrichtung, ausgehend von der Mission (Warum wir existieren), über die Werte (Führungsprinzipien) und die Vision (formulierter Zukunftsentwurf) bis zur Strategie (Differenzierung von Aktivitäten) (vgl. Niven 2009, S. 110). Ein interessanter Ansatz besteht zudem darin, eine *Future Balanced Scorecard* zu entwickeln, um sowohl die externen als auch die internen Szenarios für Zwecke der *Strategic Foresight* zu kombinieren (vgl. Fink et al. 2005, S. 377–379). Dies soll hier aber nicht weiter thematisiert werden.

Die im vorangegangenen Abschnitt bereits genannte Strategie wird im Rahmen der Zielsetzung fortgeführt. Unternehmen können keine Ereignisidentifikation, Risikobeurteilung etc. betreiben, wenn die Ziele nicht bekannt sind. Das bedeutet, Ziele auf verschiedenen Ebenen (strategisch, operativ) und in unterschiedlichen Bereichen (Reporting, Compliance) als auch deren Entstehungsprozess zu berücksichtigen. Dies impliziert zudem die Auseinandersetzung mit dem Risikoappetit und den Risikotoleranzen, die von der Unternehmensleitung aus definiert werden (vgl. COSO 2004, S. 35–40). Ein strategisches Risikomanagement greift die oben definierte strategische Zielsetzung auf als „*process for identifying, assessing and managing risk anywhere in the strategy with the ultimate goal of protecting and creating shareholder value*“ (Frigo und Anderson 2011, S. 84). Auf Top-Ebene ist das Thema mit einer entsprechenden Wichtigkeit bei Vorstand und Aufsichtsrat zu verorten, sodass eine strategische

und frühzeitige Berücksichtigung von Risiken möglich wird (vgl. Frigo und Anderson 2011, S. 84). Eine gleichzeitige Berücksichtigung von schwachen Signalen (siehe auch Abschn. 3.3), den besonders anfälligen und daher häufig bekannten Bereichen, dem Umfeld über ein Monitoring und der internen Umgebung ermöglichen die Identifikation von Ereignissen in ferner und naher Zukunft bzw. Gegenwart (vgl. Calandro 2015, S. 27). Die Ereignisse kommen von internen (siehe auch Abschn. 2.1) und/oder externen Quellen (siehe auch Abschn. 2.2), deren konkrete Ausgestaltung sich über die Geschäftstätigkeit und das Unternehmensmodell ergibt. Hilfreiche Identifikationstechniken sind hier interne und externe Analysen (der Autor verweist an dieser Stelle auf die weiteren Beiträge zum strategischen Marketing-Controlling in diesem Sammelband), Workshops, Interviews, Prozess- und Datenanalysen etc., deren Anwendung durch Ereignisinventare Unterstützung finden. Diese Auflistungen von Aggregaten und darunter subsumierten Einzelkomponenten dürfen das eigene Überlegen aber nicht abschaffen, sondern sollen das Denken als Hilfsinstrument anleiten (vgl. COSO 2004, S. 41–47).

Mit der Bewertung wird die Signifikanz der Risiken über die Bestimmung von Eintrittswahrscheinlichkeiten und (bestenfalls monetären) Auswirkungen vorgenommen. Es ist noch wichtig zu unterscheiden, ob die Darstellung auf der Grundlage von Brutto- oder Netto- Risiken erfolgt. Sofern die Effekte aus den Gegenmaßnahmen Berücksichtigung finden, reduzieren sich die Ergebnisse der Analyse und man spricht von einer Nettobetrachtung. Ohne diese Maßnahmen werden die Risiken brutto dargestellt. Als Zielgrößen zur Berechnung der Abweichung bieten sich Planungsgrößen (z. B. Budget) aus der Gewinn- und Verlustrechnung (z. B. EBIT oder Gewinn nach Steuern) an. Für beide Vorgehensweisen gilt aber, dass noch das Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung zu berechnen ist. Die resultierende Zahl ist der Erwartungswert des jeweiligen Risikos. Die Ergebnisse der Einzelereignisse werden zu einem Risikoaggregat zusammengefasst. Da Unternehmen insgesamt mehrere Risiko-Aggregate besitzen, sind diese in einem weiteren Schritt zu klassifizieren. Je nach Größe und Ertragskraft des Unternehmens definieren die Inhalte einer Matrix einzelne Schadenskategorien, Korridore für Eintrittswahrscheinlichkeiten und ordnen die Ergebnisse ein. Vorab legt das Unternehmen beispielsweise fest, welche Matrixkombinationen geringe, mittlere und große Risiken darstellen (vgl. COSO 2004, S. 49–54). Die Ergebnisse geben Auskunft über, aus Sicht des Unternehmens relevante und weniger relevante Risiken. Die zuvor gemachten Ausführungen dürften aber verdeutlicht haben, dass eine genaue wertmäßige Bestimmung durchaus Probleme bereiten kann. In solchen Fällen wäre es zu überdenken, auch qualitative Einschätzen zuzulassen (vgl. Talabis und Martin 2013, S. 105–146).

Die Risikoantworten mit den Kategorien Vermeidung, Reduzierung, Teilen und Akzeptanz legen den Umgang fest. Für die weitere Absicherung entscheidet sich das Unternehmen für ein Kontrolldesign und später -implementierung. Die letzten beiden Schritte der Information und Kommunikation bzw. Monitoring bilden den Abschluss der Systematik und stellen sicher, dass die Organisation informiert wird, Kanäle einer zweiseitigen Kommunikation bestehen und genutzt werden können sowie eine stetige Nachverfolgung der identifizierten und bewerteten Risiken gewährleistet ist (vgl. COSO 2004, S. 55–75).

4 Wrap-up und Fazit

In dieser Abhandlung wurden drei Sachverhalte intensiv fokussiert.

1. Zunächst ist die Entwicklung einer unternehmerisch angemessenen Risikoperspektive nur dann sinnvoll zu gestalten, wenn ein ausreichendes Verständnis von der Geschäftstätigkeit, dem Umfeld und den relevanten prozessualen Aspekten entwickelt wurde. Dafür stehen vielfältige Analysemethoden aus den Bereichen des strategischen Managements und des strategischen Controllings zur Verfügung.
2. Der Analysevorgang ist vollständig perspektivisch auf das strategische Marketing und Marketing-Controlling ausgerichtet. Eine allgemeine Formulierung von Anforderungen bzw. Erörterung der Thematik wäre nicht sonderlich zielführend und würde vom Ausgangspunkt dieses Sammelbandes zu sehr abweichen. Natürlich muss die Risikoperspektive auch für die anderen Unternehmensbereiche in Abhängigkeit von der Bedrohung und den Schwächen in ähnlicher Form durchgeführt werden. Das überlässt der Autor aber der Praxis.
3. Die in dieser Abhandlung entwickelte Risikoperspektive umfasst eine Überbrückung der Lücke zwischen Frühaufklärung/-erkennung und eigentlicher Risikomanagementsystematik. Die Anforderungen, Notwendigkeiten und organisatorischen Maßnahmen sollten bestenfalls durchgängig, zeitlich gestaffelt und integrativ gestaltet sein. Auch wenn einzelne Abteilungen und Mitarbeiter zu sehr die eigene Tätigkeit berücksichtigen, so liegt es dennoch in der Natur von Unternehmen, ein wirtschaftliches, soziales, rechtliches und technologisches Konstrukt zu sein, dessen Abhängigkeiten bei unzureichender Berücksichtigung zu erheblichen Problemen führen können.

Die weiterhin bestehende Komplexität einer globalen Geschäftstätigkeit und das Auftreten neuer Problemfelder (Stichwort: geostrategische und Umwelt-bezogene Herausforderungen) erfordern ein pro-aktives Risikomanagement, das im Rahmen einer wirksamen Corporate Governance ausreichend Unterstützung und Beachtung findet. Wer das nicht glaubt, sollte es einmal „ohne“ versuchen, aber sich nicht wundern, wenn tatsächlich etwas passiert. Selbstverständlich befürwortet und empfiehlt daher der Verfasser eine konsequente Anwendung der oben beschriebenen Prinzipien und Schritte.

Literatur

- ABC Consulting (Hrsg.). (2008). *Root cause analysis handbook: A guide to efficient and effective incident investigation* (3. Aufl.). Brookfield: Rothstein Associates.
- Alter, R. (2013). *Strategisches controlling. Unterstützung des strategischen Managements* (2. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Andersen, T. J., & Roggi, O. (2014). Value creation through risk management. In T. J. Andersen, M. Garvey, & O. Roggi (Hrsg.), *Managing risk and opportunity* (S. 101–131). Oxford: Oxford University Press.

- Andersen, T. J., & Schröder, P. W. (2010). *Strategic risk management practice. How to deal effectively with major corporate exposures*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Andersen, T. J., Garvey, M., & Roggi, O. (Hrsg.). (2014). *Managing risk and opportunity*. Oxford: Oxford University Press.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33.
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1, 131–148.
- Ansoff, H. I. (1985). Conceptual underpinnings of systematic strategic management. *European Journal of Operational Research*, 19, 2–19.
- Busse von Colbe, W., & Lassmann, G. (1992). *Betriebswirtschaftslehre, Band 1* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Calandro, J. (2015). A leader's guide to strategic risk management. *Strategy & leadership*, 43(1), 26–35.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2014). *Supply chain management. Strategie, Planung und Umsetzung*. Hallbergmoos: Pearson.
- COSO. (2004). *Enterprise risk management – integrated framework*. Jersey City: AICPA.
- COSO. (2016). COSO appoints advisors and observers for ERM framework update project. COSO. <http://www.coso.org/documents/COSO%20Advisory%20Council%20final%202%205%2015.pdf>. Zugegriffen: 28. Apr. 2016.
- Coyle, R. G. (2003). Scenario thinking and strategic modelling. In D. O. Faulkner & A. Campbell (Hrsg.), *The oxford handbook of strategy* (S. 308–349). Oxford: Oxford University Press.
- Damodaran, A. (2008). *Strategic risk taking. A framework for risk management*. Upper Saddle River: Pearson.
- Day, G. S., & Shoemaker, P. J. H. (2006). *Peripheral vision. Detecting the weak signals that will make or break your company*. Boston: Harvard Business School Press.
- Diederichs, M. (2012). *Risikomanagement und Risikocontrolling* (3. Aufl.). München: Vahlen.
- Dörner, D. (2003). *Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen* (13. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Emblemsvåg, J., & Kjølstad, L. E. (2002). Strategic risk analysis – a field version. *Management Decision*, 40(9), 842–852.
- Erdmann, D., Greenberg, E., & Harper, R. (2016). Geostrategic risks on the rise. McKinsey. <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/geostrategic-risks-on-the-rise>. Zugegriffen: 18. Juni 2016.
- Fink, A., Marr, B., Siebe, A., & Kuhle, J.-P. (2005). The future scorecard: Combining external and internal scenarios to create strategic foresight. *Management Decision*, 43(3), 360–381.
- Freiling, J., & Reckenfelderbäumer, M. (2004). *Markt und Unternehmung. Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Gabler.
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 3(2011), 81–88.
- Grant, R. M. (2013). *Contemporary strategy analysis* (8. Aufl.). Chichester: Wiley.
- Haas, H. (2005). Vom Nichtwissen zum Wissen. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/50912881_Vom_Nichtwissen_zum_Wissen. Zugegriffen: 18. März 2016.
- Haimes, Y. Y. (2016). *Risk Modeling, assessment, and management* (4. Aufl.). Hoboken: Wiley.
- Hall, J. A. (2016). *Accounting information systems* (9. Aufl.). Australia: Cengage.
- Holopainen, M., & Toivonen, M. (2012). Weak signals: Ansoff today. *Futures*, 44, 198–205.
- Horváth, P., Gleich, R., & Seiter, M. (2015). *Controlling* (13. Aufl.). München: Vahlen.
- Kendrick, T. (2004). Strategic risk: Am I doing ok? Corporate governance. *The international journal of business in society*, 4(4), 69–77.

- Kosow, H., & Gaßner, R. (2008). *Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse. Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien. Werkstattbericht Nr. 103*. Berlin: IZT.
- Krystek, U., & Müller-Stewens, G. (2006). Strategische Frühaufklärung. In D. Hahn & B. Taylor (Hrsg.), *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, Stand und Entwicklungstendenzen* (9. Aufl., S. 175–193). Berlin: Springer.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele* (12. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Müller-Stewens, G., & Müller, A. (2009). Strategic Foresight – Trend- und Zukunftsforschung als Strategieinstrument. In M. Reimer & S. Fiege (Hrsg.), *Perspektiven des Strategischen Controllings* (S. 239–257). Wiesbaden: Gabler.
- Niven, P. R. (2009). *Balanced Scorecard. Arbeitsbuch* (2. Aufl.). Weinheim: Wiley.
- Paliokaitė, A., Pacèsa, N., & Sarpong, D. (2014). Conceptualizing strategic foresight: An integrated framework. *Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance*, 23, 161–169.
- Parnell, J. A. (2014). *Strategic management. Theory and practice* (4. Aufl.). Los Angeles: Sage.
- Porter, M. E. (2014). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Preißler, P. (2014). *Controlling. Lehrbuch und Intensivkurs* (14. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Reichmann, T. (2011). *Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten* (8. Aufl.). München: Vahlen.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2015). *Accounting Information Systems* (13. Aufl.). Harlow: Pearson.
- Saritas, O., & Nugroho, Y. (2012). Mapping issues and envisaging futures: An evolutionary scenario approach. *Technological Forecasting & Social Change*, 79, 509–529.
- Schroeder, H. (2014). An art and science approach to strategic risk management. *Strategic Direction*, 30 (4), 28–30.
- Sterman, John D. (2010). *Business dynamics. Systems thinking and modeling for a complex world*. New Dehli: Tata McGraw-Hill.
- Talabis, M. R. M., & Martin, J. L. (2013). *Information security risk assessment toolkit. Practical assessments through data collection and data analysis*. Amsterdam: Syngress.
- Vahs, D. (2012). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch* (8. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vaidyanathan, G. (2013). *Project management. Process, technology, and practice*. Boston: Pearson.
- Wöhe, G., & Döring, U. (2013). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (25. Aufl.). München: Vahlen.
- World Economic Forum/WEF (2016). The global risks report 2016. 11th Edition. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2016/>. Zugegriffen: 24. Apr. 2016.

Über den Autor

Dr. rer. soc. HSG Dirk Drechsler, ist Professor für betriebswirtschaftliches Sicherheitsmanagement an der Hochschule Offenburg. Er studierte an den Universitäten Duisburg, Tübingen und Kyoto (Doshisha) und promovierte an der Universität St. Gallen, Schweiz, auf dem Gebiet der Wirtschaftskriminalität. Zuvor war Dirk Drechsler in der Wirtschaftsprüfung bei der KPMG in Stuttgart, in der Internen Revision bei zwei Finanzinvestoren (CVC, Charterhouse Capital Partners in der Beteiligung Ista International) in Luxemburg und als Leiter Internal Audit bei der im M-Dax notierten FUCHS Petrolub SE in Mannheim tätig. In der zuletzt genannten Position verantwortete er zudem das globale Risiko-Reporting und Kapitalkosten-Controlling.

Teil III

Operatives Marketing-Controlling

Controlling der Werbung

Hans Pechtl

Zusammenfassung

Aufgabenstellung des Controllings der Werbung ist es, die Führungsrationalität im Werbemanagement zu fördern. Diese lässt sich als Erreichen von Effektivität und Effizienz in der Werbung verstehen. Hierfür sind die Werbeziele relevant, die einen zentralen Fokus im Werbecontrolling bilden. Werbeziele sind nicht nur relevant für die Bewertung von kommunikationspolitischen Strategien und Maßnahmen, sondern definieren auch den Werbe-Output und determinieren den Werbe-Input, der für einen bestimmten Zielerreichungsgrad notwendig ist. Idealtypisch sollte das Werbecontrolling kommunikationspolitische Entscheidungen hinsichtlich ihres „Return of Advertising“ bewerten. Diesem monetären „Impact“ von Werbung gehen verhaltenspsychologische Werbeziele und Potenzialziele voraus. Die Schwierigkeiten des Werbecontrollings liegen vor allem darin, dass auch andere Marketinginstrumente die Realisierung von vielen Werbezielen beeinflussen und Probleme bestehen, wie Werbe-Input und Werbe-Output den Budgetträgern der Werbung (Marken, Kommunikationsinstrumente) zugerechnet werden können.

Inhaltsverzeichnis

1	Charakteristik des Werbecontrollings	152
2	Strukturmodelle des Werbecontrollings	154
3	Werbeziele als Ausgangspunkt des Werbecontrollings	159
3.1	Potenzialziele	160

H. Pechtl (✉)
Universität Greifswald, Greifswald, Deutschland
E-Mail: pechtl@uni-greifswald.de

3.2	Verhaltenspsychologische Werbeziele (Werbewirkungsziele)	161
3.3	Ökonomische Werbeziele	163
3.4	Wirkungskette der Werbeziele	164
4	Ausgewählte Aufgabenfelder des Werbecontrollings	165
4.1	Werbe-Auditing	165
4.2	Kontrolle der Werbeeffektivität (Werbeerfolgskontrolle)	167
4.3	Kalkulation des Werbebudgets	170
5	Schlussbemerkung	170
	Literatur	171
	Über den Autor	172

1 Charakteristik des Werbecontrollings

Überträgt man das planungs- und kontrollorientierte Controlling (vgl. bspw. Horváth 2011, S. 143–281) auf den Bereich der Werbung eines Unternehmens, so hat das Werbecontrolling die Aufgabe, das Marketing- bzw. Werbemanagement in seinen kommunikationspolitischen Entscheidungen und Realisierungsmaßnahmen zu unterstützen, um im Sinne eines „Inhouse-Consulting“ die Führungsrationalität im Werbemanagement zu fördern. Hierzu übt das Werbecontrolling mehrfache Service-Funktionen aus (vgl. Abb. 1).

Während das Werbecontrolling mit seinen entscheidungsvorbereitenden Aktivitäten (Planung) und entscheidungsüberprüfenden Tätigkeiten (Kontrolle) den systemimmanenten Bestandteil eines regelkreishaften Entscheidungsprozesses in der Werbung bildet, besitzt das Aufgabenfeld des Realisierungsmonitorings einen eher projektbezogenen Charakter: Hier überwacht das Werbecontrolling, inwieweit bei der Umsetzung der kommunikationspolitischen Entscheidungen die zeitlichen, sachlichen, aber auch monetären Vorgaben eingehalten werden. Dadurch sollen im Rahmen der Entscheidungsrealisierung – unerwartet auftretende – Probleme behoben oder zumindest „frühzeitig“ dem Management gegenüber signalisiert werden; mitunter muss ein Werbecontroller aber auch als „Mädchen für alles“ fungieren und selbst Problemlösungen bei Realisierungsschwierigkeiten herbeiführen.



Abb. 1 Aufgabenfelder des Werbecontrollings. (Quelle: eigene Darstellung)

Im Rahmen der Koordination soll das Werbecontrolling die Stimmigkeit der Entscheidungen innerhalb der Kommunikationspolitik (interne Koordination), aber auch zwischen der Werbung und den anderen Marketinginstrumenten (externe Koordination) sicherstellen. Hinsichtlich der externen Koordination agiert der Werbecontroller im Sinne eines Diplomaten, der gegenüber den anderen Marketingbereichen die Interessen des Werbebereichs kommuniziert, aber auch Belange anderer Marketinginstrumente in die Werbung „hineinträgt“ und somit bei der gegenseitigen Abstimmung mitwirkt. Hier ist vor allem eine enge Koordination der Werbung mit der Produkt- und Markenpolitik des Unternehmens zu sehen. Werbecontrolling ist in diesem Sinne auch als Markencontrolling zu verstehen, da viele kommunikationspolitische Aktivitäten auf die Marken des Unternehmens als Werbeobjekte fokussieren. Die bislang angeführten Aufgaben des Werbecontrollings bzw. das Treffen von kommunikationspolitischen Entscheidungen erfordern eine adäquate Informationsbasis. Daher obliegt dem Werbecontroller ferner die Beschaffung und Analyse kommunikationspolitisch relevanter Informationen; er fungiert damit als „Inhouse-Informationbroker“.

Das Werbecontrolling zeichnet sich in mehrfacher Hinsicht durch eine besondere Komplexität aus:

- Die eingesetzten Kommunikationsinstrumente (z. B. Massenkommunikation; Online-Kommunikation, Below-the-Line-Advertising), aber auch Sub-Instrumente innerhalb eines Instruments (z. B. Mediengattungen der TV-, Print-, Hörfunk-, Außenwerbung in der Massenkommunikation) weisen eine große Heterogenität in den Rahmenbedingungen, in den möglichen Aufgabenstellungen in der Kommunikationspolitik und der verfügbaren Informationsbasis auf. Dies erschwert nicht nur den Einsatz einheitlicher (homogener) Controllingwerkzeuge (z. B. Kennzahlen), sondern auch einen Wirkungsvergleich der einzelnen Kommunikationsinstrumente, was die Werbepaxis oftmals als Fehlen einer „einheitlichen Mediawährung“ beklagt (vgl. Schütz 2012, S. 86): So hat ein diesbezügliches Projekt der „Organisation Werbetreibende im Markenverband“ (OWM), ein mediengattungsübergreifendes Kennzahlen- und Messsystem zur Erfassung der Werbewirkung zu etablieren, wenig zufriedenstellende Ergebnisse in der Pilotphase geliefert (vgl. Paperlein 2016, S. 1).
- Die Kommunikationsinstrumente sind in ihrem Einsatz nicht isoliert zu sehen; vielmehr gilt es, eine optimale integrierte Kommunikation (vgl. zum Konzept bspw. Bruhn 2009, S. 84–94) zu erreichen. Dies betrifft die interne Koordinationsaufgabe des Werbecontrollings. Im Einzelnen handelt es sich um die formale Integration (einheitliche formale Gestaltung des kommunikationspolitischen Auftritts), die instrumentell-inhaltliche Integration (inhaltliche Konsistenz im Werbeauftritt über die verschiedenen Instrumente bzw. Mediengattungen hinweg), die funktional-inhaltliche Integration (für welche spezifischen Aufgaben bzw. Werbeziele werden einzelne Kommunikationsinstrumente eingesetzt?) und die zeitliche Integration (zeitlich aufeinander abgestimmter Einsatz der Kommunikationsinstrumente). Die interne Koordinationsaufgabe des Werbecontrollings soll durch einen instrumentenübergreifenden

Denkansatz in Planung und Kontrolle einen in sich stimmigen (integrierten) Cross-Media-Auftritt des Unternehmens sicherstellen.

- Schließlich erweist sich die „Controlling-Spanne“ als groß. Hierunter soll der Tatbestand verstanden werden, dass zwischen dem eingesetzten Werbebudget als Investition (Input) und den monetären Rückflüssen dieser Investitionen (Output) inhaltlich und zeitlich eine große Distanz besteht. Ursache ist, dass das Werbebudget in Werbemittel bzw. Kommunikationsinstrumente fließt, die bei den Rezipienten (Nachfragen) wiederum in vielfältiger Weise verhaltensbezogene Wirkungen (Werbewirkungseffekte) auslösen müssen, bevor sie sich – wenn überhaupt – in Kaufentscheidungen und damit im Absatz des Unternehmens niederschlagen. Der in einer sog. Werbe-Response-Funktion $x = f(W)$ abgebildete Zusammenhang zwischen Absatzmenge x und Werbebudget W bildet nur den Start- und Endpunkt komplexer verhaltenspsychologischer Wirkungsprozesse, die sich in entsprechenden Werbezielen konkretisieren und damit zu den „Beobachtungsfeldern“ eines Werbecontrollings gehören. Zudem kann aus zeitlicher Sicht ein investiertes Werbebudget nicht nur „heute“, sondern auch (oder erst) in späteren Perioden Werbewirkungen unter den Rezipienten auslösen (Carry-Over-Effekte, Lag-Effekte; vgl. hierzu Steffenhagen und Guhl 2011, S. 572). Solche zeitverzögerten Werbewirkungen erschweren die Aussagekraft periodenbezogener Analysen des Werbe-Outputs.

Werbecontrolling ist nicht so sehr als organisatorische Abteilung innerhalb der Marketingorganisation zu sehen, sondern beinhaltet ein gemäß Abb. 1 spezifisches Aufgabenprofil im Werbemanagement. Insbesondere bei kleineren Unternehmen übt der/die Kommunikationsmanager/in zugleich Controllingaufgaben aus. Bei einer solchen Personenidentität von Manager und Controller entfällt zwar das Inhouse-Consulting, nicht jedoch die Aufgabenfelder des Werbecontrollings. Für viele Aufgabenstellungen des Werbecontrollings offerieren kommerzielle Dienstleister Controllingangebote, weshalb oftmals zumindest Teile des Werbecontrollings an solche externen Controller/Consultants ausgelagert sind. Im Bereich der klassischen Massenmedien bieten vielfach die Werbeträger selbst (z. B. Verlage) Controlling-Tools bezogen auf ihre Medien an, um mit diesem Service-Angebot einen zusätzlichen Anreiz zu setzen, dass Unternehmen in diesen Medien Werbung schalten. Für das Werbecontrolling entsteht dadurch eine weitere interne Koordinationsaufgabe, die eigenen Aktivitäten mit den extern bezogenen Controlling-Dienstleistungen zu einem leistungsfähigen Gesamtwerbecontrolling zu verbinden.

2 Strukturmodelle des Werbecontrollings

Die beiden Begriffspaare „Controlling“ und „Werbung“ passen vordergründig nicht zusammen: Während Mitarbeiter, die im Unternehmen mit Werbung betraut sind, gerne als „Partymacher“, „Nebelwerfer“ oder „Cashburner“ gebrandmarkt werden, gelten

Controller als „Kreativitätsverhinderer“, „Erbsenzähler“ oder „Zahlenfetischisten“ (vgl. bspw. Czernkowski et al. 2002, S. 17). Berücksichtigt man allerdings den Umfang der Werbeinvestitionen, die in Deutschland etwa im Jahr 2014 bei 25,27 Mrd. EUR lagen (vgl. ZAW 2016), zeigt sich unmissverständlich, dass Werbung einem Controlling unterliegen muss. Dies gilt zum einen hinsichtlich des Gesichtspunktes der Effektivität, d. h. eines Controllings der Werbewirkung (Werbeerfolg, Werbezielerreichung) bzw. des Werbe-Outputs. Zum anderen unterliegt Werbung Effizienzkalkülen, d. h. eines Controllings der Wirtschaftlichkeit der Werbung im Sinne eines Input-Output-Verhältnisses. Hierbei bildet der Umfang der eingesetzten (investierten) Werberessourcen in einer Periode den Werbe-Input ab (vgl. zu Werbeeffektivität und Werbeeffizienz bspw. Kloss 2003a, S. 12–13; Bauer et al. 2010, S. 84). Führungsrationalität im Werbemanagement definiert sich folglich als Erreichen von Effektivität und Effizienz in der Werbung, wofür das Werbecontrolling mit seinen Aufgabefeldern (vgl. Abb. 1) beizutragen hat.

Ausgehend von diesem effektivitäts- bzw. effizienzorientierten Paradigma des Werbecontrollings lässt sich ein Strukturmodell skizzieren, das die Controllingfelder näher beschreibt (vgl. Abb. 2).

Kernaussage des Strukturmodells ist, dass mit dem Werbebudget bzw. den eingesetzten Werberessourcen (Input) durch Belegung von Werbeträgern Potenziale aufgebaut werden, die ihrerseits die (technische) Plattform für Strategien und Maßnahmen im kommunikationspolitischen Auftritt bilden. Welche Art von Potenzialen durch die Werberessourcen aufgebaut werden sollen, ergibt sich aus den Werbezielen (Potenzialziele). Auch die Entscheidungen zu Strategien und Maßnahmen unterliegen den Werbezielen, da in der Planung der jeweilige Zielbeitrag der kommunikationspolitischen Alternativen

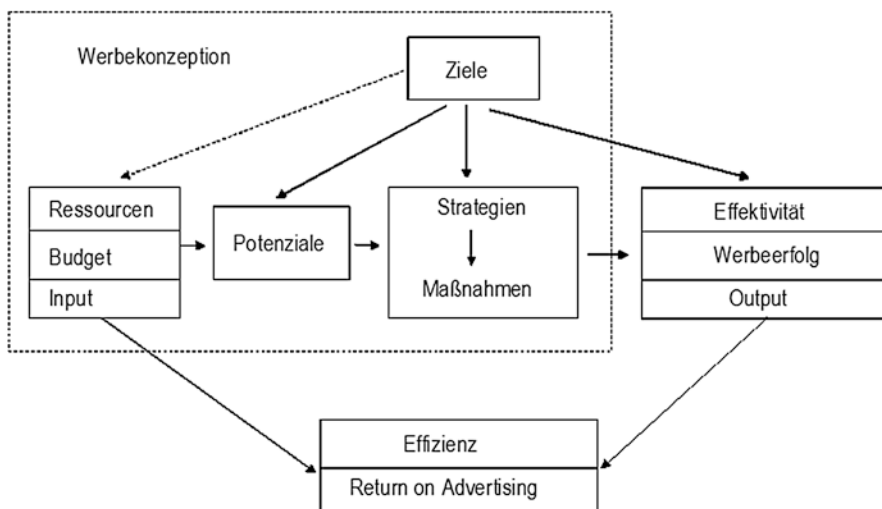


Abb. 2 Effektivitäts- und Effizienzansatz im Werbecontrolling. (Quelle: eigene Darstellung)

zu bestimmen ist, um die optimale Alternative auswählen zu können. Weiterhin dienen Werbeziele zur Operationalisierung des Werbeerfolgs (Werbe-Output), der umso größer ist, je höher der Zielerreichungsgrad ausfällt. Im Rahmen der Kontrolle des Werbeerfolgs werden in der Planung bezogen auf die Werbeziele Sollgrößen gebildet, die dann als Referenzgrößen für den in der Werbekontrolle gemessenen Grad der kommunikationspolitischen Zielerreichung (Istgröße) dienen. Die Analyse der Abweichung zwischen Ist- und Sollgröße soll Aufschluss liefern, auf welche Ursachen die Abweichung zurückzuführen ist, um in der nächsten Planungsperiode Fehler bei Planung, Entscheidungsfindung oder Entscheidungsrealisierung zu vermeiden (Regelkreislauf des Controllings). Ferner determiniert der in der Planung angestrebte Erreichungsgrad bei einem Ziel den notwendigen Input, der aufzuwenden ist, um das angestrebte Ziel mit kommunikationspolitischen Maßnahmen zu erreichen. Schließlich sind im Rahmen der Koordination die Werbeziele mit den sonstigen Marketingbereichen abzustimmen und im Realisierungsmonitoring eine sich abzeichnende Zielverfehlung frühzeitig zu erkennen. Folglich bilden die Werbeziele den Nukleus im Werbecontrolling.

Die Elemente der Abb. 2 lassen sich zur Werbekonzeption (vgl. Kloss 2003b, S. 675–676) erweitern. Sie ist als kommunikationspolitische „road map“ des Unternehmens zu verstehen, da sie die wesentlichen Entscheidungsbereiche in der Werbung beinhaltet und damit auch im Fokus des Werbecontrollings steht. Plakativ untergliedert sich die Werbekonzeption in mehrere „W-Fragen“: Wofür soll geworben werden (Werbeobjekte, z. B. Marken, bestimmte Produktvarianten), was soll mit Werbung erreicht werden (Werbeziele), wen soll die Werbung ansprechen (Zielgruppen), wie soll die Werbung aussehen (Werbegestaltung hinsichtlich Tonalität und Aussagen), womit sollen die Kommunikationsbotschaften verbreitet werden (Werbeträger; kommunikationspolitische Instrumente), wo (geografische Spezifizierung des Werbegebiets) und wann (zeitliche Schwerpunkte des Werbeauftritts) soll geworben werden und wie viel soll für Werbung investiert werden (Werbebudget)? Diese W-Fragen präzisieren die Felder des Werbecontrollings. Um

Abb. 3 Produkt- und instrumentenorientierte Dimensionen des Werbebudgets. (Quelle: eigene Darstellung)

		Marken				
		m=1	m=2	...	m=M	
Kommunikationsinstrumente	k=1					m nicht verursachungsgerecht zurechenbar
	k=2					
	...					
	k=K					
		k nicht verursachungsgerecht zurechenbar				

Führungsrationalität im Werbemanagement zu fördern, muss das Werbecontrolling mit seinen Servicefunktion folglich dazu beitragen, eine effektive und effiziente Werbekonzeption zu kreieren und zu realisieren.

Die Effektivität der Werbung bzw. der gewählten Werbekonzeption fokussiert auf den Zielerreichungsgrad. Je mehr die gesetzten Werbeziele erreicht werden, desto höher ist die Effektivität der Werbung bzw. der Werbekonzeption. Da das Marketing in der Regel mehrere Werbeziele i ($i=1, \dots, n$) verfolgt, die eine unterschiedliche Bedeutung (w_i) haben können, stellt der Werbe-Output – in einer sehr allgemeinen Operationalisierung – die mit der Zielbedeutung gewichtete Summe der Zielerreichungsgrade (Z_i) dar:

$$\text{Werbeoutput} = \sum_{i=1}^n w_i \times Z_i \quad (1)$$

Aus formaler Sicht muss für den Werbe-Output eine einheitliche „Währung“ gewählt werden, wofür sich bspw. eine Skalierung mit $0 \leq Z_i \leq 1$ eignet, in der $Z_i = 0$ eine völlige Zielverfehlung bzw. $Z_i = 1$ die maximal mögliche Zielerreichung signalisiert.

Die Werbeeffizienz setzt den erreichten Output ins Verhältnis zum Werbe-Input, der für das Erreichen des Outputs aufgewendet wurde:

$$\text{Werbeeffizienz} = \frac{\text{Werbe} - \text{Output}}{\text{Werbe} - \text{Input}} \quad (2)$$

Quantifiziert man den Werbe-Input monetär als eingesetztes Werbebudget, so bringt die Werbeeffizienz zum Ausdruck, wie viele „Einheiten“ der gewichteten aufsummierten Zielerreichungsgrade ein Euro Werbebudget eingebracht hat. Inhaltlich umfasst das Werbebudget alle monetären Ausgaben für die Erstellung der Werbemittel, die Belegung (Buchung) der Kommunikationsinstrumente (Schaltung der Werbung), die administrativen Personal- und Organisationskosten der „Werbeabteilung“, einschließlich der Kosten für das Werbecontrolling sowie die Vergütungen an die eingebundenen Werbeagenturen oder Marktforschungsgesellschaften.

Je nach Detaillierungsgrad des Werbecontrollings kann sich das betrachtete Werbebudget auf das gesamte Unternehmen, die einzelnen Geschäftsbereiche oder die verschiedenen Marken beziehen (produktorientierte Dimension), aber auch nach den jeweiligen Kommunikationsinstrumenten bzw. Mediengattungen (z. B. TV-Werbung; Online-Marketing; Sponsoring) aufgegliedert werden (instrumentenorientierte Dimension). Beide Dimensionen sind in Abb. 3 erfasst.

In Anlehnung an kostenrechnerische Traditionen lässt sich das Werbebudget zumindest in Teilen verursachungsgerecht einer spezifischen Budgetträgerkombination [mk] zuordnen. W_{mk} bezeichnet das Werbebudget, das für eine bestimmte Marke m in ein spezifisches Kommunikationsinstrument (Mediengattung) k investiert wurde (werden soll). Dieser Betrag steht dann im betreffenden Schnittfeld der Abb. 3.

Ein Teil des Werbebudgets kann nicht verursachungsgerecht einer Budgetträgerkombination [mk] zugerechnet werden, da das betreffende Budget – im Sinne von Gemeinkosten – mehrere Budgetträger gemeinsam betrifft. Möglicherweise ist aber eine

verursachungsgerechte Zurechnung zu einem Kommunikationsinstrument (Mediengattung) k möglich. Dies ist bspw. der Fall, wenn sich die Online-Werbung des Unternehmens auf mehrere Marken erstreckt. Das betreffende Werbebudget ist dann in Abb. 3 in der Zeile des Kommunikationsinstruments k im Schnittfeld „ m nicht verursachungsgerecht zurechenbar“ eingetragen. Summiert man die Budgetbeträge über alle Schnittfelder in der Zeile des Kommunikationsinstruments k auf, so erhält man W_k , das Werbebudget, das in das Kommunikationsinstrument k investiert wurde.

Ebenso lassen sich manche Teile des Werbebudgets zwar keinem Kommunikationsinstrument, doch aber einer spezifischen Marke direkt zuordnen. Dies sind bspw. Vergütungen für eine Werbeagentur, die eine bestimmte Marke des Unternehmens betreut. Das betreffende Werbebudget ist dann in Abb. 3 in der Spalte der Marke m im Schnittfeld „ k nicht verursachungsgerecht zurechenbar“ eingetragen. Summiert man die Budgetbeträge über alle Schnittfelder in der Spalte der Marke m auf, so erhält man mit W_m , das Werbebudget, das verursachungsgerecht der Marke m zugeordnet werden kann.

Schließlich wird sich ein Teil des Werbebudgets weder produkt- noch instrumentenorientiert verursachungsgerecht zurechnen lassen. Dies dürfte vor allem für den Bereich der Werbe-Administration zutreffen. Dieser Betrag steht in Abb. 3 dann im Schnittfeld „ganz rechts unten“. Summiert man über alle Felder der Abb. 3 die betreffenden Beträge auf, erhält man das gesamte Werbebudget (W), das die in einer Periode investierten Werberessourcen und damit den gesamten monetären Werbe-Input beinhaltet.

Analog zum Werbebudget lässt sich – zumindest konzeptionell – jedem Schnittbereich von Kommunikationsinstrument k und Marke m auch der Werbe-Output gemäß Bedingung 1 zuordnen. Dies erlaubt die Bestimmung einer instrumenten- und markenbezogenen Werbeeffektivität einer Budgetträgerkombination $[mk]$. Aggregiert über alle Marken (Kommunikationsinstrumente) lässt sich dann die Werbeeffektivität für eine spezifische Marke (Kommunikationsinstrument) quantifizieren bzw. mit Berücksichtigung des betreffenden Werbe-Inputs die Werbeeffizienz bestimmen. Idealtypisch sollte das Werbecontrolling einen „Return on Advertising“ als monetäre Spitzenkennzahl der Werbeeffizienz beziffern, in der die „Verzinsung“ der Werbeinvestitionen zum Ausdruck kommt. Ein solches „Return on Advertising“-Denken steht im Kontext des „Marketing-Finance-Interface“ und zielt auf die Frage, welchen Beitrag die Werbung bzw. das Marketing zur „Financial Performance“ des Unternehmens liefert (vgl. zu diesem Denkansatz bspw. Doyle 2000; Kumar und Shah 2009). Dies erfordert, auch den Werbe-Output monetär abzubilden.

Geht man auf die Schnittbereiche zwischen Marke und Kommunikationsinstrument in Abb. 3 zurück, lässt sich – zumindest konzeptionell – der Werbe-Output anstelle von Bedingung 1 durch die Multiplikation des Stück-Deckungsbeitrags der Marke m (d_m) mit der Absatzmenge, die auf Werbung im Kommunikationsinstrument k zurückzuführen ist ($x_{mk}[W]$), operationalisieren (Bedingung 3a):

$$\text{Werbeoutput } [mk] = x_{mk}[W] \times d_m \quad (3a)$$

Da Werbung nicht nur die Absatzmenge positiv beeinflussen, sondern auch die maximale Zahlungsbereitschaft der Nachfrager gegenüber der Marke und damit den am Markt durchsetzbaren Verkaufspreis erhöhen kann, rechnet auch der Deckungsbeitrag (d) als Differenz von Verkaufspreis und Stückkosten zu einer monetären Erfolgsgröße der Werbung.

Wenn die Quantifizierung einer, bezogen auf ein Kommunikationsinstrument werbeinduzierten Absatzmenge ($x_{mk}[W]$) scheitert, da sich die Verkaufsmenge einer Marke nicht auf die Wirkung einzelner Kommunikationsinstrumente zurückrechnen lässt, kennt man zumindest den Gesamtabsatz einer Marke (x_m), der dann in Bedingung 3b eine alternative Kennzahl für die markenbezogene Werbeeffektivität liefert.

$$\text{Werbeoutput } [m] = x_m \times d_m \quad (3b)$$

Setzt man zu Bedingung 3b die markenbezogenen Werbeinvestitionen in Bezug, erhält man in Bedingung 4 die markenbezogene Werbeeffizienz (Return on Brand Building Investments, ROBBi; vgl. Schütz 2012, S. 87):

$$\text{Werbeeffizienz der Marke } m = \frac{x_m \times d_m}{W_m} \quad (4)$$

Sofern in großem Umfang den Marken nicht verursachungsgerechnet zurechenbares Werbebudget vorliegt, kann die Werbeeffizienz lediglich bezogen auf das gesamte Absatzprogramm des Unternehmens mit M Marken und unter Berücksichtigung des gesamten Werbebudgets W bestimmt werden:

$$\text{Werbeeffizienz} = \frac{\sum_{m=1}^M x_m \times d_m}{W} \quad (5)$$

Diese Größe zeigt, welcher Gewinn je eingesetztem Euro des Werbebudgets erzielt wurde.

3 Werbeziele als Ausgangspunkt des Werbecontrollings

In einer Systematisierung von *Werbezielen* lassen sich drei Arten unterscheiden, die den Fokus des Werbecontrollings auf die Werbeziele präzisieren. Potenzialziele, verhaltenspsychologische (vorökonomische) Wirkungsziele und ökonomische Werbeziele. Zwischen diesen Zielarten besteht eine Interdependenz dahin gehend, dass das Erreichen der Potenzialziele die Realisierung der verhaltenspsychologischen Ziele und diese wiederum das Erreichen der ökonomischen Werbeziele fördern.

3.1 Potenzialziele

Als *Potenzialziele* sollen solche Ziele in der Kommunikationspolitik bezeichnet werden, die im weitesten Sinn die „Werbepräsenz“ des Unternehmens bzw. der Marke abbilden. Typische Kennzahlen hierfür (vgl. bspw. Homburg 2015, S. 779–782) sind kontaktbasierte Größen wie die Reichweite (Anzahl von Personen mit mindestens einem Werbekontakt), die Kontaktsumme (Gesamtzahl an Werbekontakten in einem Segment) oder die Kontaktdosis (Anzahl an Werbekontakten, die eine Person erhält). Alternative Kenngrößen für die Werbepräsenz sind im Bereich der TV-Werbung bspw. die gebuchten Sendeminuten oder im Internet die Anzahl an Hyperlinks in der Bannerwerbung. Zur Berechnung solcher Kontaktmaßzahlen im Sinne eines Zielerreichungsgrades offerieren bei den Massenmedien (z. B. Print- und TV-Bereich) die Werbeträger selbst ihren Werbekunden entsprechendes Datenmaterial aus Mediaanalysen zum Leser-, Hörer- oder Sehverhalten. Für andere Kommunikationsinstrumente existiert eine solche vergleichsweise valide Datengrundlage nicht, weshalb Erfahrungswerte und „Faustformeln“ eingesetzt werden müssen (vgl. bspw. die API-Formel zur Bestimmung der Reichweite von Plakatwerbung an einen bestimmten geografischen Standort; vgl. Pepels 2014, S. 640).

Kontaktmaßzahlen lassen sich auch in Bezug zur Konkurrenz setzen, um den Werbedruck eines Unternehmens zu operationalisieren. Bekannt ist hierbei der „Share of Voice“, der den Eigenanteil der erzielten Werbekontakte am Gesamtvolumen der Werbekontakte in der jeweiligen Branche misst.

Potenzialziele unterliegen einem Zielgruppenbezug, da in der Werbung Streuverluste aufgrund der negativen Folgen für die Werbeeffizienz zu vermeiden sind. Unter Streuverlusten versteht man Werbekontakte mit Rezipienten, die nicht zu den Zielgruppen des Unternehmens zählen. Diese Personen weisen bezogen auf die beworbene Marke aufgrund äußerer Umstände (z. B. Bedarfssituation, Einkommen) eine sehr geringe Kaufwahrscheinlichkeit auf, die sich auch durch Werbung nicht substantiell erhöhen lässt. Werbung in diesem Personenkreis weist auf vergeudete Ressourcen hin. Führungsrationalität in der Werbung impliziert deshalb die Minimierung derartiger Streuverluste, wofür das Werbecontrolling die notwendigen Informationsgrundlagen bereitstellt. Dazu dienen tiefer gehende Analysen, die Aufschluss über die Struktur der Rezipienten in einem spezifischen Kommunikationsinstrument geben und teilweise von den Werbeträgern in ihren Mediaanalysen durchgeführt werden; ansonsten muss das Werbecontrolling solche Informationen selbst durch Primärdatenerhebungen generieren.

Ausdruck von Führungsrationalität bezogen auf Potenzialziele ist es ferner, mit dem für die Belegung von Werbeträgern reservierten Werbebudget möglichst viele zielgruppenspezifische Kontakte zu erzielen. Hinsichtlich der Effizienz der (kontaktbasierten) Potenzialziele existiert im Bereich der Massemedien seit langem das zielgruppengewichtete Tausender-Kontakt-Preis-Kriterium (vgl. bspw. Homburg 2015, S. 782) als Entscheidungsregel für die Streuung des Werbebudgets. Der Tausender-Kontakt-Preis gibt an, wie viel es in einem Werbeträger k kostet, 1000 Kontakte mit Rezipienten der Zielgruppen zu erzielen. Der Tausender-Kontakt-Preis ist folglich als Preis-/Leistungsverhältnis eines Werbeträgers zu interpretieren; diesbezügliche Zahlen – teilweise auch nach soziodemografischen

Merkmale differenziert – stellen die Werbeträger ihren Werbekunden zur Verfügung. Die optimale Werbestreuplanung besteht hierbei darin, die prinzipiell infrage kommenden Werbeträger entsprechend der Höhe der Tausender-Kontakt-Preise zu reihen und sequenziell diejenigen Werbeträger maximal zu belegen, die den jeweils niedrigsten Tausender-Kontakt-Preis aufweisen, solange bis das Werbebudget aufgebraucht ist. Ein nach diesem Entscheidungskalkül konzipierter Mediaplan maximiert die mit dem für Medienbelegung verfügbaren Werbebudget erreichbare (zielgruppenbezogene) Kontaktsumme. Wenngleich die Entscheidungsfindung bezogen auf dieses Kriterium klar strukturiert ist, besteht die Aufgabe des Werbecontrollings zumindest darin, die für die Anwendung dieses Entscheidungskalküls notwendigen Informationen zu beschaffen und eine Realisierung dieses Werbestreuplans zu unterstützen.

Häufig werden allerdings Mediastreupläne nicht für jede Planungsperiode „neu erfunden“, sondern vorhandene Streupläne durch Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen lediglich neu justiert. Zudem gilt es oftmals, mehrere Potenzialziele (z. B. Reichweite, Kontaktdosis) zu erreichen. Methodisches Instrumentarium hierfür sind softwarebasierte Simulationsmodelle (Evaluierungsmodelle), die das Werbecontrolling im Rahmen der Planung „durchspielt“, um so dem Werbemanagement einen optimal neujustierten Werbestreuplan präsentieren zu können.

3.2 Verhaltenspsychologische Werbeziele (Werbewirkungsziele)

Verhaltenspsychologische Werbeziele umfassen das weite Feld von wünschenswerten verhaltensbezogenen Werbewirkungen, die einem Kaufakt vorangehen bzw. diesen fördern (vgl. Abb. 4).

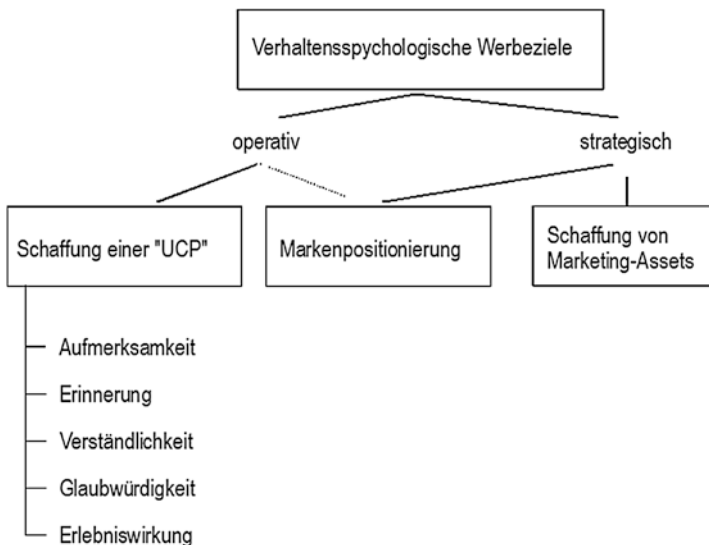


Abb. 4 Verhaltenspsychologische Werbeziele. (Quelle: eigene Darstellung)

Operative bzw. kurzfristige Werbeziele lassen sich unter dem Schlagwort der „Unique Communication [Advertising] Proposition“ (UCP oder UAP) subsumieren (vgl. bspw. Bruhn 2009, S. 106). Hierunter versteht man das Ziel, im Kommunikationswettbewerb eine gegenüber den Konkurrenten vorteilhafte (einzigartige) Positionierung zu erwerben, um sich im Kampf um die Wahrnehmung bei den Zielgruppen behaupten zu können. Die UCP stellt die (notwendige) Plattform für das Erreichen von strategischen Werbezielen dar. Mehrere Dimensionen einer UCP lassen sich abgrenzen, die als eigenständige Sub-Werbeziele und damit Controllingfelder anzusehen sind:

- Aufmerksamkeit: Die als relevant erachteten Informationen (z. B. Markenname, Slogan, werbliche Aussagen) der Kommunikationsbotschaft müssen unter den Rezipienten bei einem Kontakt mit der Werbung wahrgenommen werden und aktivierend wirken, um eine kognitive Verarbeitung zu fördern.
- Erinnerung: Auch nach Ende des Kontakts mit der Kommunikationsbotschaft sollen die als relevant erachteten Informationen im Gedächtnis der Rezipienten bleiben und von ihnen erinnert werden (Retrieval). Dies führt zu einer hohen Bekanntheit der Marke und/oder der werblichen Aussagen. Ein mögliches, intendiertes Werbeziel ist es hierbei, zu den Top-of-the-Mind-Marken zu gehören. Dies ist gegeben, wenn ein Befragter – aufgefordert, spontan die Marken einer Branche oder für eine bestimmte Verwendungssituation aufzuzählen – die betreffende Marke unter den (z. B. drei) erstgenannten Marken anführt.
- Verständlichkeit: Die Rezipienten verstehen und interpretieren die Informationen in der Werbung so, wie sie vom Unternehmen intendiert sind. Es treten keine Fehl- oder Missverständnisse auf.
- Glaubwürdigkeit: Da sich Rezipienten bewusst sind, dass Werbung zu „Übertreibungen“ und einseitiger positiver Selbstdarstellung tendiert, ist die Zieldimension „Glaubwürdigkeit“ dahin gehend zu interpretieren, dass sich Rezipienten durch die werblichen Aussagen nicht „verschaukelt“ fühlen.
- Erlebniswirkung: Hierunter ist in einem weiten Sinne zu verstehen, dass den Rezipienten die Werbung „gefällt“ (Ad Likeability). Forschungen zur Werbewirkung zeigen, dass sich eine solche Werbung positiv auf Aufmerksamkeit, Erinnerung und Glaubwürdigkeit auswirkt (vgl. bspw. Kennedy et al. 1999). Fraglich ist allerdings, ob Preise und Prämierungen, die eine Werbekampagne erzielt, ebenfalls ein Garant für eine rezipientenbezogen hohe Erlebniswirkung sind.

Unter die Kategorie der „Markenpositionierung“ in der Werbung fällt zum einen die Informationsvermittlung bezogen auf Leistungsmerkmale der Marke (z. B. technisch-funktionale Eigenschaften). Diesbezügliche Informationen aus der Werbung erhöhen den Wissensstand der Rezipienten über die Marke. Dieses Werbeziel besitzt oftmals einen kurzfristigen (operativen) Charakter und lässt sich analog zur „Unique Advertising Proposition“ in die Dimensionen Aufmerksamkeit, Erinnerung, Verständlichkeit und Glaubwürdigkeit als Sub-Ziele bezogen auf die zu vermittelnden Informationen differenzieren.

Zum anderen soll Werbung – in Abstimmung oder unter Vorgabe des Markenmanagements – der Marke ein spezifisches kognitives und emotionales Eigenschafts- bzw. Wahrnehmungsprofil verleihen („Branding“), das ihr einen strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenzmarken verschafft. Zentrale Fragstellungen, in die das Werbecontrolling hierbei involviert ist, beinhalten die Festlegung eines gegenüber den Konkurrenzmarken attraktiven Eigenschafts- bzw. Wahrnehmungsprofils der Marke, das dann mit geeigneten kommunikationspolitischen Maßnahmen umzusetzen und dessen Erreichen zu kontrollieren ist.

Langfristige bzw. strategische verhaltenspsychologische Werbewirkungsziele bestehen ferner in der Schaffung bzw. Erhöhung von Marketing-Assets. Allgemein bezeichnen *Marketing-Assets* immaterielle Vermögensgegenstände, die durch Marketingaktivitäten und vor allem durch Werbung geschaffen werden; diese generieren für das Unternehmen Einzahlungen und/oder erzielen bei einem Verkauf des Unternehmens einen Preis (Goodwill). Solche Marketing-Assets sind bspw. die Markenstärke (Markenwert), die Unternehmensreputation oder bezogen auf Kunden deren Loyalität (Treue) oder Commitment („innere Bindung“ an Marke oder Unternehmen). Werbecontrolling unterstützt hierbei das Management dieser Marketing-Assets durch Bereitstellung von Informationen, wie sich das Ausprägungsniveau eines Marketing-Assets im Zeitablauf verändert (Tracking), oder welcher Erosion das Niveau eines Marketing-Asset unterliegt, wenn nichts in dieses Asset investiert wird. Auch das Management von Marketing-Assets unterliegt Effizienzkalkülen, zu deren Einhaltung das Werbecontrolling bspw. mit der Beantwortung folgender Fragen beiträgt: Welche Strategien und Maßnahmen in der Kommunikationspolitik eignen sich, um ein bestimmtes Marketing-Asset aufzubauen bzw. welcher Input in der Werbung ist notwendig, um das betreffende Marketing-Asset in einem bestimmten Umfang zu erhöhen?

3.3 Ökonomische Werbeziele

Ökonomische Werbeziele lassen sich in drei Kategorien untergliedern: Zum einen transformieren aufgabenorientierte Werbeziele die strategischen Marketingziele in die Kommunikationspolitik und erfassen, welche grundsätzliche Aufgabenstellung die Werbung bezogen auf Marken oder Nachfrager (vgl. bspw. Schweiger und Schrattenecker 2013, S. 204) besitzt. So kann es sich um die Einführung neuer Produkte (Einführungswerbung), um die Erweiterung von Absatz, Umsatz oder Marktanteilen (Expansionswerbung) oder um die Sicherung des erreichten Absatzniveaus (Erhaltungswerbung, Erinnerungswerbung, Stabilisierungswerbung) handeln. Bezogen auf die Nachfrager sind mögliche prinzipielle Aufgabenstellungen die Neukundengewinnung (Markterschließungswerbung), die Verstärkung der Kundenbindung (Stammkundenwerbung) oder die Rückgewinnung verloren gegangener Kunden (Rückgewinnungswerbung). Im Sinne einer Top-Down-Planung gilt es, aus diesen strategischen Aufgabenstellungen der Werbung (aufgabenorientierte Ziele) eine geeignete Werbekonzeption abzuleiten, die eine möglichst hohe Aufgabenerfüllung (Zielerreichung) gewährleistet.

Der Erfüllungsgrad bei den aufgabenorientierten Zielen schlägt sich letztendlich in Absatzzahlen oder auch Marktanteilen (Share of Wallet) nieder. Diese lassen sich als transaktionsorientierte Ziele interpretieren. Auf Grundlage der Absatzzahlen können ökonomische Werbeziele schließlich monetär als Umsatzziele oder Gewinnziele formuliert werden (Bedingung 3a bzw. 3b), wobei neben der Absatzmenge auch die Höhe des am Markt erzielten Verkaufspreises (Preispremium-Bereitschaft) einen ökonomisch-monetären „Impact“ von Werbung darstellt. Oberziel der Werbung ist es letztendlich, den Gewinn des Unternehmens bzw. der Marke zu steigern bzw. dasjenige Werbebudget zu bestimmen, das den Gewinn und/oder den „Return of Advertising“ maximiert.

3.4 Wirkungskette der Werbeziele

Mit den monetären (finanzwirtschaftlichen) Werbezielen ist die Spitze der Zielpyramide in der Kommunikationspolitik erreicht. Hierbei bestehen konzeptionelle Berührungspunkte zur Denkwelt der Balanced Scorecard, da sich vorgelagerte Werbeziele (Perspektiven) als Erfolgstreiber für das Erreichen nachgelagerter Werbeziele (Perspektiven) interpretieren lassen (vgl. Abb. 5).

In Analogie zur Balanced Scorecard können innerhalb einer Perspektive (Zielkategorie) Maßnahmen spezifiziert werden, um ein Ziel zu erreichen, bzw. Kennzahlen definiert werden, die den Zielerreichungsgrad einer getroffenen Maßnahme messen. Herausforderung im Werbecontrolling ist es, den „Impact“ des Zielerreichungsgrads in einer vorgelagerten Perspektive auf die Erreichung eines Ziels in der nachgelagerten Perspektive zu quantifizieren. Gelingt dies über die gesamte Wirkungskette, kann das Werbecontrolling die monetären Folgen einer Maßnahme in einer vorgelagerten Perspektive aufgrund deren Zielerreichungsgrads bestimmen („Vorwärtsrechnung“). Umgekehrt kann von einem anvisierten Zielerreichungsgrad in einer nachgelagerten Perspektive auf die hierfür notwendige Zielerreichung in einer vorgelagerten Perspektive geschlossen und diejenige Maßnahme identifiziert werden, die diese Zielerreichungsgrade mit möglichst wenig Werbeinvestitionen realisieren kann („Rückwärtsrechnung“). Selbst wenn eine



Abb. 5 Wirkungskette der Werbeziele. (Quelle: eigene Darstellung)

solche Impact-Rechnung der Zielerreichungsgrade und die Bestimmung des Zielbeitrags einer kommunikationspolitischen Maßnahme schwierig sind, verhilft ein solches Denken in Wirkungsketten der Abb. 5 doch dem Werbecontrolling, ein „feineres Gespür“ für das Netz der Ziel- und Maßnahmenverflechtungen in den einzelnen Perspektiven zu entwickeln. Dadurch erhält das Werbecontrolling vor allem in Planung und Kontrolle einen präziser strukturierten, gesamthaften Denkraum.

4 Ausgewählte Aufgabenfelder des Werbecontrollings

4.1 Werbe-Auditing

Mit *Werbe-Auditing* soll in Anlehnung an den Begriff des Marketing-Auditing (vgl. hierzu bspw. Czenskowski 2003; Kotler et al. 2009, S. 809–812) ein kritisches Durchleuchten der Planungsinhalte und Ablaufprozesse der kommunikationspolitischen Entscheidungen bezeichnet werden. Mehrere Controllingfelder lassen sich hier abgrenzen:

- Das *Prämissen-Audit* beinhaltet eine Überprüfung, ob die der Werbeplanung zugrunde liegenden Daten über die relevanten Märkte, das Zielgruppen- und Konkurrenzverhalten, aber auch hinsichtlich der rechtlichen Rahmenbedingungen weiterhin Gültigkeit besitzen. Das Werbecontrolling übt somit eine Frühwarnfunktion aus, Veränderungen in den kommunikationspolitischen Planungsdaten rasch (rechtzeitig) zu erkennen und dem Management zu signalisieren. Ein solches Prämissen-Audit erfordert ein kontinuierliches Screening der Märkte durch Marktforschung, aber auch den Einsatz von Prognose- oder Szenariotechniken, um die Bedeutung der sich abzeichnenden Veränderungen abschätzen zu können.
- Das *Ziel-Audit* widmet sich der Überprüfung der Stimmigkeit der gesetzten Werbeziele sowohl bezogen auf die Zielpyramide innerhalb der Werbung als auch hinsichtlich der Übereinstimmung der Werbeziele mit den Zielen in den anderen Marketingbereichen bzw. mit den übergeordneten Marketingzielen. Wenngleich das Werbecontrolling die Werbeziele nicht festlegt, da dies zu den Kompetenzen des Werbemanagements rechnet, übt das Werbecontrolling durch sein Inhouse-Consulting doch indirekten Einfluss auf die kommunikationspolitischen Zielfestlegungen aus. So liefert das Werbecontrolling im Sinne einer Top-Down-Planung für das Werbemanagement Vorschläge, welche (vorgelagerten) verhaltenspsychologischen Ziele oder Potenzialziele mit den betreffenden Zielerreichungsgraden hilfreich bzw. notwendig sind, um bestimmte ökonomische Ziele zu erreichen. Hierbei ist nicht zwangsläufig von einer Proportionalität oder Komplementarität der kommunikationspolitischen Ziele in dieser Zielpyramide auszugehen. Möglicherweise sind in der Kommunikationspolitik einige verhaltenspsychologische Werbeziele bereits „ausgereizt“, weshalb eine Erhöhung der Zielerreichung (z. B. Steigerung des Erlebniswerts einer Kampagne) kaum noch Zuwächse im Erreichungsgrad der nachgelagerten Zielkategorien

(z. B. Absatzsteigerung) bringt. Maximale Zielsetzungen implizieren folglich auch in der Werbung nicht optimale Zielsetzungen. Denkbar sind sogar negative Impact-Wirkungen. Ein typischer Fall hierfür sind Wear-out-Effekte in der Werbewirkung (vgl. Kroeber-Riel und Esch 2015, S. 152). So kann eine Erhöhung der Kontaktdosis (Potenzialziel) zu einer nachteiligen verhaltenspsychologischen Werbewirkung (z. B. Erlebniswert) führen. Der Rezipient empfindet die massiv auf ihn „treffende“ Werbung für die Marke als langweilig oder sogar „nervend“, was seine Kaufbereitschaft zweifellos mindert und damit das Erreichen der aufgabenorientierten Ziele (z. B. Neukundengewinnung) und letztendlich der monetären Werbeziele schmälert. Das Ziel-Audit im Werbecontrolling besteht deshalb in der Identifizierung solcher ineffizienter Werbeziele bzw. im Erkennen derjenigen Werbeziele, denen ein vergleichsweise hoher „Impact“ (Wirkungsgrad) auf nachgelagerte Ziele zuzuschreiben ist. Dies erfordert fundierte Kenntnisse über die Verhaltensprozesse, die der Werbewirkung zugrunde liegen. Deshalb ist hier vor allem die Informationsbeschaffung im Werbecontrolling gefordert, um durch die Analyse von Forschungsergebnissen in den einschlägigen Fachpublikationen, aber auch möglicherweise durch eigene Marktforschungstätigkeiten den Knowledge-Pool über Werbewirkungsphänomene entsprechend zu aktualisieren und zu erweitern. Besonders brisant erscheint das Ziel-Audit, wenn die Eignung der aufgabenorientierten (ökonomischen) Werbeziele hinsichtlich ihrer monetären Auswirkungen analysiert wird. Hier muss das Werbecontrolling prüfen, ob bspw. eine Markterschließungswerbung, die auf Neukundeakquise ausgelegt ist, tatsächlich die beste Option hinsichtlich einer Gewinnmaximierung darstellt. Insofern liefert hier das Werbecontrolling sogar Impulse für ein Überdenken der generellen Marketingstrategie.

- Im *Strategien- und Maßnahmen-Audit* erarbeitet das Werbecontrolling einen „Pool“ an kommunikationspolitischen Strategien und Maßnahmen, die prinzipiell für die Erfüllung der gesetzten Werbeziele geeignet sind. Dieses Alternativenset wird in der Werbeplanung dann hinsichtlich ihrer Zielbeiträge bewertet, um die beste Alternative identifizieren zu können. Hier ist vor allem Kreativität im Werbecontrolling gefordert, da „gute“ Entscheidungen nur dann getroffen werden können, wenn zuvor „gute“ Handlungsalternativen gefunden worden sind. Mithilfe der Ergebnisse aus der Werbeerfolgskontrolle soll das Werbecontrolling ferner frühzeitig dem Werbemanagement signalisieren, dass bislang „gefahrenere“ Strategien und Maßnahmen in der Werbung ihre „Durchschlagskraft“ verlieren, um rechtzeitig strategische und operative Neuausrichtungen in der Werbekonzeption einleiten zu können. Ferner gehört zu diesem Audit-Bereich die Aufgabe, bei den Mitarbeitern des Unternehmens Verständnis und Akzeptanz für die eingeschlagenen Werbestrategien zu schaffen. Hier ist der Werbecontroller dann in seiner Diplomatenfunktion gefordert.
- Im *Soll-Größen-Audit* findet eine Überprüfung der in der Werbeplanung (ursprünglich) formulierten (inhaltlichen) Sollgrößen dahin gehend statt, ob diese Zielvorgaben insbesondere unter Berücksichtigung von geänderten Rahmenbedingungen für die ergebnisorientierte Werbekontrolle weiterhin sinnvoll oder nachträglich „nach oben“

bzw. „unten“ anzupassen sind. Letztendlich werden Planungsfehler, die sich in unrealistischen Zielvorgaben konkretisiert haben, korrigiert und dadurch der Soll-Ist-Vergleich in der Werbekontrolle valider ausgestaltet.

- *Prozess- und Organisations-Audit*: Zielsetzung ist eine kritische Überprüfung der Werbe-Organisation, insbesondere hinsichtlich der Effizienz ihrer Aktivitäten und Prozesse sowie der Koordination mit den anderen Marketingbereichen. Da Aktivitäten im Rahmen der Planung, Realisierung und Kontrolle des kommunikationspolitischen Auftritts häufig an spezialisierte Dienstleister (vor allem Werbe- und Marktforschungsagenturen) ausgelagert sind, fokussiert das Prozess- und Organisations-Audit auch auf die Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und den betreffenden Dienstleistern. Im Sinne eines Schnittstellenmanagements konzentrieren sich die Audit-Tätigkeiten des Werbecontrollings auf den Informationsaustausch und die inhaltlichen sowie zeitlichen Abstimmungsprozesse der Werbeabteilung mit den anderen Marketingabteilungen bzw. den Werbe-Dienstleistern. Ein wesentliches Instrument für die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern stellt dabei die Copy-Strategie (vgl. bspw. Tropp 2011, S. 395–396) dar, die denjenigen „Ausschnitt“ aus der Werbekonzeption beinhaltet, den der externe Dienstleister als Rahmenvorgabe für seine eigenen Aktivitäten benötigt. Hier muss das Werbecontrolling die Einhaltung der Copy-Strategie in den Gestaltungsvorschlägen der Werbeagentur überwachen. In einem weiteren Sinn widmet sich das Prozess- und Organisations-Audit Überlegungen, welche Aktivitäten des Werbemanagements „im Haus“ verbleiben oder ausgelagert werden sollen. Für solche „make-or-buy“-Fragen finden traditionell kostenrechnerische Kalküle (z. B. Prozesskostenrechnung) Anwendung; es dürfen hier aber auch qualitative Aspekte (z. B. Nutzung der höheren Fachexpertise eines darauf spezialisierten Dienstleisters) nicht unberücksichtigt bleiben.

Zusammenfassend fokussiert das Werbe-Auditing nicht auf die Überprüfung des Werbe-Outputs, sondern auf das inhaltliche wie organisatorische Zustandekommen der Entscheidungen im Sinne einer „Planungskontrolle“, um letztendlich Effektivität und Effizienz in der Werbeplanung zu gewährleisten.

4.2 Kontrolle der Werbeeffektivität (Werbeerfolgskontrolle)

Wissenschaft und Praxis haben ein methodisches Instrumentarium zur *Werbeerfolgskontrolle* entwickelt, das aufgrund der Heterogenität der Werbeziele überaus vielfältig ist (zu einer Übersicht bspw. Schwaiger 2006, S. 543–548; Pepels 2014, S. 627–650). So erfordert die Kontrolle verhaltenspsychologischer Ziele Methoden zur Ermittlung von Wahrnehmungen oder Einstellungen von Nachfragern, während die Kontrolle von Potenzialzielen auf der Analyse von Mediadaten zu Reichweiten oder Nutzungsdaten der Medienkonsumenten basiert; die Kontrolle ökonomischer Werbeziele fokussiert auf vordergründig einfach zu erfassenden Daten des Absatzbereichs. Aufgrund der Verschiedenartigkeit der

Werbeziele und der daraus resultierenden heterogenen Analysemethoden sollen anstelle einer Übersicht zum Sammelsurium kommunikationspolitischer Kennzahlen und Key-Performance-Indikatoren hier drei grundlegende Probleme der Werbeerfolgskontrolle skizziert werden.

Das *erste zentrale Problem* der Kontrolle strategischer verhaltenspsychologischer und vor allem ökonomischer Werbeziele stellt der Umstand dar, dass die Zielerreichung nicht nur durch Werbung, sondern auch durch andere Marketinginstrumente beeinflusst wird. Dies zeigt sich unmittelbar an Zielgrößen, wie der Absatzmenge, dem Marktanteil, aber auch bei Marketing-Assets, wie der Markenstärke, oder bei der technisch-funktionalen Positionierung der Marke, da hierauf auch Produktpolitik und Preispolitik Einfluss nehmen. Um die Wirkung der Werbung innerhalb des Marketing-Mix zu isolieren, sind Kenntnis und valide Schätzung von Marketing-Response-Funktionen (zu konzeptionellen Modellen vgl. bspw. Schmalen 1992, S. 48–89) erforderlich, die bislang allerdings lediglich in der Grundlagenforschung bezogen auf Absatzmenge oder Marktanteil diskutiert werden.

Eine Verbesserung der Informationsbasis im Werbecontrolling bieten Paneldaten, die das konkrete Medienkonsum- und damit das Werbekontaktverhalten von Personen mit deren Kaufverhalten verknüpfen. So vergleicht der STAS [Short Term Advertising Strength]-Potenzial Ansatz (vgl. Pepels 2014, S. 631) die Kaufhäufigkeit einer Marke unter denjenigen Panelmitgliedern, die in einer bestimmten zurückliegenden Zeitperiode (z. B. eine Woche) keine Werbung für diese Marke gesehen haben, mit der Kaufhäufigkeit dieser Marke unter denjenigen Panelmitgliedern, die in der gleichen Zeitperiode in den erfassten Werbeträgern (TV-Werbung) einen Werbekontakt bezogen auf diese Marke aufweisen. Eine gestiegene Kaufhäufigkeit, die sich auf Absatzzahlen am Gesamtmarkt hochrechnen lässt, wird dann der Werbung im Sinne der Variable $x_{mk}[W]$ der Bedingung 3a zugeschrieben. Dieser Kontrollansatz vernachlässigt allerdings, dass Panelmitglieder auch über andere als die erfassten Kommunikationskanäle Werbekontakte mit der Marke haben können.

Ein stärker auf den Marketing-Mix bezogenes Wirkungsmodell beinhaltet die sog. Werbewert-Formel (vgl. Pepels 2014, S. 631) des Verbands Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ). Diese formuliert einen Wirkungszusammenhang dahin gehend, dass der Marktanteil einer Marke in der Periode t vom Marktanteil in der Vorperiode, dem relativen Werbebudget, d. h. dem Anteil des eigenen Werbebudgets am gesamten Werbebudget der Branche (Share of Advertising) in der Periode t (differenziert nach Print- und TV-Werbung), und den relativen Aufwendungen für Distribution abhängt. Die Wirkungsstärken (Regressionsparameter) für diese Determinanten des Marktanteils wurden anhand von 195 Marken aus verschiedenen Branchen validiert. Anhand der eigenen (relativen) Werbe- und Distributionsaufwendungen sowie dem Marktanteil der Vorperiode lässt sich danach nun derjenige Marktanteil berechnen, der sich laut Formel ergeben müsste („prognostizierter“ Marktanteil). Ist der eigene Marktanteil höher (niedriger) als der prognostizierte Marktanteil, gilt dies als Indikator für eine überdurchschnittliche (unter-

durchschnittliche) Kommunikationsleistung. Allerdings werden auch in dieser „Werbe-wert-Formel“ nicht alle Marketinginstrumente erfasst.

Die Schwierigkeiten im Marketingcontrolling, den Wirkungseinfluss einzelner Marketinginstrumente isolieren zu können, führt dazu, dass der „Return on Advertising“ überschätzt (unterschätzt) wird, wenn die anderen Marketinginstrumente maßgeblichen positiven (negativen) Einfluss auf die transaktionsorientierten und monetären Zielgrößen nehmen (z. B. „tolle Preispolitik“; „lausige Produktqualität“). Dennoch stellt die Werbeeffizienz, wie sie Bedingung (4) oder (5) formulieren, eine quantifizierbare „Hausnummer“ im Werbecontrolling dar. Zumindest lässt sich dann im Marketing diskutieren, welcher Anteil der Werbung bzw. anderen Marketingbereichen am Zustandekommen des „Return on Advertising“ zukommt. Im Sinne eines positivistischen Werbecontrollings liefert eine Effizienzgröße, von deren Aussageschwächen man weiß, deren Zustandekommen man aber kritisch analysiert, mehr Informationen, als wenn man auf die Berechnung und die Analyse einer solchen Kennzahl völlig verzichtet.

Ein *zweites Problem* bei der Kontrolle der Werbeeffektivität und Werbeeffizienz liegt in der möglichen zeitversetzten Wirkung von Werbemaßnahmen, die sowohl verhaltenspsychologische wie ökonomische Zielkriterien betreffen. Eine kurzfristige Sichtweise unterschätzt deshalb den Erfolgsgrad bezogen auf das Erreichen der Werbeziele. Ferner kann sich die Wirkung von aufeinander folgenden Werbekampagnen überlappen, was zu einer Überschätzung der Effektivität der aktuellen Werbekampagne führt. Konzepti-onell erfordert die Berücksichtigung von zeitversetzter Werbewirkung die Spezifizierung von dynamischen (mehrperiodigen) Wirkungsmodellen, wofür die Forschung eine Reihe von Modellvarianten offeriert (vgl. Steffenhagen und Guhl 2011, S. 573–574). Eine methodisch wichtige Größe hierbei ist die Wahl des Zeitintervalls (Periodenlänge), das die Höhe der gemessenen zeitversetzten Effekte beeinflusst („Data Interval Bias“; vgl. Steffenhagen und Guhl 2011, S. 574). Empfohlen wird, ein Zeitintervall zu wählen, das dem Einkaufsintervall der Nachfrager der betreffenden Marke entspricht (vgl. Leone 1995). Lassen sich explizite zeitversetzte Wirkungsmodelle nicht spezifizieren, können Tracking-Studien zumindest teilweise einen verbesserten Einblick geben. In diesem Analysedesign werden die Istwerte für ein Werbeziel über einen längeren Zeitraum hinweg methodenidentisch erfasst, sodass sich längerfristige, zeitlich aggregierte Entwicklungen erkennen lassen.

Ein *drittes Problem* des Werbecontrollings beinhaltet die isolierte Kontrolle einzelner Werbeziele, da sich viele Instrumente der Werbeerfolgskontrolle auf Potenzialziele oder Teilaspekte der „Unique Communication Proposition“ (z. B. Aufmerksamkeits- und Erinnerungswerte) konzentrieren (vgl. bspw. Haimerl und Lebok 2012, S. 25–26). Ein wichtiger Schritt zu einem ganzheitlichen Controlling der Werbewirkung fokussiert deshalb darauf, den monetären „Impact“ von Potenzialzielen, aber vor allem von verhaltenspsychologischen Zielen zu quantifizieren. Formal impliziert dies das Aufdecken des Zusammenhangs zwischen Bedingung 1 und Bedingung 3 bzw. zwischen Bedingung 2 und Bedingung 4. Dahinter steht die Beantwortung einfach wirkender Fragestellungen

wie: Welche Gewinnsteigerung bewirkt eine Verbesserung des Erlebniswerts der Werbung um x Skaleneinheiten? Die dahinterstehende Kette an verhaltenswissenschaftlichen Prozessen, die ein Potenzial- oder verhaltenspsychologisches Werbeziel mit einer monetären Erfolgsgröße verknüpft, sind zwar ureigene Domäne der Marketingforschung, der diesbezügliche Erkenntnisstand erscheint aber bei weitem noch nicht ausreichend, reliable und valide Controllingtools zur Verfügung zu stellen. Einen zumindest konzeptionellen Rahmen hierfür bietet Abb. 5.

4.3 Kalkulation des Werbebudgets

Eine der zentralen Entscheidungen in der Werbeplanung beinhaltet die *Festlegung des Werbebudgets*, wofür das Werbecontrolling vor allem eine Planungsunterstützung liefert (zu den folgende Methoden der Werbebudgetierung vgl. bspw. Link et al. 2000, S. 286–287):

Bei der „Prozent vom Umsatz“-Methode ist aus Erfahrungswerten bekannt, welches Werbebudget notwendig ist, um eine bestimmte Umsatzhöhe bzw. einen bestimmten Marktanteil zu erreichen. Ist aus der Marketingplanung die Höhe des geplanten Umsatzes (Marktanteils) bekannt, so lässt sich die Höhe des hierfür notwendigen Werbebudgets ableiten. Aufgabe des Werbecontrollings ist es, solche Umsatz-(Marktanteil-) Budgetrelationen zu spezifizieren. Bei einer konkurrenzorientierten Festlegung des Werbebudgets wird der „Share of Advertising“, d. h. der Anteil des eigenen Werbebudgets am gesamten Werbebudget der Branche, festgelegt. Ausgehend von diesem relativen Werbeanteil resultiert über die Schätzung des Branchenwerbeumfangs die Quantifizierung des eigenen Werbebudgets. Hier muss das Werbecontrolling Daten zum Branchenwerbeumfang liefern. In der aufgabenorientierten Festlegung des Werbebudgets stellen die intendierten Werbeziele den Ausgangspunkt dar, wobei das Werbecontrolling die Höhe der notwendigen Werbeinvestitionen quantifiziert, um ein bestimmtes Ausprägungslevel eines Werbeziels zu erreichen (Rückwärtsrechnung in Abb. 5). Solche systematischen Planungen des Werbebudgets erleichtern dem Werbemanager gegenüber dem Marketingmanagement oder dem CFO des Unternehmens, die Höhe des Werbebudgets bewilligt zu bekommen. Wird ein geringeres Werbebudget genehmigt, muss das Werbecontrolling im Sinne einer „Schadensbegrenzung“ diejenigen Maßnahmen identifizieren, bei denen geringere Investitionen nur vergleichsweise kleine Einbußen im Werbe-Output nach sich ziehen (Vorwärtsrechnung in Abb. 5).

5 Schlussbemerkung

Das Controlling der Werbung eines Unternehmens gehört zweifellos zu den anspruchsvollen Controllingbereichen im Marketing. Dies gilt nicht nur hinsichtlich der Größenordnung an monetären Ressourcen, die Unternehmen in ihre Werbung investieren,

sondern auch bezogen auf die Heterogenität vieler Controllingfelder. Hierzu zählen die verschiedenartigen Kommunikationsinstrumente, die komplexe Impact-Struktur der Werbeziele bezogen auf ihr Zusammenwirken im „Return-on Advertising“ oder auch die Schwierigkeit, die Wirkung der Werbung von anderen Marketinginstrumenten isolieren zu können. Deshalb dominiert bislang ein eher fragmentarisches Werbecontrolling, das sich auf Potenzialziele oder Dimensionen der „Unique Advertising Proposition“ konzentriert.

Positiv formuliert, bietet ein ganzheitliches Werbecontrolling im Sinne einer Quantifizierung des „Return of Advertising“ noch erhebliche Forschungspotenziale. So könnten Präferenzmodelle dazu herangezogen werden, den Einfluss von verhaltenspsychologischen Werbezielen auf die Kaufwahrscheinlichkeit zu präzisieren. Dies erlaubt zum einen das Erkennen von ineffizienten Werbezielen, d. h. Werbezielen, bei denen eine Erhöhung des Zielerreichungsgrades keine substantielle Steigerung der Kaufwahrscheinlichkeit nach sich zieht. Zum anderen könnte aggregiert über den Gesamtmarkt ein Erwartungswert für die durch das verhaltenspsychologische Werbeziel ausgelösten Käufe geschätzt und damit ein „Link“ zwischen diesen beiden Kategorien von Werbezielen quantifiziert werden. Einen alternativen Ansatz bieten Schätzmodelle des „Marketing-Finance-Interface“, in denen die Kapitalmarktwirkung (sog. Überrendite) von spezifischen Werbestrategien bestimmt wird (vgl. bspw. Agrawal und Kamakura 1995; Knittel und Stango 2010). In jedem Fall erweitern solche Ansätze den Blickwinkel im Controlling der Werbung, das sich nicht nur auf das „Erbsenzählen“ bei Potenzialzielen oder bei Recall- und Recognitionwerten für Werbestimuli beschränken sollte.

Literatur

- Agrawal, J., & Kamakura, W. A. (1995). The economic worth of celebrity endorsers: An event study analysis. *Journal of Marketing*, 59(3), 56–62.
- Bauer, H. H., Hammerschmidt, M., Hartung, R., & Shenawei, N. (2010). Messung und Analyse der Online-Werbeeffizienz. *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 22(2), 83–88.
- Bruhn, M. (2009). *Kommunikationspolitik* (5. Aufl.). München: Vahlen.
- Czenskowski, T. (2003). Marketing-Auditing. In W. Pepels (Hrsg.), *Marketing-Controlling-Kompetenz* (S. 33–54). Berlin: Schmidt.
- Czenskowski, T., Schünemann, G., & Zdzrowomyslaw, N. (2002). *Grundzüge des Controlling*. Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag.
- Doyle, P. (2000). Valuing marketing's contribution. *European Management Journal*, 18, 233–245.
- Haimerl, E., & Lebok, U. (2012). Laute Werbung fällt auf, gute wirkt! Oder: Eignen sich Werbe-pretests als Instrument zur nachhaltigen Markenführung? *transfer – Werbeforschung & Praxis*, 2, 25–31.
- Homburg, C. (2015). *Marketingmanagement* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Horváth, P. (2011). *Controlling* (12. Aufl.). München: Vahlen.
- Kennedy, R., Sharp, B., & Rungie, C. (1999). Does ad liking (LA) improve correct branding? Competitive paper, University of South Australia. <http://marketingscience.info/assets/documents/80/6072.pdf>. Zugegriffen: 20. Apr. 2016.

- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodmann, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing management*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Kloss, I. (2003a). *Werbecontrolling*. Gessbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag.
- Kloss, I. (2003b). Grundzüge des Werbecontrollings. In U. Kamenz (Hrsg.), *Applied Marketing* (S. 671–682). Heidelberg: Springer.
- Kroeber-Riel, W., & Esch, R. (2015). *Strategie und Technik der Werbung* (8. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Knittel, C. R., & Strango, V. (2010). Celebrity endorsements, firm value, and reputation risk: Evidence from the Tiger Woods scandal. *Management Science*, 60(1), 21–37.
- Kumar, V., & Shah, D. (2009). Expanding the role of marketing: From customer equity to market capitalization. *Journal of Marketing*, 73, 119–136.
- Link, J., Gerth, N., & Voßbeck, E. (2000). *Marketing-Controlling*. München: Vahlen.
- Leone, R. P. (1995). Generalizing what is known about temporal aggregation and advertising carryover. *Marketing Science*, 14, G141–G150.
- Paperlein, J. (2016). Nicht bestanden, Die Werbewirkungsplattform für alle Mediengattungen ist getestet. *Horizont*, 17, 1.
- Pepels, W. (2014). *Kommunikationsmanagement* (5. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Schmalen, H. (1992). *Kommunikationspolitik* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Schütz, J. (2012). Werbung, die wirkt. *Transfer – Werbeforschung & Praxis*, 2, 86–88.
- Schwaiger, G., & Schrattenecker, G. (2013). *Werbung* (8. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Schwaiger, M. (2006). Wirkungskontrolle kommunikationspolitischer Maßnahmen. In S. Reinecke & T. Tomczak (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Controlling* (2. Aufl., S. 521–548). Wiesbaden: Springer.
- Steffenhagen, H., & Guhl, D. (2011). Carry Over- und Lag-Effekte in der Werbung. *WiST*, 11, 571–577.
- Tropp, J. (2011). *Moderne Marketing-Kommunikation* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- ZAW – Zentralverband der Deutschen Werbewirtschaft, Werbewirtschaft in Deutschland 2014. www.zaw.de/zaw/branchendaten/werbewirtschaft-in-deutschland-2014/?navid=300392300392. Zugriffen: 2. März 2016.

Über den Autor

Prof. Dr. Hans Pechtl, geb. 1962, hat seit 1998 den Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität in Greifswald inne. Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind Wirkung und Effizienz von Marketinginstrumenten unter dem Fokus des Konsumentenverhaltens und der deskriptiven Entscheidungstheorie. Thematische Schwerpunkte bilden hierbei insbesondere Werbewirkungsforschung und Preispolitik.

Online-Marketing-Controlling

Christopher Zerres, Dieter K. Tscheulin und Kai Israel

Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund der zentralen Bedeutung von Online-Marketing-Maßnahmen vor allem im Kontext der Kommunikationspolitik und den hieraus resultierenden steigenden Investitionen werden in dem vorliegenden Beitrag verschiedene Online-Marketing-Controlling-Instrumente vorgestellt. Die Darstellung baut auf einem Strukturierungsrahmen auf, um eine Kategorisierung und sinnvolle Beschreibung der Vielzahl an Instrumenten zu gewährleisten. Darüber hinaus wird in dem Beitrag ein umfassender Prozess für das Online-Marketing-Controlling dargestellt.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	174
2	Strukturierungsrahmen und Planungsprozess des Online-Marketing-Controllings	175
3	Instrumente des Controllings von Online-Marketing-Maßnahmen	180
3.1	Omni-Channel Controlling	180
3.2	Weitere Controlling Möglichkeiten	184

C. Zerres (✉)
Hochschule Offenburg, Offenburg, Deutschland
E-Mail: christopher.zerres@hs-offenburg.de

D. Tscheulin
Universität Freiburg, Freiburg im Breisgau, Deutschland
E-Mail: dieter.tscheulin@vwl.uni-freiburg.de

K. Israel
Hochschule Offenburg, Offenburg, Deutschland
E-Mail: kai.israel@hs-offenburg.de

4	Schlussbetrachtung	188
	Literatur	189
	Über die Autoren	190

1 Einführung

Online-Marketing-Maßnahmen stellen ein zentrales Kommunikationsinstrument für viele Unternehmen dar, unabhängig von deren Größe und Branche (vgl. Kreutzer et al. 2015, S. 1 ff.). Für Konsumenten ist das Internet im Hinblick auf Unternehmensleistungen die zentrale Informations- und häufig auch Beschaffungsquelle. Dementsprechend investieren Unternehmen verstärkt in Online-Marketing-Maßnahmen. So lagen etwa die Ausgaben für digitale Display-Werbung in Deutschland im Jahr 2015 bei knapp 1,7 Mrd. € (vgl. BVDW 2016, S. 5).

Im Zusammenhang mit steigenden Budgets und Ausgaben für das Online-Marketing wächst gleichzeitig die Forderung des Managements nach einer Kontrolle des Erfolges der jeweiligen Maßnahmen (vgl. Reinecke 2016, S. 214). Im Vergleich zu vielen klassischen Kommunikationsinstrumenten stehen im Online-Marketing äußerst präzise Controlling-Möglichkeiten zur Verfügung. Die Digitalisierung erlaubt es, eine große Anzahl an Daten prozessbegleitend zu erfassen. Ebenso ist es leichter, online angestoßene Nutzerhandlungen häufig unmittelbar auf bestimmte Online-Marketing-Maßnahmen zurückzuführen und so verbundene Kosten zu bestimmen (vgl. Kreutzer 2014, S. 81). Darüber hinaus besteht durch die zentralisierte Speicherung aller Daten die Möglichkeit, alle Touchpoints zu erfassen, um die Customer Journey jedes einzelnen Nutzers abzubilden (vgl. Holland und Flocke 2014, S. 826 f.). Berührungspunkte können jegliche Online-Marketing-Maßnahmen sein, die auf ein digitales Angebot referenzieren, das gleichzeitig mittels Webanalyse-Software überwacht werden kann. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Marketing-Maßnahme in der digitalen oder der analogen Welt geschaltet wird. Sei es ein E-Mail-Newsletter, ein Social Media Beitrag oder ein QR-Code, all diese Maßnahmen stellen Touchpoints dar, mit denen ein Nutzer in Berührung kommen könnte und welche letztlich auf ein digitales Angebot verweisen (vgl. Holland und Flocke 2014, S. 841). Diesbezüglich stellt sich für die Marketingverantwortlichen stets die Frage, welche Kanäle von den potenziellen Kunden vorwiegend genutzt werden beziehungsweise welchen Anteil der jeweilige Kanal in der individuellen Customer Journey einnimmt. Gängige Webanalyse-Plattformen verfügen über den Funktionsumfang, die notwendigen Daten für das Controlling bereitzustellen und differenzierte Analysen durchzuführen.

Trotzdem zeigen Studien, dass viele Unternehmen hiervon oftmals nur eingeschränkt Gebrauch machen (vgl. Zerres und Israel 2016, S. 33; Esch und Eichenauer 2016, S. 386). Darüber hinaus werden Online-Marketing-Maßnahmen häufig anhand nur weniger Kennzahlen, die nicht dem tatsächlichen Ziel der Maßnahme(n) gerecht werden oder sogar falschen Kennzahlen, bewertet (vgl. Fulgoni und Mörn 2009).

Online-Marketing-Controlling erfordert neben Kenntnissen unter anderen bezüglich der technischen Controlling-Möglichkeiten vor allem einen klar beschriebenen Prozess.

In diesem muss genau definiert werden, was kontrolliert werden soll und welche Informationen das Controlling hierfür bereitstellen muss.

Im vorliegenden Beitrag werden zunächst einige Grundlagen des Online-Marketing vorgestellt. Im Anschluss wird ein Strukturierungsrahmen entworfen, der einerseits den Umfang und die Ansatzpunkte eines Online-Marketing-Controllings verdeutlicht und andererseits eine systematische Darstellung der verschiedenen Online-Marketing-Controlling-Instrumente erlaubt. Des Weiteren wird ein umfassender Planungsprozess beschrieben. Auf Basis des Strukturierungsrahmens werden abschließend Online-Marketing-Controlling-Instrumente aufgezeigt.

2 Strukturierungsrahmen und Planungsprozess des Online-Marketing-Controllings

Einleitend soll zunächst das Online-Marketing und damit verbundene wesentliche Maßnahmen vorgestellt werden. Der Begriff Online-Marketing wird in der wissenschaftlichen Literatur, wie in der Unternehmenspraxis teilweise sehr unterschiedlich ausgelegt und zu benachbarten Begriffen, wie E-Commerce, abgegrenzt (vgl. Wille-Baumkauff 2015, S. 16; Lammenett 2015, S. 22 ff.). Entsprechend liegen zahlreiche Definitionen zu diesem Begriff vor. In Anlehnung an Kreutzer und Lammenett soll in diesem Beitrag Online-Marketing verstanden werden „...als Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller markt-orientierten Aktivitäten, die sich [...] des Internets zur Erreichung von Marketing-Zielen bedienen und die darauf abzielen, Besucher auf die eigene oder eine ganz bestimmte Internetpräsenz zu lenken“ (Kreutzer 2014, S. 4; Lammenett 2015, S. 26).

Online-Marketing umfasst demnach, neben einem Planungs- und Kontrollprozess, eine Reihe an Maßnahmen. Hierunter fallen im Wesentlichen (vgl. Bauer 2011, S. 158 ff.; Zerres und Israel 2016, S. 6 ff.):

- Corporate Website
- Online-Werbung
- Affiliate Marketing
- Suchmaschinenmarketing (Suchmaschinenwerbung und -optimierung)
- E-Mail Marketing
- Online PR
- Social Media

Bei einer Betrachtung der Maßnahmen wird im Vergleich zum E-Commerce deutlich, dass Online-Marketing einen starken Fokus auf kommunikationspolitische Aspekte setzt. Dem E-Commerce wird hingegen vielfach eine eher distributionspolitische Aufgabe zugeschrieben. Das Online-Marketing unterstützt danach den E-Commerce, indem Kunden etwa durch E-Mail Werbung auf den Online-Shop geführt werden oder aber Verkäufe im Online-Shop fördert.

Als zentrale und wohl wichtigste Online-Marketing-Maßnahme kann die Webseite einer Organisation angesehen werden. Dieses zentrale Kommunikationsinstrument sollte an den Bedürfnissen des Nutzers ausgerichtet und entsprechend gestaltet werden. Vor dem Hintergrund dieser zentralen Bedeutung der Webseite ist es daher das wesentliche Ziel aller anderen Online-Marketing-Maßnahmen, Nutzer auf die betreffende Webseite zu führen und diese zu einer gewünschten Handlung zu bewegen (vgl. hierzu auch die oben aufgeführte Definition des Online-Marketing) (vgl. Lammenet [2015](#), S. 28). Daneben lassen sich einige weitere Ziele identifizieren. Hierzu gehören etwa:

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Steigerung der (Marken-)Bekanntheit
- Erhöhung von Image und Reputation

Für eine Abgrenzung und eine strukturierte Beschreibung des Online-Marketing-Controllings soll der nachfolgende *Trichter* (engl. Funnel) zur Anwendung gelangen. In diesem wird der oben skizzierte Zusammenhang grafisch vereinfacht dargestellt. Demnach zielen die verschiedenen Online-Marketing-Maßnahmen im Kern darauf ab, Nutzer auf das Webangebot der Organisation zu führen. Auf der Webseite wiederum können verschiedene Aktivitäten durchgeführt werden. Die abschließende Größe stellt eine Handlung des Nutzers dar, z. B. einen Produktkauf.

In Anlehnung an Abb. 1 umfasst somit das Online-Marketing-Controlling zunächst ein phasenspezifisches Nutzertracking. Hierzu gehören die Ebenen *View*, *Engagement* und *Perform*:

- *View*: Leistungsmessung von Maßnahmen, etwa durch Kennzahlen, ohne direkten Bezug zur Webseite (z. B. E-Mail Öffnungsraten oder Impressions bei Online-Werbung). Hier ist insbesondere die Ausspielung der Werbemaßnahme beziehungsweise deren Visualisierung von Bedeutung.
- *Engagement*: Hier wird erfasst und bewertet, inwieweit der Nutzer mit dem Webangebot interagiert (z. B. Verweildauer und Click Through Rate).
- *Perform*: Kennzahlen, die auf der Webseite erhoben werden, aber nicht mit einer Kaufhandlung in Verbindung stehen (z. B. eine Newsletteranmeldung oder Kontaktanfrage).

Daneben lassen sich zwei weitere Bereiche identifizieren:

- Technisches Performance Controlling: Nutzerunabhängiges Controlling der technischen Realisierung von Online-Marketing-Maßnahmen.
- Controlling mit aktiver Nutzerpartizipation: Hierunter fallen Controlling-Instrumente, die eine aktive Partizipation des Nutzers bei der Datengewinnung voraussetzen. Im Gegensatz zum Nutzertracking nimmt der Nutzer hier aktiv und bewusst, etwa an

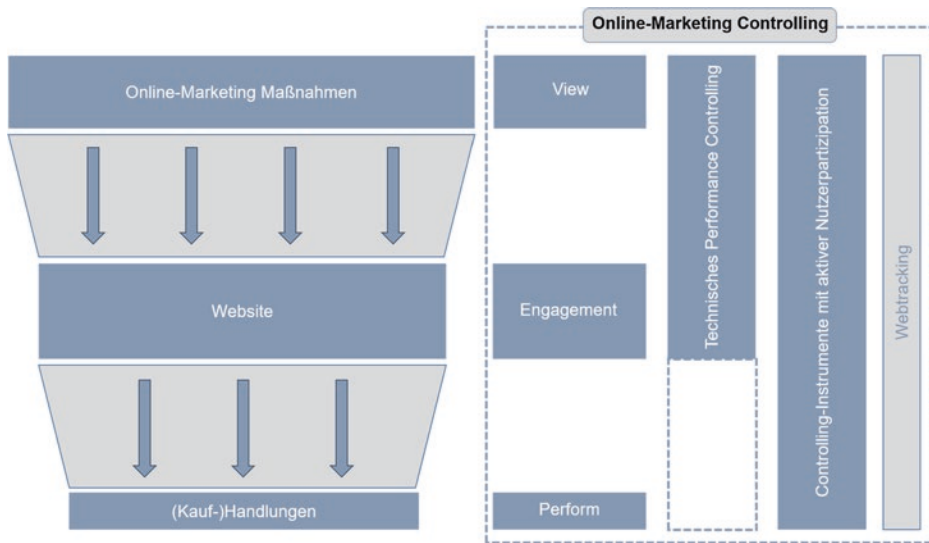


Abb. 1 Strukturierungsrahmen des Online-Marketing-Controllings. (Quelle: eigene Darstellung)

einer Online-Befragung, teil. Hierdurch können Faktoren, wie beispielsweise die Zufriedenheit eines Webseitenbesuchers, berücksichtigt werden.

Aus Abb. 1 wird zudem deutlich, dass die Grundlage für ein Online-Marketing-Controlling ein phasenübergreifendes Webtracking ist.

Im Gegensatz zum E-Commerce-Controlling wird hier explizit nicht die eigentliche Kaufhandlung als zentrale Controlling-Größe betrachtet. Im Zusammenhang mit der letzten Phase wird allerdings deutlich, dass Online-Marketing-Controlling auch verschiedene Conversions, wie etwa eine Newsletteranmeldung oder eine Leadgewinnung (CPL), berücksichtigen muss. Die hier vorgenommene Abgrenzung zum E-Commerce (Controlling) dient vor allem einer sinnvollen und strukturierten Darstellung relevanter Online-Marketing-Controlling-Instrumente. In der Praxis sind dagegen die beiden Bereiche in der Regel nur schwer voneinander zu trennen.

Grundsätzlich lassen sich die Kernaufgaben eines Online-Marketing-Controllings durch die folgenden beiden Fragestellungen charakterisieren (vgl. Kreutzer 2014, S. 79; Castan 2011, S. 171):

- Wie effektiv ist der Einsatz der verschiedenen Online-Marketing-Maßnahmen?
- Wie effizient ist der Einsatz der unterschiedlichen Online-Marketing-Maßnahmen?

Eine adäquate Kontrolle von Online-Marketing-Maßnahmen setzt einen Prozess voraus. Bereits im Planungsprozess der Marketing-Aktivitäten (online und offline) müssen Kennzahlen definiert werden, auf deren Grundlage eine Leistungsmessung erfolgen kann. Vor allem die Vielfalt der im Prozess anfallenden Daten setzt eine eingehende

Spezifikation der relevanten Messgrößen voraus. Mittels einer zentralen Datenspeicherung können daraufhin kanalübergreifende Marketing-Kampagnen erfolgreich überwacht und in Echtzeit ausgewertet werden (*Omni Channel-Controlling*) (vgl. Schäfer und Weiss 2015, S. 213). Ein solcher Prozess soll sicherstellen, dass sämtliche relevanten Informationen für die Planung, Durchführung und Kontrolle aller eingesetzten Maßnahmen vorliegen. Es geht also darum, genau festzulegen, was zu kontrollieren ist. Der hier vorgestellte Prozess greift im ersten Schritt ein von Avinash Kaushik entwickeltes Modell zur Messung von Online-Marketing-Aktivitäten auf (vgl. Waisberg und Kaushik 2009). Dieses Modell wird um zwei weitere Phasen erweitert. In einer zweiten Ebene werden die zuvor spezifizierten Daten zusammengestellt und ausgewertet. Schließlich beinhaltet die dritte Ebene den Vergleich der Daten mit den Vorgaben sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen (vgl. Abb. 2).

Mit diesem Prozess wird der Tatsache Rechnung getragen, dass eine effiziente Messung und Kontrolle von Online-Marketing-Maßnahmen nur dann sinnvoll erfolgen kann, wenn verschiedene Prozessschritte vorher durchlaufen worden sind. Hier ist insbesondere die genaue Bestimmung des Informationsbedarfes zu nennen.

Im folgenden Abschnitt wird nun auf die erste Prozessphase näher eingegangen. Die Elemente dieser Prozessphase sind alle Voraussetzung für eine sinnvolle Auswertung von Online-Marketing-Maßnahmen. Waisberg und Kaushik sowie Vollmert und Lück liefern hierfür ein zusammenfassendes Schaubild (vgl. Vollmert und Lück 2014, S. 111; Waisberg und Kaushik 2009).

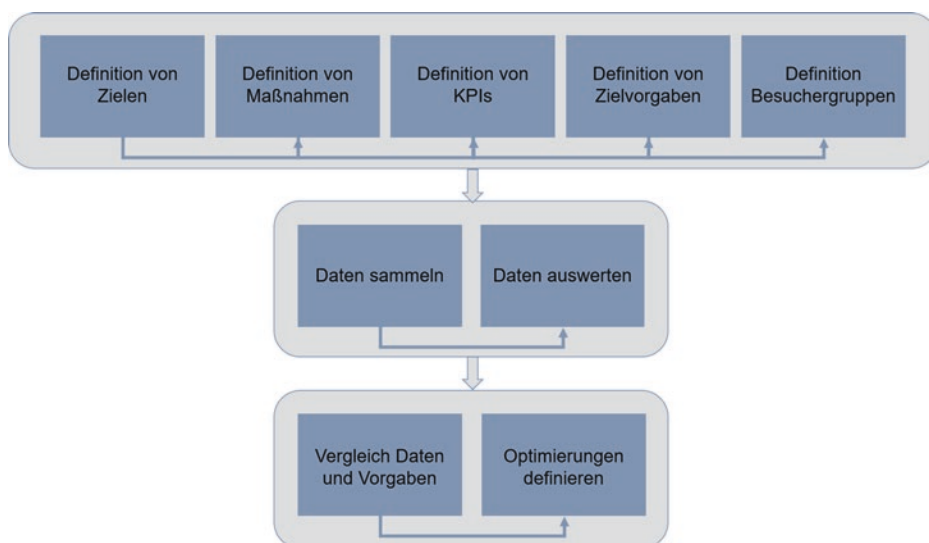


Abb. 2 Online-Marketing-Controlling Prozess. (Quelle: eigene Darstellung)

Im ersten Schritt werden die Ziele definiert, die mit den Online-Marketing-Maßnahmen erreicht werden sollen. Dabei ist es wichtig, diese mit den übergeordneten Zielen des Unternehmens abzustimmen und so in Einklang zu bringen. Als Ziele kommen exemplarisch infrage:

- Bekanntmachung des Unternehmens
- Verbesserung des Kundenservices
- Steigerung der Markenbekanntheit
- Kundenakquise
- Kundenbindung

Im nächsten Schritt werden für die formulierten Ziele Maßnahmen festgelegt. In dem Beispiel in Abb. 3 werden für die drei Ziele *Markenbekanntheit*, *Kontakte generieren* und *Kundenservice* jeweils Maßnahmen, wie etwa die Bereitstellung von FAQs, definiert. Eine Markenkampagne kann zum Beispiel mit einer Werbekampagne für den Markennamen umgesetzt werden.

Der dritte Schritt umfasst die Definition von *Key Performance Indicators* (KPIs). Diese bezeichnen Kennzahlen, die als Basis zur Bewertung von Online-Maßnahmen herangezogen werden können. Ein KPI kann aus einer oder auch mehreren Kennzahlen bestehen, wobei diese immer auf eine festgelegte und wiederholbare Art erhoben werden (vgl. Vollmert und Lück 2014, S. 114). In Abhängigkeit zur Zielsetzung können

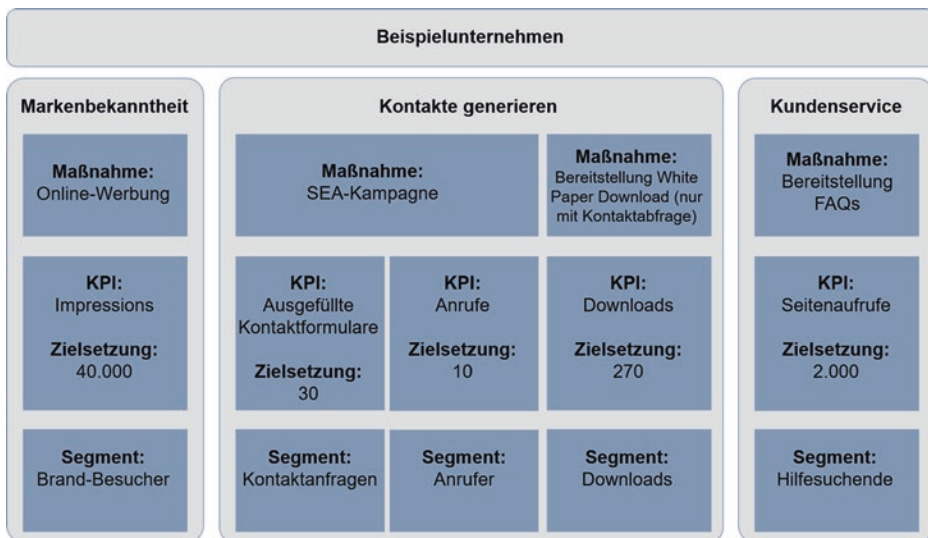


Abb. 3 Schaubild der Planungsprozessphase. (Quelle: Vollmert und Lück 2014, S. 111; Waisberg und Kaushik 2009)

verschiedene KPIs herangezogen werden. Vollmert und Lück schlagen hier eine Einteilung in quantitative und qualitative KPI vor (vgl. Vollmert und Lück 2014, S. 114). Während demnach etwa Seitenaufrufe und Visits quantitative KPIs sind, stellen dagegen die Verweildauer auf einer Seite und die Seiten pro Besuch qualitative KPIs dar. Im nächsten Schritt erfolgt die Festlegung von Zielen, die mit Bezug auf den KPI erreicht werden sollen. Grundsätzlich sollte für jede Maßnahmen eine Zielsetzung definiert werden.

Im letzten Schritt erfolgt schließlich die Definition von Segmenten beziehungsweise Besuchergruppen. Ausgangslage sind hierbei die unterschiedlichen Handlungsmotive der Konsumenten. Eine derartige Einordnung soll es ermöglichen, zu bewerten, ob die eingesetzten Maßnahmen die definierte Zielgruppe erreicht haben. Die Festlegung solcher Besuchergruppen ist allerdings mit einigen Schwierigkeiten verbunden, da ein Besucher und dessen Handlung nicht immer klar einer bestimmten Gruppe zuzuordnen ist. Exemplarisch sollen die drei folgenden Gruppen den dargestellten Sachverhalt verdeutlichen (vgl. Vollmert und Lück 2014, S. 119):

- Interessierte (mehr als vier Minuten auf der Webseite)
- Potenzielle Käufer (spezifische Produktseite aufgerufen)
- Neulinge (zum ersten Mal auf der Webseite)

3 Instrumente des Controllings von Online-Marketing-Maßnahmen

Im folgenden Abschnitt werden, in Anlehnung an den skizzierten Strukturierungsrahmen, verschiedene Online-Marketing-Controlling-Instrumente vorgestellt. Zunächst werden hierzu, den Phasen des vorgestellten Trichters entsprechend, Kennzahlen für die jeweiligen Phasen beschrieben. Danach werden Controlling-Instrumente, die die technische Performance bewerten, vorgestellt. Schließlich werden Controlling-Instrumente dargestellt, die auf Basis einer aktiven Partizipation des Nutzers Erkenntnisse liefern, beispielsweise bezüglich der Benutzerfreundlichkeit einer Webseite.

In Bezug auf den im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Planungsprozess stellen die nachfolgenden Ausführungen die Grundlage vor allem für den jeweiligen Bereich „KPI und Zielsetzung“ dar.

3.1 Omni-Channel Controlling

Im Folgenden werden für die jeweiligen Phasen des Trichters verschiedene Kennzahlen vorgestellt. Diese werden den Bereichen *View*, *Engagement* und *Perform* zugeordnet. Grundlage für die hier dargestellten Kennzahlen ist ein kanalübergreifendes Benutzertracking.

3.1.1 View

In der ersten Prozessphase *View* ist die Ausspielung der Werbemaßnahme beziehungsweise deren Visualisierung von Bedeutung. Demzufolge wird in dieser Phase gemessen, wie häufig eine Werbebotschaft an den Rezipienten übermittelt wird. Im Online-Marketing-Umfeld haben sich für jeden Kanal unterschiedlichste Kennzahlen etabliert, die wichtige Informationen für das Online-Marketing-Controlling liefern, seien es Impressions bei Google Adwords, Aufrufe bei YouTube oder die Öffnungsrate bei E-Mail-Newslettern. All diese Kennzahlen sind relevante Messgrößen, die im Online-Marketing-Controlling zu berücksichtigen sind. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass sich alle diese Messgrößen, unabhängig von ihrer jeweiligen Bezeichnung, auf die gleiche Erhebungsmetrik beziehen. Grundsätzlich wird dabei immer gemessen, wie häufig eine Botschaft ausgespielt worden ist. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass aus technischer Perspektive ein Unterschied darin besteht, ob eine Werbemaßnahme lediglich ausgeliefert wurde oder ob der Rezipient diese tatsächlich wahrgenommen hat. Die bloße Auslieferung ist im Vergleich zur tatsächlichen Wahrnehmung keine aussagekräftige Messgröße, sodass die tatsächliche Wahrnehmung als Kennzahl wenn möglich immer den Vorzug erhalten sollte. Nachdem die Werbebotschaft vom Rezipienten wahrgenommen worden ist, sollte diese eine Call-to-Action aufweisen, um Traffic auf das referenzierte Online-Angebot zu erzeugen (vgl. Kreutzer 2014, S. 36). Neben der reinen Visualisierung, muss jeder Touchpoint mit einer eindeutigen Kennung versehen werden. Erst wenn diese Anforderung erfüllt ist, kann ein kanalübergreifendes Tracking-System sämtliche relevanten Daten erfassen. Nahezu alle Webcontrolling-Systeme stellen hierfür den notwendigen Funktionsumfang zur Verfügung, um ein Kampagnen-Tracking durchzuführen. Vor allem bei Offline-Werbemaßnahmen wird dieses häufig vernachlässigt, da die Messgrößen hier sehr eingeschränkt sind. Jedoch ist auch dieser Bereich ein Bestandteil der Kommunikationsstrategie, sodass Offline-Instrumente, wie beispielsweise QR-Codes oder Coupons, ebenso dazu verwendet werden können, um den Rezipienten auf das eigene digitale Angebot zu lenken (vgl. Holland und Flocke 2014, S. 841). Um ein kanalspezifisches Tracking zu implementieren, müssen bereits im Planungsprozess der Marketing-Maßnahme eindeutige Parameter spezifiziert werden, die die Kampagne möglichst exakt beschreiben. Diese Informationen werden daraufhin bei der Umsetzung in den referenzierenden Link implementiert, sodass das Tracking-System die Herkunft des Besuchers anhand der Parameter identifizieren kann (vgl. Zawadzki und Groth 2015, S. 156 f.). Da diese Vorgehensweise grundsätzlich bei allen Webcontrolling-Systemen sehr ähnlich ist, wird im Folgenden beispielhaft das Kampagnen-Tracking mit Google Analytics aufgezeigt.

Das primäre Ziel dieser fiktiven Online-Marketingmaßnahmen ist es, die Anzahl an Kundenanfragen zu einem bestimmten Produkt über das eigene Kontaktformular zu erhöhen. Als Werbemaßnahme wurde neben einem E-Mail-Newsletter ebenfalls ein Facebook-Beitrag konzipiert, welcher an die Zielgruppe übermittelt wird. Für jede Kampagne muss ein Name, ein Medium sowie eine Quelle hinterlegt werden, um eine

eindeutige Zuordnung gewährleisten zu können. Da für das Beispiel die Erhöhung der Kundenanfragen im Fokus des Controlling-Prozesses steht, wird für den Kampagnennamen (*utm_campaign*) die Beschreibung „leads“ hinterlegt. Das Kampagnenmedium (*utm_medium*) bezeichnet jenen Kanal, über welchen die Marketing-Maßnahme ausgespielt wurde. Daher werden diesem Parameter zwei unterschiedliche Werte „email“ und „social“ zugewiesen, auf deren Basis eine kanalspezifische Segmentierung erfolgen kann. Die Kampagnenquelle (*utm_source*) verweist auf die tatsächlichen Werbemaßnahmen „newsletter“ und „facebook“. Idealerweise beinhaltet dieser Parameter eine möglichst exakte Formulierung der Werbemaßnahme, sodass der Marketingverantwortliche den Erfolg mehrerer Werbemaßnahmen, die über das gleiche Medium ausgespielt wurden, separiert bewerten kann.

Ziel-URL (Newsletter) http://www.domain.de/kontakt.html?utm_campaign=leads&utm_medium=email&utm_source=newsletter

Ziel-URL (Facebook) http://www.domain.de/kontakt.html?utm_campaign=leads&utm_medium=social&utm_source=facebook

Sobald sämtliche Werte in den referenzierenden Link aufgenommen worden sind, kann dieser in die jeweilige Marketing-Maßnahme implementiert werden. Ab diesem Zeitpunkt kann das Tracking-System den Besucher nicht nur einem spezifischen Kanal, sondern auch einer Maßnahme zuordnen (vgl. Kreutzer 2014, S. 81). Insbesondere bei der Schaltung mehrerer Marketing-Maßnahmen ist es möglich, die Marketing-Maßnahmen hinsichtlich ihrer Leistungsdaten zu bewerten. Diese Informationen bilden wiederum die Grundlage für weitere Investitionsentscheidungen, welche Kanäle für welche strategischen Ziele am geeignetsten sind (vgl. Mühlenhoff und Hedel 2014, S. 533). Die meisten Tracking-Systeme verfügen über weitere Parameter, die in den referenzierenden Link aufgenommen werden können. In Anbetracht der unterschiedlichen Interpretationen dieser Parameter sollte man sich im Vorfeld zwingend mit der Dokumentation des Tracking-Systems befassen.

3.1.2 Engagement

In der zweiten Prozessphase *Engagement* steht die Interaktion des Rezipienten im Fokus der Datenerhebung. Nachdem eine Online-Marketing-Maßnahme erfolgreich ausgespielt wurde, muss die Werbebotschaft die Aufmerksamkeit des Rezipienten auf sich lenken. Durch eine Call-to-Action, wie beispielsweise „Jetzt bestellen!“ oder „Melden Sie sich an!“, wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass der Nutzer sich angesprochen fühlt und auf die Werbemaßnahme klickt (vgl. Kreutzer 2014, S. 36). Sobald der Nutzer auf den hinterlegten Link klickt, wird er auf die referenzierte Seite geleitet. Da im Vorfeld der Link mit kanalspezifischen Parametern versehen wurde, kann das Tracking-System den Klick der jeweiligen Werbemaßnahme zuordnen. Somit ist es in dieser Phase erstmals möglich, eine eingeschränkte Leistungserhebung durchzuführen, die in der nächsten Phase weiter spezifiziert werden kann. Diesbezüglich ist vor allem die Click-Through-Rate (CTR) ein Indikator dafür, ob die ausgespielte Werbebotschaft Aufmerksamkeit erzeugt und für den Nutzer von Relevanz ist. Um die CTR für eine Werbemaßnahme

zu bestimmen, wird dazu die Anzahl der getätigten Klicks auf die Werbeanzeige mit der Anzahl der Impressionen ins Verhältnis gesetzt. Je nach Werbemaßnahme beziehungsweise -medium kann die Click-Through-Rate stark variieren. Bei der klassischen Bannerwerbung ist eine niedrige CTR im Promillebereich keine Seltenheit (vgl. Kreutzer 2014, S. 165), wohingegen zielgruppenspezifische Keyword-Kampagnen weitaus höhere Click-Through-Raten aufweisen können.

Neben der Click-Through-Rate, gibt es im Webcontrolling weitere Kennzahlen, die die Interaktion zwischen dem Nutzer und dem Werbemittel beziehungsweise der Webseite beschreiben (vgl. Holland und Koch 2014, S. 475). Die Kennzahl Page Impressions etwa gibt Auskunft darüber, wie viele und welche Seiten sich der Besucher während der Webseitenutzung angesehen hat. Auf Basis dieser Daten ist es möglich, Stärken sowie Schwachstellen des eigenen Webangebotes zu identifizieren. Wird eine Unterseite im Vergleich zu einer anderen Seite häufiger aufgerufen, ist dies ein Indiz dafür, dass auf dieser Seite zielgruppenrelevante Informationen vorzufinden sind. Allerdings gibt es ebenfalls Seiten, auf denen eher geringere Aufrufzahlen wünschenswert sind. Hierzu gehören etwa Seiten mit Kontaktinformationen bei Beschwerden oder Qualitätsmängeln. In Kombination mit der Verweildauer eines Nutzers kann diese Aussage bestätigt werden. Je häufiger eine Seite aufgerufen wird und je länger der Nutzer darauf verweilt, desto relevanter ist der hinterlegte Content. Im Umkehrschluss sind wenig frequentierte Seiten, welche nur sehr kurz dargestellt werden, für den Rezipienten eher uninteressant. Zur weiteren Analyse können die Kennzahlen Absprungrate und Ausstiegsrate herangezogen werden. Die Absprungrate spiegelt den Anteil jener Webseitenbesucher wider, die nur einen einzigen Seitenaufruf getätigt haben. Die Ausstiegsrate hingegen gibt an, wie häufig es sich um die letzte vom Besucher betrachtete Seite handelt, bevor dieser die Webseite verlassen hat. Bei beiden Kennzahlen kann es entweder sein, dass der Besucher alle benötigten Informationen erhalten hat oder aber, dass der hinterlegte Content keine Relevanz für ihn aufweist. Diese Frage lässt sich beantworten, in dem die Kennzahlen in Abhängigkeit zur Verweildauer gesetzt werden. Bei einer langen Zeitspanne ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass der hinterlegte Content für den Nutzer von Relevanz ist. Ist die Zeitspanne hingegen relativ kurz ist dies ein Anzeichen dafür, dass die hinterlegten Informationen nicht den Erwartungen des Besuchers entsprechen. Prinzipiell ist es in der Prozessphase *Engagement* von entscheidender Bedeutung, den Webseitenbesucher von dem eigenen Angebot zu überzeugen. Daher muss das eigene Webangebot eine benutzerfreundliche Bedienung aufweisen, zielgruppenrelevanten Content beinhalten und grafisch ansprechend gestaltet sein.

3.1.3 Perform

Nachdem der potenzielle Interessent die ersten zwei Prozessstufen durchlaufen hat, sollte er eine Aktion durchführen, die im Planungsprozess als Messgröße für die Zielerreichung definiert wurde. Die dritte Ebene *Perform* erfasst somit Nutzeraktionen, die auf eine direkte Interaktion mit dem Unternehmen ausgerichtet sind. Diese finale Aktion wird als Conversion bezeichnet, da der Besucher eine direkte Handlung durchführt, die

durch die Marketing-Maßnahme ausgelöst wurde. Der Besucher konvergiert so vom potenziellen zum tatsächlichen Interessenten. Eine Conversion kann im Online-Marketing-Bereich auf vielfältige Weise erfolgen (vgl. Lammenett 2015, S. 168). Neben dem Abonnieren eines Newsletters oder der Nutzung eines Chats beziehungsweise eines Kontaktformulars, ist auch ein direkt eingeleiteter Telefonanruf eine mögliche Handlungsaktion, die als definiertes Ziel im Rahmen des Webcontrollings gemessen wird. Darüber hinaus können ebenfalls die Anzahl von Downloads, App-Installationen oder Weiterempfehlungen wichtige Kennzahlen darstellen, auf deren Grundlage die Effizienz einer Online-Marketing-Kampagne bewertet werden kann.

Für die Bewertung aller Online-Marketing-Aktivitäten sind die Conversions elementare Leistungskennzahlen (KPI), die für die Zielerreichung unabdingbar sind. Nur wenn eine Conversion einer Marketing-Maßnahme zugeordnet wird, kann die Rentabilität ermittelt werden. Diese Forderung führt im praktischen Einsatz häufig zu Schwierigkeiten. In den seltensten Fällen nutzt ein potenzieller Interessent nur einen Kanal, um eine marketingrelevante Aktion auszuführen. Vielmehr kommt der Nutzer während seiner Customer Journey mit unterschiedlichen Touchpoints in Berührung. Das Attribution-Modell setzt sich mit dieser Problematik auseinander und liefert wichtige Lösungsansätze, die im Tracking-Konzept berücksichtigt werden sollten (vgl. Zawadzki und Groth 2015, S. 156 f.). Mittels festgelegter Regeln wird jedem Touchpoint im Conversion-Pfad eine unterschiedliche Wertigkeit zugewiesen, sodass Rentabilitätsanalysen über mehrere Online-Marketing-Maßnahmen erfolgen können. Durch die Segmentierung der einzelnen Online-Marketing-Maßnahmen in Abhängigkeit zu ihrer Wertigkeit im Conversion-Pfad kann der monetäre Gegenwert für jeden potenziellen Interessenten bestimmt werden. Dementsprechend kann, auf Basis der von im Web-Controlling gewonnenen Daten, der Rezipient zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen Botschaft, unter Berücksichtigung eines effizienten Kapitaleinsatzes, angesprochen werden (vgl. Zawadzki und Groth 2015, S. 157 f.).

3.2 Weitere Controlling Möglichkeiten

Neben dem Besucher-Tracking, können weitere Analysemethoden genutzt werden, um den Erfolg von Online-Marketing-Maßnahmen zu messen und deren Effektivität zu bewerten. Diesbezüglich lassen sich die unterschiedlichen Methoden in Controlling-Instrumente, die die technische Performance bewerten und in Instrumente, die unter aktiver und bewusster Partizipation des Nutzers den Erfolg von Online-Marketing-Maßnahmen bemessen, unterteilen.

3.2.1 Technisches Performance Controlling

Die Erfolgsmessung einer Webseite ist von unterschiedlichen Faktoren abhängig. Insbesondere eine durchdachte Benutzerführung, eine ansprechende Gestaltung sowie relevanter Content werden häufig als Schlüsselemente angesehen. Die technische Realisierung

wird hingegen in den seltensten Fällen bei der Leistungsbewertung berücksichtigt. Dies belegt auch eine aktuelle Studie, wonach nur 1,6 % Webseiten von klein- und mittelständischen Unternehmen optimiert sind (vgl. Zerres und Israel 2016, S. 22). Vergewärtigt man sich das typische Internetnutzungsverhalten, sollte es der Anspruch eines jedes Unternehmens sein, aus technischer Sicht ein optimales Webangebot zur Verfügung zu stellen, das von Suchmaschinen erfasst werden kann. Diesbezüglich stellt sich die Frage, wie eine Suchmaschine erkennt, ob das Design einer Webseite ansprechend gestaltet ist beziehungsweise ob die Benutzerführung den Vorstellungen des Besuchers entspricht. Diese subjektiven Faktoren sind durch quantitative Messgrößen nur schwer zu erfassen. Komplementär hierzu sind die Ladegeschwindigkeit einer Webseite, die Antwortzeit des Servers und das übertragene Datenvolumen eindeutige Kennzahlen, welche sofort erfasst und ausgewertet werden können. Trotz anbieterseitiger Datenvolumenbeschränkungen steigt der Anteil der mobilen Internetnutzung rapide an. Daher wird eine effiziente Datenbereitstellung immer wichtiger, um die angeforderten Informationen möglichst schnell übertragen zu können. Unter Zuhilfenahme verschiedener Webtechnologien kann diese Anforderung erfüllt werden, wodurch eine bessere Bewertung durch Suchmaschinen erfolgen kann. Dementsprechend führen technische Maßnahmen unter Umständen zu einem höheren Rang in den Suchergebnissen beziehungsweise zu einer Steigerung des Qualitätsfaktors bei der Suchmaschinenwerbung.

Mit Hilfe etwa des kostenfreien Online-Tools Google PageSpeed Insights können die technischen Parameter validiert werden. Im Zuge der Analyse werden sowohl für stationäre als auch mobile Endgeräte die einzelnen Leistungsparameter gemessen. Auf Basis der zur Verfügung gestellten Ergebnisse ist es möglich, Schwachstellen des eigenen Webangebotes zu identifizieren. Für klassische Desktop-PCs sind vor allem die Übertragungsgeschwindigkeit sowie das Datenvolumen von entscheidender Bedeutung, wohingegen bei mobilen Endgeräten ebenfalls die Usability in die Leistungsbewertung mit aufgenommen wird. Die Bedienbarkeit des Webangebotes wird in diesem Zusammenhang einzig anhand mathematisch messbarer Kennzahlen beurteilt. Folglich liefert dieses Controlling-Instrument keine Erkenntnisse darüber, ob etwa die Farbwahl oder die verwendete Schrift zu einer Steigerung der Usability führt. Vielmehr wird anhand der Platzierung und Visualisierung unterschiedlicher Elemente verifiziert, ob beispielsweise zwei Eingabefelder zu nah aneinander angeordnet sind, sodass eine Toucheingabe nur schwer durch den Nutzer erfolgen kann. Google PageSpeed Insights ist daher ein geeignetes Controlling-Instrument, um bereits im Vorfeld der tatsächlichen Werbemittelausspielung Leistungsdaten zu erheben. Auf Basis der Resultate kann die Qualität der technischen Realisierung bewertet werden, die für Suchmaschinen und insbesondere für den Rankingfaktor von Bedeutung sind (vgl. Zerres und Israel 2016, S. 19).

Ein weiteres kostenfreies Controlling-Instrument ist etwa die Google Search Console, welche wertvolle Informationen über das Suchverhalten sowie die Seitenindizierung liefert. Vor allem im Bereich Suchmaschinenoptimierung gibt es zahlreiche Unternehmen, die geeignete Produkte zur Optimierung von Webangeboten bereitstellen. Die Google Search Console gilt unter Webmastern als wichtigstes und valides Controlling-Instrument,

da die Optimierungsempfehlungen direkt von Google stammen und somit den geforderten Richtlinien entsprechen (vgl. Alpar et al. 2015, S. 388). Nach der erfolgreichen Registrierung stehen dem Nutzer alle Kennzahlen zur Verfügung, die Google von dem eigenen Webangebot auslesen kann. Vor allem die Suchanalyse gibt Auskunft darüber, welche Suchbegriffe bei Google eingegeben wurden, die zu einem Klick auf der Trefferliste geführt haben. Diese Daten sind für das Marketing-Controlling von elementarer Bedeutung, da sie wichtige Keywords beziehungsweise Keywordkombinationen liefern, welche für die Schaltung von Online-Marketing-Maßnahmen von Relevanz sind (vgl. Stülpnagel 2014, S. 600). Darüber hinaus beinhaltet die Übersicht nur jene Keywords, die auf einen Klick innerhalb der organischen Ergebnisliste zurückzuführen sind. Folglich verursachen diese Keywords, im Vergleich zu einer Werbeanzeige, keine direkten Kosten. Das Controlling kann auf Basis dieser Informationen jene Seiten identifizieren, die sowohl aus Nutzersicht als auch für Google als interessant eingestuft werden. Neben der Keyword-Recherche, ist die Google Search Console auch für die OnPage-Optimierung ein unerlässliches Controlling-Instrument. Für die Indizierung neuer sowie bestehender Webseiten werden automatisiert Spider auf das Webangebot entsendet, die selbstständig Änderungen identifizieren und an Google weiterleiten. Stößt der Spider während des Crawling-beziehungsweise Indizierungsprozesses auf einen Fehler, wird dieser ebenfalls übermittelt und in der Google Search Console dargestellt. Somit findet durch Google eine fortwährende Analyse der Seitenstruktur statt, die ebenfalls in den Webcontrolling-Prozess mit einfließt. Vor allem Indizierungsfehler, wie beispielsweise falsch konfigurierte Serverdateien oder Fehlerseiten, die durch falsch gesetzte Verlinkungen auftreten, sind typische Fehlerquellen, die in einem professionellen Webangebot unbedingt vermieden werden sollten. Neben den genannten Kennzahlen, liefert die Google Search Console weitere Messgrößen, die für die individuelle Leistungsbewertung wichtig sind. Prinzipiell muss für die fortwährende Analyse des eigenen Angebotes immer ein Controlling-Instrument implementiert werden, das die Auswirkungen von OnPage-Maßnahmen erfasst und somit Bewertungen ermöglicht. Daher ist es unerlässlich, sich selbstständig mit dem Funktionsumfang dieser Instrumente auseinanderzusetzen, um eine gesicherte Erfolgskontrolle durchführen zu können. Insbesondere im Bereich Suchmaschinenoptimierung gibt es hunderte Einflussfaktoren, die das Ranking beeinflussen. In Anbetracht dessen ist es nicht verwunderlich, dass sich unzählige Unternehmen mit diesem Thema auseinandersetzen und Produkte beziehungsweise Dienstleistungen in diesem Umfeld anbieten. Trotzdem sollte man sich dessen bewusst sein, dass keines dieser Unternehmen die geheimen Algorithmen der Suchmaschinen tatsächlich kennt (vgl. Alpar et al. 2015, S. 21). Vielmehr handelt es sich um Erfahrungswerte, die auf Basis eigener Analysen gewonnen wurden. In diesem äußerst dynamischen Umfeld ist es unabdingbar, den Istzustand der eigenen Optimierungsmaßnahmen zu verifizieren. Insbesondere unangekündigte Algorithmus-Änderungen haben zum Teil existenzbedrohende Auswirkungen auf Unternehmen, da das eigene Webangebot vom Nutzer nicht mehr aufgefunden werden kann. Anbieter, wie beispielsweise SEOmoz oder Searchmetrics, führen deshalb fortwährend eigenständige Analysen durch, die die Relevanz einzelner Einflussfaktoren ermitteln.

Moderne Web-Controlling-Systeme bieten weitere Optionen, um die Effizienz des eigenen Webangebotes zu steigern. Vor allem für Content-Elemente stehen umfangreiche technische Controlling-Instrumente zur Verfügung, die eine Erfolgsmessung ermöglichen. Im Online-Marketing kann mit Hilfe von sogenannten A/B-Tests ermittelt werden, inwiefern sich Veränderungen auf die Performance auswirken. Beim A/B-Testing wird eine vorher definierte Zielgruppe in zwei Untergruppen unterteilt, denen zeitgleich zwei unterschiedliche Testobjekte übermittelt werden. Dabei erhält die erste Gruppe die Originalversion des Testobjektes, wohingegen die zweite Gruppe eine leicht modifizierte Version ausgespielt bekommt. In diesem Zusammenhang sollte zwingend beachtet werden, dass sich die Varianz der beiden Versionen anhand eines einzelnen Parameters messen lässt (vgl. Strzyzewski 2014, S. 58). Typische Anwendungsgebiete des A/B-Testings sind beispielsweise unterschiedliche Call-to-Actions oder Farbanpassungen (vgl. Kreutzer 2014, S. 395). Bereits kleine Änderungen können in diesen Bereichen zu erheblichen Leistungsunterschieden führen. Vor allem datengetriebene Unternehmen setzen für die Erfolgsmessung breit angelegte A/B-Test-Reihen ein, um unterschiedliche Versionen gegeneinander zu testen. Seither obliegt es nicht mehr dem Creative Director, mit welcher Farbe der Anmeldebutton versehen wird. Vielmehr wird mittels A/B-Tests gemessen, welche Buttonoptik zu einer höheren Anmelderate geführt hat. Im Vergleich zu den Controlling-Instrumenten mit aktiver Nutzerpartizipation ist sich der Rezipient aber zu keinem Zeitpunkt bewusst, dass er Teil einer Testreihe ist. Diese Tests werden daher rein auf technischer Ebene durchgeführt, sodass kein aktives Feedback des Probanden notwendig ist.

3.2.2 Controlling-Instrumente mit aktiver Partizipation des Nutzers

Neben Kennzahlen, die durch die Erfassung des Nutzerverhaltens gewonnen werden, spielen weitere teilweise latente Faktoren eine wichtige Rolle. Hierzu gehören etwa Benutzerzufriedenheit, -freundlichkeit und Nutzerpräferenzen. Diese Faktoren können nur mithilfe einer aktiven Partizipation des Nutzers erhoben und für das Controlling genutzt werden. Dabei geht es auch darum zu verstehen, warum ein Nutzer eine Handlung vollzogen hat, beispielsweise ob die gute Benutzerführung der Webseite verantwortlich für eine durchgeführte Handlung ist (vgl. Bennefeld 2015, S. 300 f.). Ein weiteres Beispiel ist die Fragestellung, ob ein ansprechendes Design eines Banners der Grund für einen Klick war.

Um dieses Wissen zu erhalten, müssen Controlling-Instrumente zur Anwendung gelangen, die die Gründe unter aktiver Partizipation des Nutzers abfragen. Diesbezüglich sind vor allem Online-Befragungen ein häufig angewendetes Mittel, um etwa die Benutzerzufriedenheit zu messen (vgl. Kreutzer 2014, S. 82 f.). Insbesondere durch die einfache Integration können auf nahezu allen Webseiten Formulare hinterlegt werden, welche die Benutzerzufriedenheit messen können. In diesem Zusammenhang sollte jedoch darauf geachtet werden, dass allgemeine Abfragen wie beispielsweise zur Navigation oder zur Gestaltung am Ende des Besuches erfolgen sollten. Erst wenn der Besucher die Gelegenheit hatte, sich einen Eindruck über das Webangebot zu verschaffen, kann er dieses auch

qualifiziert bewerten. Komplementär hierzu können Content-Elemente direkt beurteilt werden. Dies wird häufig in Form von eingebundenen Fragen wie beispielsweise „Finden Sie diesen Artikel hilfreich?“ gelöst, die mittels eines Klicks zu beantworten sind. Um die Wahrscheinlichkeit einer Nutzerinteraktion mit einem Frageformular zu erhöhen, muss dieses möglichst einfach zu bedienen und optisch ansprechend gestaltet sein. Ebenso sollte darauf geachtet werden, dass nur jene Parameter abgefragt werden, die für das Web-Controlling wichtig sind. Denn je mehr Informationen der Nutzer preisgeben muss, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er diese Interaktion auch tatsächlich durchführt (vgl. Strzyzewski 2014, S. 227 ff.). Ein effizientes Formulardesign konzentriert sich daher ausschließlich auf relevante Parameter, sodass der Nutzeraufwand auf ein Minimum reduziert wird.

Eine weitere Möglichkeit, die Benutzerzufriedenheit beziehungsweise die Benutzerfreundlichkeit eines Webangebotes zu messen, besteht durch das *Eyetracking*. Bei diesem Verfahren handelt es sich um ein Messinstrument, das die Augenbewegungen eines Probanden erfasst (vgl. Kreutzer 2014, S. 152 f.). Das Eyetracking Aufzeichnungsverfahren hat sich vor allem in der Usability-Forschung etabliert, um auf Basis der Augenbewegungen Aussagen zur Systemkomplexität treffen zu können. Die Blickerfassung kann auf unterschiedliche Weise erfolgen, wobei immer ein Kompromiss zwischen Genauigkeit der Aufzeichnung und Bewegungsfreiheit des Probanden gefunden werden muss. Klassische Eyetracking-Systeme ähneln einer Brille, in der die notwendige Elektronik verbaut ist. Daher muss der Proband eine technische Vorrichtung tragen, was durchaus nicht einem typischen Nutzungsszenario entspricht. Dieses Problem wird bei neueren Verfahren minimiert indem die technischen Komponenten unterhalb eines Monitors angebracht werden (vgl. Wenz und Hauser 2015, S. 213). Bei der Blickerfassung sind vor allem Fixationen von großer Bedeutung, da der Nutzer diese Punkte nachweislich genauer betrachtet hat. Diese speziellen Punkte werden in einem weiteren Prozessschritt in eine Heatmap umgewandelt, wodurch sich wichtige Regionen der Benutzeroberfläche identifizieren lassen können. Im Rahmen des Customer Experience Trackings wird das Eyetracking häufig um weitere Messmethoden ergänzt, die die Nutzungssituation detaillierter erfassen. Mittels hochauflösender Kamerasysteme kann die Mimik des Probanden über den gesamten Tracking-Prozess beobachtet werden, sodass Rückschlüsse auf dessen emotionale Empfindungen möglich sind. Ebenso kann durch die Messung der Hautleitfähigkeit die Intensität der Emotion beziehungsweise des Stresslevels bestimmt werden. Das Webcontrolling kann auf Basis der aggregierten Daten die psychophysiologischen Zusammenhänge bei der Nutzung von Webangeboten objektiv bewerten und in den Optimierungsprozess mit einfließen lassen.

4 Schlussbetrachtung

Im vorliegenden Beitrag ist deutlich geworden, dass das Controlling von Online-Marketing-Aktivitäten eine große Bedeutung für Unternehmen jeglicher Größe hat. Grundvoraussetzungen für ein umfassendes Controlling sind, neben einem kanalübergreifenden

Tracking-System, ein klar definierter Prozess. Ein solcher Prozess stellt sicher, dass alle relevanten Informationen für die Planung, Durchführung und Kontrolle aller eingesetzten Maßnahmen vorliegen. Im Kern geht es darum, genau festzulegen, was zu kontrollieren ist.

Insgesamt stehen zahlreiche Online-Marketing-Controlling-Instrumente zur Verfügung. In Anlehnungen an den Trichter lassen sich diese verschiedenen Kategorien zuordnen. Grundsätzlich kann eine Unterteilung in das Benutzertracking, einem Controlling der technischen Performance und einem Controlling, das unter aktiver Partizipation der Nutzer erfolgt, vorgenommen werden.

Aufgrund der weiter steigenden Bedeutung des Online-Marketing wird auch das Controlling immer wichtiger, um fundierte Aussagen zur Effektivität und Effizienz treffen zu können. Insbesondere durch die zunehmende Komplexität von Online-Marketing-Maßnahmen ist diese Forderung keinesfalls trivial. Dabei wird es in Zukunft verstärkt darum gehen, alle digitalen Kanäle ganzheitlich zu erfassen, um auf Basis der aggregierten Daten eine gesicherte Erfolgskontrolle durchführen zu können.

Literatur

- Alpar, A., Koczy, M., & Metzen, M. (2015). *SEO – Strategie, Taktik und Technik. Online-Marketing mittels effektiver Suchmaschinenoptimierung*. Wiesbaden: Gabler.
- Bauer, C. (2011). Controlling von Online-Marketing. In C. Bauer, G. Greve, & G. Hopf (Hrsg.), *Online Targeting und Controlling* (S. 155–168). Wiesbaden: Gabler.
- Bennefeld, C. (2015). Webcontrolling. In J. Eugster (Hrsg.), *Die ganze Welt des Online-Marketings. Gesamtausgabe: Auflage November 2015* (S. 296–319). Vaduz: NetBusiness Consulting AG.
- BVDW. (2016). OVK Onlinereport 2016/01. <http://www.ovk.de/ovk/ovk-de/online-werbung/daten-fakten/downloads.html>. Zugriffen: 24. Apr. 2016.
- Castan, B. (2011). Qualitative Wirkungsmessung von Online-Marketing. In C. Bauer, G. Greve, & G. Hopf (Hrsg.), *Online Targeting und Controlling* (S. 169–184). Wiesbaden: Gabler.
- Esch, F.-R., & Eichenauer, S. (2016). Verfahren zur Messung der Kommunikationswirkung im Internet und bei Social Media. In F.-R. Esch, T. Langner, & M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Controlling der Kommunikation* (S. 385–405). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fulgoni, G. M., & Mörn, M. P. (2009). Whither the Click? How online advertising works. *Journal of Advertising Research*, 49(2), 134–142.
- Holland, H., & Flocke, L. (2014). Customer-Journey-Analyse – Ein neuer Ansatz zur Optimierung des (Online-) Marketing-Mix. In H. Holland (Hrsg.), *Digitales Dialogmarketing* (S. 825–855). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Holland, H., & Koch, B. (2014). Mobile Marketing im Kaufentscheidungsprozess. In H. Holland (Hrsg.), *Digitales Dialogmarketing* (S. 459–496). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kreutzer, R. (2014). *Praxisorientiertes Online-Marketing. Konzepte – Instrumente – Checklisten* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, R. T., Rumler, A., & Wille-Baumkauff, B. (2015). *B2B-Online-Marketing und social media*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lammenet, E. (2015). *Praxiswissen Online-Marketing* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Mühlenhoff, M., & Hedel, L. (2014). Internet als Marketinginstrument – Werbeorientierte Kommunikationspolitik im digitalen Zeitalter. In H. Holland (Hrsg.), *Digitales dialogmarketing* (S. 517–535). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Reinecke, S. (2016). Marketingcontrolling in der Unternehmenspraxis. In W. Becker & P. Ulrich (Hrsg.), *Handbuch Controlling* (S. 199–222). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schäfer, A., & Weiss, O. (2015). Unter der Haube: Die Technik der Einkäufer. In O. Busch (Hrsg.), *Realtime Advertising. Digitales Marketing in Echtzeit: Strategien, Konzepte und Perspektiven* (S. 209–222). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Strzyzewski, F. (2014). *Generierung von qualifizierten E-Mail-Adressen. 111 Taktiken für mehr Erfolg im E-Mail-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stülpnagel, P. von. (2014). Suchmaschinenoptimierung oder wie man bei Google ganz nach vorne kommt. In Heinrich Holland (Hrsg.), *Digitales Dialogmarketing* (S. 593–607). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Vollmert, M., & Lück, H. (2014). *Google analytics. Das umfassende Handbuch*. Bonn: Galileo.
- Waisberg, D., & Kaushik, A. (2009). Web analytics 2.0: Empowering customer centricity – Part I. *Search Engine Marketing Journal*, 2(2), 5–11.
- Wenz, C., & Hauser, T. (2015). *Websites optimieren. Das Handbuch* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wille-Baumkauff, B. (2015). *Onlinemarkenkommunikation und Markenloyalität im B2B-Segment*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zawadzki, V., & Groth, A. (2015). Granularität schafft Mehrwert für jedes Ziel. In O. Busch (Hrsg.), *Realtime Advertising Digitales Marketing in Echtzeit: Strategien, Konzepte und Perspektiven* (S. 145–160). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zerres, C., & Israel, K. (2016). *Online-Marketing Nutzung bei klein- und mittelständischen Unternehmen* (Schriften der Hochschule Offenburg, Nr. 3). Offenburg: Hochschulverlag der Hochschule Offenburg.

Über die Autoren

Dr. Christopher Zerres, ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen auf Social Media- und Online-Marketing sowie Marketing-Controlling. Zuvor war er bei einer Unternehmensberatung sowie einem internationalen Automobilzulieferer tätig. Christopher Zerres ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Bereichen Management und Marketing.

Dr. Dieter K. Tscheulin, ist Professor für Marketing und Gesundheitsmanagement an der Universität Freiburg. Seine Schwerpunkte in Forschung und Lehre liegen in den Bereichen Marktforschung, Kommunikation, Produkt- und Preismanagement sowie im Gesundheitsmanagement. In den genannten Bereichen ist er Autor zahlreicher Publikationen. Darüber hinaus war und ist er regelmäßig als Berater zu Marketingfragen in verschiedenen Branchen tätig.

Kai Israel, M.Sc., ist Spezialist für E-Business-Systeme an der Hochschule Offenburg. Als ausgebildeter Mediengestalter und Master-Absolvent im Bereich Medienwirtschaft befasst sich Kai Israel seit über einem Jahrzehnt mit neuartigen Web-Technologien und deren Potenzialen für Unternehmen. Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen zu den Themengebieten E-Business und New Media Technologies.

Social Media-Controlling

Christopher Zerres und Florian Litterst

Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund der großen Bedeutung von Social Media sowohl aus Unternehmens- als auch aus Nutzersicht investieren viele Unternehmen zunehmend mehr in ihr Social Media-Engagement. Gleichzeitig wächst die Forderung des Managements, die Effizienz und Effektivität von Social Media-Aktivitäten zu kontrollieren. Im vorliegenden Beitrag werden, neben einer grundsätzlichen Vorstellung des Social Media-Controllings, verschiedene Ansätze für das Controlling von organischen und bezahlten („paid“) Social Media-Maßnahmen vorgestellt.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	192
2	Begriffsabgrenzung und Untersuchungsrahmen	192
3	Controlling	194
3.1	Controlling von organischen Maßnahmen	194
3.2	Controlling von Paid-Maßnahmen	198
4	Zusammenfassung	205
	Literatur	205
	Über die Autoren	206

C. Zerres (✉)
Hochschule Offenburg, Offenburg, Deutschland
E-Mail: christopher.zerres@hs-offenburg.de

F. Litterst
Burda Direct Interactive GmbH, Offenburg, Deutschland
E-Mail: florian.litterst@burda.com

1 Einführung

Social Media sind heute für viele Gesellschaftsgruppen das wichtigste Informations- und Kommunikationsmedium (vgl. Van Looy 2016, S. 1). Auch für Unternehmen gewinnen Social Media als Kommunikationsinstrument immer mehr an Bedeutung (Schoeneberg et al. 2016). Mittlerweile sind, neben großen Unternehmen, auch eine Vielzahl an kleinen und mittelständischen Unternehmen auf den verschiedenen Social Media-Kanälen aktiv. Diese setzen dabei Social Media für sehr unterschiedliche Ziele ein, etwa die Steigerung der Markenbekanntheit, eine Verbesserung des Kundenservices, das Erreichen neuer Zielgruppen, der Verkauf der eigenen Produkte, die Rekrutierung neuer Mitarbeiter oder auch das Erlangen neuer Kenntnisse auf Basis von Social Media-Marktforschung. Insbesondere größere Unternehmen verfügen heute oftmals auch, der großen Bedeutung von Social Media entsprechend, über eigene Social Media-Abteilungen, die mit teilweise beachtlichen Budgets ausgestattet sind (vgl. Kleine-Kalmer 2015, S. 2). Zudem werden zum Teil sehr hohe Beträge in das Social Media-Engagement investiert und entsprechend große Bemühungen unternommen, die gesetzten Ziele zu erreichen.

Da ein zentrales Element von Social Media der sogenannte User Generated Content ist, spielten in der Anfangsphase vor allem eigene Inhalte, die die Unternehmen bereitstellten, eine bedeutende Rolle, um Nutzer zu erreichen und Interaktionen zu fördern (vgl. Kaplan und Haenlein 2010, S. 61). Social Media war im Kern ein Medium, in dem man sich durch gute Inhalte die Reaktionen von Nutzern „verdiente“ (earned media). Obwohl dies sicherlich weiterhin zutrifft, gibt es mittlerweile bei vielen Social Media-Kanälen ein großes Angebot, bezahlte Inhalte, also Werbung, zu schalten. Social Media ist somit aus Unternehmenssicht ergänzend zu einem Paid-Media-Kanal geworden.

Wissenschaft und Praxis stehen hinsichtlich der Erfolgsmessung von Social Media noch relativ am Anfang (vgl. Kumar et al. 2016). Zwar haben sich für verschiedene Teilaspekte Kennzahlen etabliert, diese werden allerdings häufig den komplexen Wirkungszusammenhängen nicht gerecht. In der Praxis ist oftmals zu beobachten, dass Aktivitäten in Social Media lediglich anhand einiger weniger Kennzahlen, zum Beispiel die Anzahl der Follower und Fans, bewertet werden.

In dem vorliegenden Beitrag geben die Autoren zunächst einen Überblick über grundsätzliche Ansätze der Kommunikation in Social Media. Anschließend werden dann fundiert Controlling-Instrumente für organische und bezahlte („paid“) Social Media-Maßnahmen vorgestellt.

2 Begriffsabgrenzung und Untersuchungsrahmen

Im ersten Abschnitt dieses Teilkapitels wird nun zunächst eine Übersicht gegeben, die die verschiedenen Funktionen eines Social Media-Controllings veranschaulicht. Anschließend wird dann als Grundlage für die Beschreibung der verschiedenen Control-

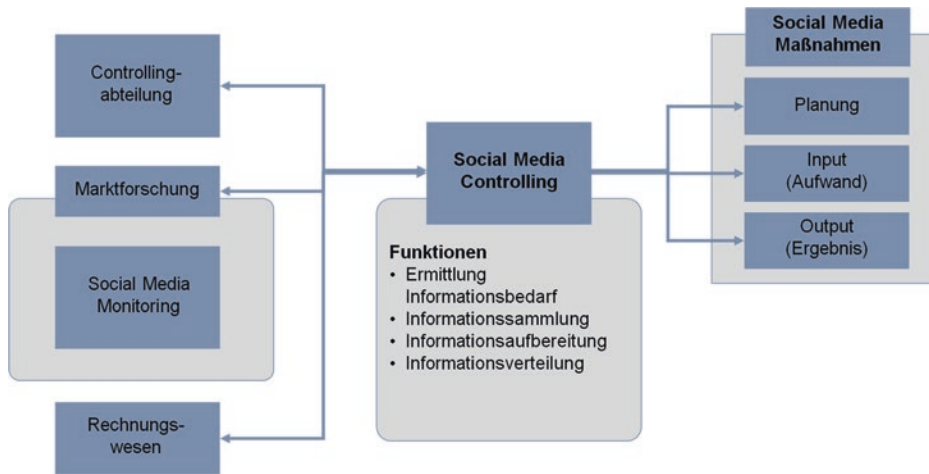


Abb. 1 Funktionen des Social Media-Controllings. (Quelle: eigene Darstellung)

ling-Maßnahmen eine Einteilung von Social Media in organische und paid Maßnahmen vorgenommen und näher erläutert.

In Anlehnung an die weit verbreitete Auffassung des Marketing-Controllings ist die wesentliche Funktion des Social Media-Controllings die Sicherstellung der Effizienz und Effektivität aller Maßnahmen in Social Media (vgl. Reinecke und Janz 2007, S. 38–39). Social Media-Controlling umfasst dabei die Ermittlung des Informationsbedarfes, die Sammlung, Aufbereitung und adäquate Bereitstellung bzw. Verteilung von Informationen. Es übernimmt hierbei eine Koordinationsfunktion zwischen verschiedenen Bereichen des Unternehmens (vgl. Abb. 1).

Darüber hinaus sollte eine Interaktion mit anderen Abteilungen des Unternehmens, wie etwa dem Rechnungswesen und dem Controlling, erfolgen. Insbesondere im Hinblick auf das Social Media-Monitoring kommt u. a. dem Social Media-Controlling die bedeutende Aufgabe zu, genau zu definieren, welche Informationen erhoben bzw. gesammelt und bereitgestellt werden müssen.

Social Media-Controlling stellt entsprechend aufbereitete Informationen für die Planung von Social Media-Maßnahmen zur Verfügung. Des Weiteren wird mit der Komponente Input dem Sachverhalt Rechnung getragen, dass unabhängig davon, ob das Unternehmen selbst Inhalte generiert und diese verbreitet oder für die Verbreitung einen Plattformbetreiber bezahlt, Aufwände entstehen. Als Messgrößen kommen hier zum Beispiel Personal- und Outsourcingkosten in Betracht (vgl. Heltsche 2012, S. 5). Abschließend wird, etwa auf Basis verschiedener Kennzahlen, das Ergebnis der Social Media-Maßnahmen kontrolliert. Hierbei sollte ergänzend ein Abgleich mit dem Aufwand erfolgen, also wie groß war der Aufwand, um das Ergebnis zu erzielen (Effizienz von Maßnahmen).

Unter *organischen* Social Media-Maßnahmen werden solche Aktivitäten eines Unternehmens verstanden, bei denen es eigene Inhalte ohne Bezahlung des Plattformbetreibers oder -nutzers durchführt. In der Praxis wie auch in der wissenschaftlichen Literatur findet sich hier auch häufig der Begriff des Content-Marketing. Dieses umfasst im Kern alle Maßnahmen, die dazu beitragen, zielgruppenadäquate Inhalte bereitzustellen und kommunikationspolitische Zielsetzungen zu erreichen.

Ein äußerst wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit organischen Maßnahmen ist die Kommunikation von Markeninhalten. Hierbei ist es grundsätzlich das Ziel, Social Media-Nutzer entweder durch eine Markenfanseite oder aber andere Social Media-Maßnahmen für die Marke zu begeistern und an diese zu binden. Ein wichtiges Instrument sind vor allem gut gestaltete Markengeschichten, die darauf abzielen, eine Kundenbeziehung zu intensivieren und eine Interaktion mit und über die Marke anzuregen (vgl. Gensler et al. 2013, S. 242). Ein bekanntes und durchaus gut gelungenes Beispiel für eine solche Markengeschichte ist hier der Weihnachtsclip „Heimkommen“ von Edeka.

Paid-Maßnahmen umfassen hingegen die Bereiche Werbung und Influencer-Marketing. In beiden Fällen bezahlt das Unternehmen entweder einen Plattformbetreiber, wie etwa Twitter, für die Bereitstellung von Werbung oder einen Plattformnutzer (Influencer) für die Verbreitung bzw. das Aufmerksammachen auf bereitgestellte Inhalte des Unternehmens (z. B. Bilder oder Videos).

3 Controlling

3.1 Controlling von organischen Maßnahmen

Im Hinblick auf das Controlling von organischen Maßnahmen werden im Folgenden verschiedene Ansätze vorgestellt. In allen Ansätzen ist dabei eine Grundprämisse, dass der Erfolg von Social Media-Maßnahmen nicht durch einzelne Kennzahlen, sondern nur durch den Rückgriff auf mehrere Kenngrößen erfasst werden kann. In Abhängigkeit der grundsätzlichen Zielsetzung, die mit der Bereitstellung der Inhalte verfolgt wird, lassen sich zudem unterschiedliche Controlling-Kennzahlen für verschiedene Wirkungsziele unterscheiden.

In der sogenannten KPI-Pyramide von Köster werden Kennzahlen, etwa im Hinblick auf die Datengrundlage und den Grad des Erkenntnisgewinnes sowie den Erhebungsaufwand, drei Ebenen zugeordnet (vgl. Köster 2012) (vgl. Abb. 2). Auf der ersten Ebene können durch einfaches Ablesen in kostenlosen Monitoringtools, wie etwa Social Mention, Kennzahlen erhoben werden (vgl. www.socialmention.com). Hierbei handelt es sich etwa um die Anzahl von „Gefällt mir-Angaben“, die ein Beitrag erzielt hat. Als Datenquelle kommen zudem die Kennzahlen infrage, die direkt in der Plattform bereitgestellt werden. Auf der zweiten Ebene ist der Erhebungsaufwand bereits aufwendiger, allerdings steigt auch die Aussagekraft der jeweiligen Kennzahlen. Unter Rückgriff auf professionelle Monitoringtools werden hier Kennzahlen, wie z. B. Interaction Score und

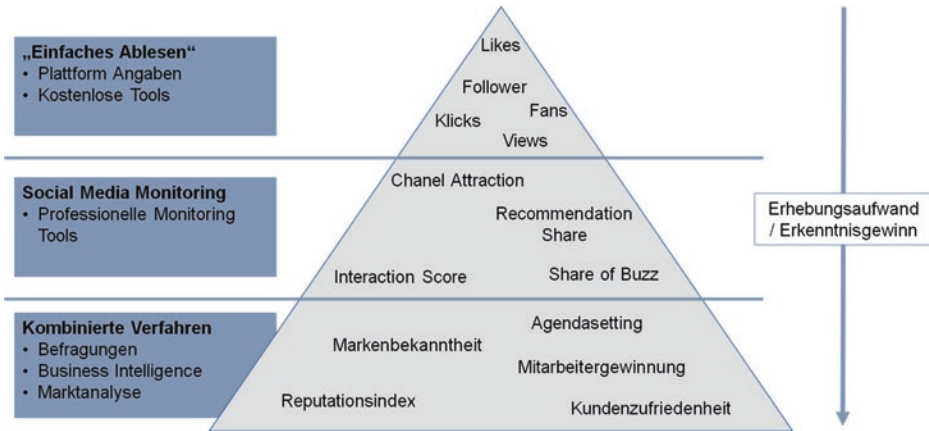


Abb. 2 KPI-Pyramide. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Köster 2012)

Share of Buzz, ermittelt. Die dritte Ebene umfasst schließlich Kennzahlen, die durch eine Kombination verschiedener Verfahren ermittelt werden. Hierzu zählen u. a. die Markenbekanntheit und die Kundenzufriedenheit.

Einen weiteren Ansatz legen Hoffman und Fodor vor (vgl. Hoffman und Fodor 2010). Die Autoren messen den Erfolg von Social Media-Maßnahmen anhand von drei Kategorien: Brand Awareness, Brand Engagement und Word of Mouth. Für verschiedene Social Media-Applikationen, wie etwa Blogs, soziale Netzwerke, Microblogging sowie Video- und Fotocommunities, werden hierzu eine Reihe von KPIs diesen Zielsetzungen zugeordnet (vgl. Hoffman und Fodor 2010, S. 44). Dem Ansatz zufolge wird zunächst anhand verschiedener Kennzahlen überprüft, ob Social Media-Kommunikation des Unternehmens Aufmerksamkeit für die Marke bei Nutzern geweckt hat (Brand Awareness). Hierbei werden etwa für Microblogging Plattformen (z. B. Twitter) Kennzahlen, wie die Anzahl der Tweets mit Erwähnungen (Mentions) einer Marke, herangezogen. Mit der zweiten Zielgröße Brand Engagement wird nun kontrolliert, inwiefern die Kommunikation Nutzer dazu anregt, mit der Marke zu interagieren. Die Autoren schlagen hierfür Kennzahlen, wie die Anzahl der Kommentare zu einem Inhalt (in sozialen Netzwerken und auf Video- und Fotoplattformen), vor. Abschließend soll gemessen werden, ob Nutzer auch bereit sind, über die Marke mit anderen Personen zu kommunizieren (Word of Mouth), wobei hier Kennzahlen, wie die Anzahl an Retweets (Beispiel Microblogs) oder Shares (Beispiel Facebook), genutzt werden. Im Zusammenhang mit der zuvor skizzierten KPI-Pyramide lassen sich die Kennzahlen von Hoffman und Fodor der ersten und teilweise der zweiten Ebene zuordnen.

Aus den vorherigen Ansätzen ist deutlich geworden, dass beim Controlling von Social Media-Inhalten häufig auf Zielgrößen des Markenmanagements direkt oder indirekt zurückgegriffen wird. Da eine Erfolgsmessung des Markenmanagements in Social Media äußerst komplex ist, werden in Wissenschaft und Praxis mehrstufige Modelle



Abb. 3 Benchmarkingtrichter. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Lampe 2011)

vorgeschlagen und genutzt. Diese vereinen dabei verschiedene Kennzahlen sowie unterschiedliche Markenwirkungsstufen.

Im sogenannten Benchmarkingtrichter werden, wie die Abbildung verdeutlicht, verschiedene Kennzahlen entlang von drei Wirkungsstufen verdichtet (Lampe 2011). Die Kennzahlen in den jeweiligen Stufen variieren dabei in Abhängigkeit zur jeweiligen Social Media-Plattform. In Abb. 3 werden am Beispiel der Plattformen Facebook und YouTube diese Stufen näher veranschaulicht. Ähnlich wie im Ansatz von Hoffman und Fodor werden in einer ersten Stufe, in der die Wirkungsintensität der Markennachfrager-Interaktion noch niedrig ist, Kennzahlen herangezogen, um zu messen, inwiefern die Markenbotschaft Nutzer erreicht und deren Aufmerksamkeit geweckt hat.

In einer zweiten Stufe wird dann das Engagement anhand verschiedener plattform-spezifischer Kennzahlen erfasst. Hierbei steht vor allem das Ausmaß der Interaktion zwischen Nutzer und Marke im Mittelpunkt. Am Beispiel von Facebook kommen Kennzahlen, wie die Anzahl an Kommentaren, zum Tragen. Im letzten Abschnitt, in dem die Interaktion zwischen dem Nutzer und der Marke am intensivsten ist, geht es abschließend um die Messung, ob die Nutzer aktiv über die Marke kommunizieren und diese weiterempfehlen. Beim Kanal YouTube kommen hier zum Beispiel Kennzahlen, wie die Anzahl der Abonnenten pro Kanal und die Anzahl der Teilungen von YouTube Posts, zur Anwendung.

Owyang und Lovett schlagen vier plattformübergreifende KPIs vor (vgl. Owyang und Lovett 2010). Dabei handelt es sich um den Share of Voice (Brand Mentions/Total Mentions), das Audience Engagement (Comments+Shares+Trahsbacks/Total Views), die Issues Resolution Rate (Total number Issues Resolved Satisfactory/Total Number of

Service Issues) und die Sentiment Ratio (Positive-Neutral-Negative Brand Mentions/All Brand Mentions) (vgl. Owyang und Lovett 2010, S. 13–14 und 19).

Neben den hier skizzierten Ansätzen liegen viele weitere Systematisierungen sowie KPIs vor (vgl. u. a. Fisher 2009). Es ist daher auch nicht verwunderlich, dass es hierbei zu zahlreichen Überschneidungen kommt.

Die bisher diskutierten Ansätze beschreiben insbesondere Kennzahlen, die auf Kontrolle ausgerichtet sind, ob eine (Marken-)Botschaft einen Grad der Beteiligung (Engagement) des Nutzers hervorgerufen hat. Neben dem Brand Engagement stellt eine weitere wichtige Zielgröße das Brand Attachment dar (vgl. Burmann et al. 2015, S. 243). Mit Bezug auf Social Media hat dabei Kleine-Kalmer ein Modell entwickelt, dass die Bindung von Nutzern an eine Markenfanpage erfasst (vgl. Kleine-Kalmer 2015). Dabei umfasst die zentrale Größe Brand Page Attachment „...the strenght of bond connecting the brand page with the self“ (Park et al. 2010, S. 2). Somit beschreibt das Modell, ergänzend zu den bereits beschriebenen Ansätzen, einen Messansatz zur Erfolgskontrolle im Hinblick auf die emotionale Bindung zu einer Marke. Wie Abb. 4 verdeutlicht, wird diese emotionale Bindung, das sogenannte Brand Page Attachment, durch die drei zentralen Größen Infotainment, soziale Interaktionen und wirtschaftliche Anreize bestimmt.

Auf Basis der Ergebnisse einer großen Umfrage der Autorin wird zudem deutlich, dass eine hohe Bindung an eine Markenfanseite u. a. in einer größeren Bereitschaft zur aktiven Partizipation auf der Markenseite, einer höheren Bereitschaft, aktiv über die

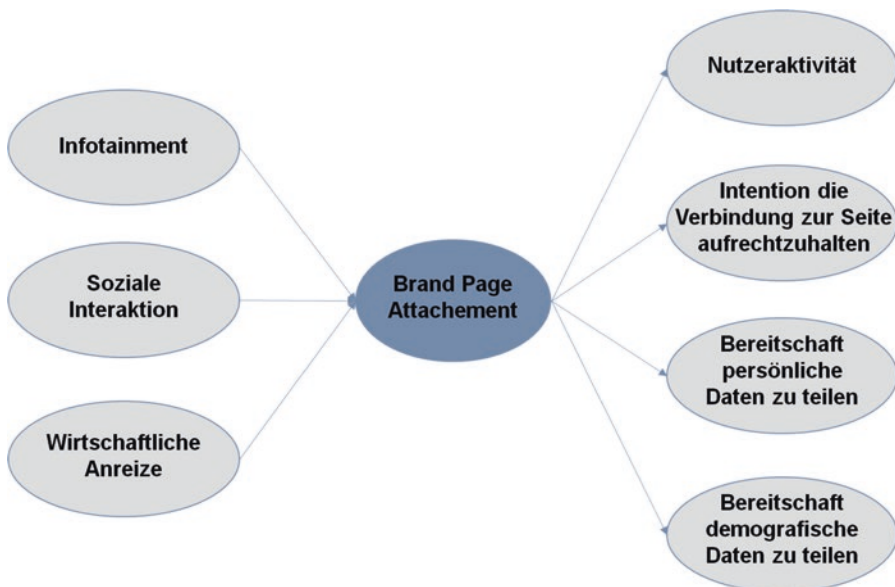


Abb. 4 Modell zum Brand Attachment. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kleine-Kalmer 2015)

Marke zu kommunizieren, und einer grundsätzlichen Intention, der Markenseite treu zu bleiben, resultiert.

Das Modell liefert so, neben einer Mess- und Kontrollmethode der Größe Brand Page Attachment, wichtige Hinweise, wie durch entsprechende Inhalte und Maßnahmen in Social Media diese Größe positiv beeinflusst werden kann.

3.2 Controlling von Paid-Maßnahmen

Social Media hat sich in den letzten Jahren zunehmend zu einem wichtigen Performance-Medium und Paid-Media-Kanal entwickelt. Große Reichweiten und genaue Möglichkeiten, die richtigen Zielgruppen mit Werbung anzusprechen, machen Social Media zu einem wichtigen Medium. Im digitalen Marketing vieler Unternehmen ist Social Media aus diesen Gründen mittlerweile ein fester Bestandteil geworden (vgl. Uitz 2012). Um aufgrund der großen Anzahl von Social Media-Kanälen eine sinnvolle Darstellung von Controlling-Möglichkeiten zu gewährleisten, fokussieren sich die Autoren auf drei Plattformen. Hierbei handelt es sich um Facebook, Instagram und Twitter. Die Auswahl erfolgt dabei vor allem aufgrund der großen Bedeutung dieser Plattformen (u. a. hinsichtlich der Nutzerzahlen und der Werbemöglichkeiten). Darüber hinaus liegt hier der Tätigkeitsschwerpunkt der Burda Direct interactive GmbH.

Vor allem Facebook hat viel zu dieser Entwicklung beigetragen. Das soziale Netzwerk bietet für Werbetreibende eine höhere tägliche Reichweite, als die drei größten deutschen Tageszeitungen zusammen (vgl. Media-Analyse agma Media-Micro-Census 2016; Wiese 2016). Facebook bietet allerdings nicht nur große Reichweiten, sondern kennt auch die eigenen Nutzer sehr genau. Werbetreibenden Unternehmen wird dieses Wissen in Form von vielfältigen Targeting-Möglichkeiten zu Verfügung gestellt.

Durch den Zukauf des Fotosharing-Dienstes Instagram im Jahr 2012 konnte Facebook den eigenen Werbekosmos noch weiter ausbauen. Instagram wurde seitdem vollständig in das Werbenetzwerk von Facebook integriert und hat sich seitdem zu einer wichtigen mobilen Werbeplattform entwickelt.

Der Microblogging-Dienst Twitter fristet dagegen eher ein Schattendasein in Deutschland. Die geringe Verbreitung im deutschsprachigen Raum führt dazu, dass Twitter bei vielen Unternehmen meist nur eine untergeordnete Rolle im Marketing-Mix spielt. Doch auch diese Social Media-Plattform bietet interessante Werbemöglichkeiten für Unternehmen, worauf im Folgenden genauer eingegangen wird. Twitter ist, im Gegensatz zu anderen Plattformen, ein ungefiltertes Echtzeit-Medium und ein Sammelbecken vieler Meinungsmacher.

Eine weitere Paid-Maßnahme, welche in diesem Beitrag betrachtet wird, stellt das sogenannte Influencer-Marketing dar. Aufgabe des Influencer-Marketing ist es, Unternehmensbotschaften in relevanten Zielgruppen zu verbreiten und die Sichtbarkeit von Marken zu erhöhen. Den wichtigsten Aspekt stellt dabei der Absender der Werbebotschaften dar. Denn verglichen mit anderen Paid-Maßnahmen, tritt hier nicht das Unter-

nehmen selbst als Absender auf. Die Kommunikation der Werbebotschaft erfolgt über eine dritte Person, einen sogenannten Influencer. Influencer werden aufgrund ihrer Inhalte, ihrer Kommunikation und vor allem ihrer großen Social Media-Reichweiten als Experten und Meinungsbildner gesehen. Sie sind dabei in der Regel nicht auf ein bestimmtes Content-Format oder Netzwerk beschränkt. Häufig verfügen Influencer jedoch über große Reichweiten auf Instagram, YouTube oder ihren Blogs (vgl. Firsching und Bersch 2016, S. 3–4).

3.2.1 Controlling von Facebook-Anzeigen

Mark Zuckerberg gründete 2004 mit *Facebook* ein soziales Netzwerk, womit er nicht nur die digitale Welt revolutionierte. Zuckerberg hat mit Facebook ein Multi-Milliarden-Unternehmen geschaffen, welches weltweit täglich von mehr als einer Milliarde Menschen genutzt wird.

Unser menschlicher Hang zur Selbstdarstellung führte dazu, dass Facebook eine bisher unerreichte Datentiefe generieren konnte. Dieses tief gehende Wissen über die eigenen Nutzer stellt Facebook den werbetreibenden Unternehmen in Form von vielfältigen Targeting-Möglichkeiten zu Verfügung. Solche Targeting-Möglichkeiten für Werbeanzeigen basieren so z. B. auf den demografischen Merkmalen, den Interessen oder dem Verhalten der Nutzer.

Bevor ein Unternehmen mit werblichen Maßnahmen bzw. Anzeigenschaltung bei Facebook startet, muss immer eine klare Zielsetzung definiert werden. Hierbei sollte eine Orientierung an den übergeordneten Unternehmenszielen stattfinden. Übergeordnete Ziele eines Unternehmens können z. B. die Steigerung der Bekanntheit, die Gewinnung von Neukunden oder die Förderung des Abverkaufs sein.

Facebook stellt werbetreibenden Unternehmen, abhängig von der definierten Zielsetzung, unterschiedliche Kampagnentypen zu Verfügung. Ein Überblick über mögliche Zielsetzungen der Paid-Maßnahmen bei Facebook gibt Tab. 1. Anhand der jeweiligen Kostenkennzahl lässt sich die Wirtschaftlichkeit einer Kampagne bestimmen.

Die Umsetzung von Paid-Maßnahmen bei Facebook erfolgt über den plattformeigenen Werbeanzeigenmanager. Im Werbeanzeigenmanager können Kampagnen erstellt und verwaltet werden. Außerdem können Statistiken, Reportings und Rechnungen über den Werbeanzeigenmanager abgefragt werden. Für eine detaillierte Auswertung einer Kampagne können über die „Spalten“-Funktion alle benötigten Kampagnen- und Kostenkennzahlen analysiert werden. Komplexere Analysen können mithilfe des im Werbeanzeigenmanager zu Verfügung stehenden Excel-Exports durchgeführt werden.

Facebook erlaubt grundsätzlich eine zeitnahe und schnelle Messung der Ergebnisse. Schon nach wenigen tausend Impressionen einer Werbeanzeige lassen sich z. B. Rückschlüsse über die Klickrate (CTR) ziehen. Noch aufschlussreichere Analysen von Kampagnen sind mithilfe des Facebook-Pixels möglich. Installiert ein Unternehmen den Facebook-Tracking-Pixel auf der Unternehmens-Website, können z. B. die Bestellmengen gemessen werden. Mithilfe des Facebook-Pixels kann aber nicht nur die Anzahl der Bestel-

Tab. 1 Überblick über mögliche Zielsetzungen der Paid-Maßnahmen bei Facebook

Zielsetzung bei Facebook Werbung	Wichtigste Kampagnen-Kennzahlen	Kostenkennzahl
Beiträge einer Facebook-Seite bewerben	Reichweite (Anzahl der Personen, die eine Anzeige gesehen haben), Impressionen (Anzahl der Häufigkeit, die eine Anzeige eingeblendet wurde), Post Likes, Kommentare, Shares, Fans Link Klicks, CTR	Kosten pro Beitragsinteraktion (beinhaltet Post Likes, Kommentare, Shares, Fans, Klicks)
Facebook-Seite hervorheben	Fans, CTR	Kosten pro Fans
Menschen auf eine externe Webseite leiten	Link Klicks, CTR	Kosten pro Link Klick
Conversions auf einer Webseite steigern	Link Klicks, CTR, Conversions, Conversion-Rate	Kosten pro Conversion
Installationen für eine App erhalten	Installationen einen App, CTR	Kosten pro Installation
Interaktionen für eine App erhalten	Nutzer einer App, CTR	Kosten pro Interaktion
Menschen in der Nähe eines lokalen Unternehmens erreichen	Reichweite, Impressionen, Fans, Besucher	Kosten pro Fan oder Kosten pro Besucher
Teilnahmen für eine Veranstaltung erhalten	Post Likes, Kommentare, Shares, Event-Teilnahmen	Kosten pro Event-Teilnahme
Angebote für Ladengeschäfte platzieren	Reichweite, Impressionen, beanspruchte Angebote	Kosten pro beanspruchtem Angebot
Videoaufrufe erhalten	Videoaufrufe, durchschnittliche Viewdauer, Post Likes, Shares, Kommentare, Fans	Kosten pro Videoaufruf
Leads für ein Unternehmen generieren	Impressionen, Reichweite, Frequenz, Ad Recall	Kosten pro Lead
Markenbekanntheit steigern	Leads, CTR	Kosten pro 1.000 Impression
Produktkatalog bewerben	Link Klicks, CTR, Conversions	Kosten pro Conversion

lungen gemessen werden, auch ein Tracking der monetären Warenkorbhöhe lässt sich realisieren. Durch das Zurückspielen dieser Information können Unternehmen direkt im Werbeanzeigenmanager den Return on Investment ihrer Kampagnen und Anzeigen analysieren. Dies erlaubt wiederum eine genauere Steuerung und Optimierung von Kampagnen.

Eine Optimierung von Facebook-Kampagnen kann auf verschiedenen Ebenen vorgenommen werden. Die wichtigsten Parameter sind dabei die Zielgruppen und die Anzeigen. Es wird empfohlen, sowohl auf der Ebene der Zielgruppen, als auch bei den Werbeanzeigen mit A/B-Tests zu arbeiten und verschiedene Varianten zu testen. Bevor jedoch mit der Optimierung einer Kampagne begonnen wird, sollten mindestens 1000

Impressionen abgewartet werden. Ab diesem Wert ist es erst möglich, aussagekräftige Rückschlüsse, z. B. über die Klickrate einer Anzeige, zu treffen.

Eine weitere Kennzahl, welche neben der CTR überwacht werden sollte, ist die Frequenz. Diese gibt an, wie häufig die Anzeigen durchschnittlich für die Personen in einer Zielgruppe geschaltet wurden. Als Faustregel kann festgelegt werden, dass die Frequenz nicht höher als drei bis fünf sein sollte. Steigt die Frequenz über diese Werte hinaus, sollte die Klickrate einer Kampagne genau überwacht werden, denn die Klickraten von Anzeigen sinken i. d. R. mit steigender Frequenz.

Alle Kennzahlen werden im Reporting des Werbeanzeigenmanagers auf Zielgruppen- und Anzeigenebene einer Kampagne bereitgestellt. Der Werbeanzeigenmanager bietet, neben der Analyse von Kampagnenkennzahlen, noch weitere Optimierungsmöglichkeiten. Es kann z. B. analysiert werden, bei welchen Nutzern innerhalb der Zielgruppen die Anzeigen am erfolgreichsten sind. Dazu können die Ergebnisse einer Kampagne über die Funktion „Ausschlüsselung“, z. B. nach Alter, Geschlecht oder Platzierung, ausgewertet werden.

3.2.2 Controlling von Instagram-Anzeigen

Die Social Media-Plattform *Instagram* ist ein Online-Dienst zum Teilen von Fotos und Videos. Es handelt sich dabei um eine rein mobile Plattform, welche ausschließlich aus visuellen Inhalten besteht. Instagram ist ein lebendiges Netzwerk, auf dem täglich mehrere Millionen Fotos und Videos geteilt werden. Für viele Nutzer hat sich Instagram aus diesem Grund in den letzten Jahren zu einer wichtigen Inspirationsquelle entwickelt.

Facebook kaufte im Jahr 2012 Instagram und integrierte anschließend den Fotosharing-Dienst in das eigene Werbenetzwerk. Die direkte Integration in das Werbenetzwerk von Facebook bietet werbetreibenden Unternehmen viele Vorteile. Auf Instagram stehen Unternehmen z. B. dieselben Targeting-Möglichkeiten zu Verfügung wie bei Facebook.

Paid-Maßnahmen bzw. Werbeanzeigen bei Instagram eignen sich vor allem zur Generierung von Aufmerksamkeit und für Branding-Kampagnen. Wie auch bei Facebook stehen Unternehmen auf Instagram verschiedene Kampagnentypen zu Verfügung, welche abhängig von der gewünschten Zielsetzung gewählt werden können. Die Wahl der Zielsetzung sollte dabei abgeleitet von den übergeordneten Unternehmenszielen erfolgen. Tab. 2 vermittelt einen Überblick über die Kampagnentypen sowie die dazugehörigen Kampagnen- und Kostenkennzahlen.

Die Umsetzung von Paid-Maßnahmen auf Instagram erfolgt ebenfalls über den Werbeanzeigenmanager von Facebook. Im Backend von Facebook können Unternehmen Instagram-Werbeanzeigen erstellen und auswerten. Für die Erstellung ausführlicher Reportings können über die „Spalten“-Funktion alle relevanten Kennzahlen analysiert werden. Des Weiteren bietet der Werbeanzeigenmanager auch bei der Werbeplatzierung Instagram einen Excel-Export, um noch tiefer gehende Analysen zu erstellen.

Facebook bietet Instagram als eine zusätzliche Platzierungsmöglichkeit für Anzeigen an. Aus diesem Grund erfolgt keine gesonderte Abrechnung der Werbeplatzierungen auf Instagram. Die Abrechnung der Kosten erfolgt über die Rechnungsstellung von Facebook.

Tab. 2 Überblick über die Kampagnentypen

Zielsetzung bei Instagram Werbung	Wichtigste Kampagnen-Kennzahlen	Kostenkennzahl
Beiträge einer Seite bewerben	Reichweite (Anzahl der Personen, die eine Anzeige gesehen haben), Impressionen (Anzahl der Häufigkeit, die eine Anzeige eingeblendet wurde), Post Likes, Kommentare, Link Klicks, CTR	Kosten pro Beitragsinteraktion (beinhaltet Post Likes, Kommentare, Klicks)
Menschen auf eine externe Webseite leiten	Link Klicks, CTR	Kosten pro Link Klick
Conversions auf einer Webseite steigern	Link Klicks, CTR, Conversions, Conversion-Rate	Kosten pro Conversion
Installationen für eine App erhalten	Installationen einer App, CTR	Kosten pro App-Installation
Interaktionen für eine App erhalten	Nutzer einer App, CTR	Kosten pro App-Interaktion
Videoaufrufe erhalten	Videoaufrufe, durchschnittliche Viewdauer, Post Likes, Kommentare	Kosten pro Videoaufruf
Markenbekanntheit steigern	Impressionen, Reichweite, Frequenz, Ad Recall	Kosten pro 1.000 Impression
Produktkatalog bewerben	Link Klicks, CTR, Conversions	Kosten pro Conversion

Auch die Werbemaßnahmen auf Instagram können mithilfe des Facebook-Tracking-Pixels tief gehend analysiert und der ROI von Kampagnen bestimmt werden. Bei der Ermittlung des ROI ist jedoch zu beachten, dass Instagram hauptsächlich ein Branding-Kanal ist.

3.2.3 Controlling von Twitter-Anzeigen

Der Kurznachrichtendienst *Twitter* ist im Vergleich zu den meisten anderen Social Media ein offenes Netzwerk. Twitter ist ein Echtzeit-Medium und eine Plattform für öffentliche Diskussion. Es gibt kaum ein Großereignis oder Sport-Event, welches bei Twitter nicht diskutiert wird. Trotz einer großen Verbreitung im englischsprachigen Raum konnte sich der Microblogging-Dienst in Deutschland bisher kaum gegen die „Platzhirsche“, wie Facebook, behaupten. Aus diesem Grund findet dieses Netzwerk im Marketing-Mix vieler Unternehmen meist weniger Beachtung. Dabei bietet Twitter für werbetreibende Unternehmen einige spannende Möglichkeiten, wie z. B. das Keyword-Targeting. Interessante Werbemöglichkeiten ergeben sich außerdem durch den offenen Echtzeitcharakter der Plattform.

Wie auch bei den bisher beschriebenen Paid-Maßnahmen ist eine konkrete Zieldefinition die wichtigste Voraussetzung für einen Kampagnenerfolg. Viele der von Facebook oder Instagram bekannten Zielsetzungen stehen in einer ähnlichen Form auch hier zu

Tab. 3 Übersicht der verschiedenen Zielsetzungen und Kennzahlen bei Twitter Werbung

Zielsetzung bei Twitter Werbung	Wichtigste Kampagnen-Kennzahlen	Kostenkennzahl
Follower	Follower, CTR	Kosten pro Follower
Website-Klicks oder Conversions	Link Klicks, CTR, Conversions, Conversion-Rate	Kosten pro Link Klick oder Kosten pro Conversion
Tweet-Interaktionen	Impressionen, Retweets, Replies, Follower, Tweet Likes, CTR	Kosten pro Tweet-Interaktionen
App-Installationen oder erneute Interaktion mit der App	Installationen einer App, CTR	Kosten pro App-Installation
Video Aufrufe	Videoaufrufe, durchschnittliche Viewdauer, Retweets, Replies, Tweet Likes	Kosten pro Video Aufruf
Leads auf Twitter sammeln	Leads, CTR	Kosten pro Lead
Markenbekanntheit steigern	Impressionen, Reichweite, Frequenz	Kosten pro 1.000 Impression

Verfügung. Tab. 3 vermittelt eine Übersicht der verschiedenen Zielsetzungen und Kennzahlen bei Twitter-Werbung.

Die Umsetzung von Paid-Maßnahmen auf Twitter erfolgt über ein Werbekonto und den zugehörigen Anzeigenmanager. Ein Werbekonto kann über den Twitter-Account eines Unternehmens eröffnet werden. Anschließend stehen im Anzeigenmanager alle genannten Kampagnentypen zu Verfügung.

Die Analyse von laufenden Kampagnen kann ebenfalls über den Anzeigenmanager direkt im Werbekonto eines Unternehmens erfolgen. Der Anzeigenmanager bietet allerdings nur einen groben Anhaltspunkt und lässt nur eine Auswertung weniger KPIs zu. Für eine ausführliche Kampagnenanalyse wird aus diesem Grund empfohlen, die Export-Funktion zu nutzen und eine Auswertung in Excel durchzuführen.

Auch Twitter bietet mit dem Conversion-Tracking (zur Besuchsaktionsauswertung) eine Möglichkeit, die Effektivität von Kampagnen genauer messen zu können. Mit dem Conversion-Tracking können Unternehmen verschiedene Conversion-Metriken, wie z. B. Bestellmengen und monetäre Warenkorbhöhe, direkt im Anzeigenmanager auswerten. Auf diese Weise kann der ROI einer Kampagne bestimmt werden und eine zielgerichtete Kampagnensteuerung erfolgen.

3.2.4 Controlling von Influencer-Marketing-Kampagnen

Im Laufe der letzten Jahre hat sich *Influencer-Marketing* vom Buzzword zu einem festen Bestandteil im digitalen Marketing-Mix vieler Unternehmen entwickelt. Wie auch bei anderen Paid-Maßnahmen ist die Aufgabe des Influencer-Marketing die Verbreitung von Unternehmensbotschaften. Die meisten Influencer kommen aus den Bereichen „Fashion“, „Gaming“ und „Fitness“, wobei auch Mischformen möglich sind. Möchte ein Unternehmen die Reichweite eines Influencer zu Werbezwecken nutzen, so gibt es ver-

Tab. 4 Überblick über die Möglichkeiten von Influencer-Marketing

Zielsetzung bei Influencer-Marketing	Wichtigste Kampagnen-Kennzahlen	Kostenkennzahl
Markenbekanntheit und Image	Reichweite, Likes, Kommentare, Interaktionsrate	TKP bzw. CPM
Product Placement oder Produkttests	Reichweite, Likes, Kommentare, Interaktionsrate	TKP bzw. CPM
Traffic-Steigerung	Reichweite, Link Klicks	Kosten pro Link Klick
Steigerung von App Downloads	Reichweite, App Downloads	Kosten pro App Download
Abverkauf mit Hilfe von Gutscheinen	Reichweite, eingelöste Gutscheine	Kosten pro eingelöstem Gutschein
Gewinnspiele	Reichweite, Teilnahmen	Kosten pro Teilnahme

schiedene Wege der Kooperation. In den meisten Fällen erfolgt eine Bezahlung in Form von Produktgeschenken oder in Form von Honoraren. Tab. 4 vermittelt einen Überblick über die Möglichkeiten von Influencer-Marketing und zeigt relevante Kennzahlen.

Für Unternehmen gibt es verschiedene Möglichkeiten, Influencer-Kampagnen umzusetzen. Einerseits besteht die Möglichkeit, selbst in Kontakt mit infrage kommenden Influencern zu treten. Hierbei entsteht jedoch ein nicht zu unterschätzender Abstimmungsaufwand. Andererseits gibt es verschiedene Agenturen am Markt, an welche diese Arbeit outgesourct werden kann.

Die Bewertung der Ergebnisse dieser Paid-Maßnahmen kann über verschiedene Wege erfolgen. Dazu können einerseits die Kennzahlen bzw. Statistiken der jeweiligen Plattform (z. B. Instagram oder YouTube) herangezogen oder ein Webanalytics-Tool (z. B. Google Analytics) genutzt werden. Sollte das Kampagnenziel die Steigerung der Markenbekanntheit sein, muss jedoch auch auf qualitative Methoden, wie z. B. Befragungen, zurückgegriffen werden.

3.2.5 Interpretation wichtiger Kennzahlen

Die vorgestellten *Kennzahlen* der verschiedenen Paid-Maßnahmen lassen sich in zwei Kategorien unterteilen. Es kann dabei zwischen „harten“ und „weichen“ KPIs unterschieden werden. Viele der Kennzahlen sind unabhängig von der umgesetzten Maßnahme, weshalb eine allgemeine Interpretation erfolgen kann.

Weiche KPIs

Als weiche KPIs können alle Kennzahlen angesehen werden, welche keine direkte und unmittelbare Auswirkung auf übergeordnete Unternehmensziele haben. Hierzu zählen die meisten plattformspezifischen Kennzahlen, wie z. B. Fans/Follower, Likes, Kommentare und Shares. Sie haben zwar einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg innerhalb eines sozialen Netzwerks, indem, z. B. die Reichweite erhöht wird, nehmen aber keinen direkten Einfluss auf die übergeordneten Ziele, wie z. B. Steigerung des Umsatzes.

Harte KPIs

Paid-Maßnahmen eines Unternehmens innerhalb von sozialen Netzwerken sollten immer eine positive Auswirkung auf übergeordnete Ziele haben, also z. B. den Abverkauf von Produkten steigern oder Neukunden gewinnen. Für eine Bewertung der Ergebnisse können einige „harte“ KPIs herangezogen werden. Hierzu zählen u. a. CPM, Link Klicks, CTR, Conversions, Conversionrate, Leads oder App Downloads.

Für eine wirtschaftliche Bewertung der Ergebnisse sollte auch immer die Analyse der relevanten Kostenkennzahlen erfolgen. Steht die Möglichkeit zu Verfügung, mithilfe von Tracking-Technologien den ROI zu bestimmen, sollte dies genutzt und Kampagnen entsprechend gesteuert und optimiert werden.

4 Zusammenfassung

Social Media hat sich in den letzten Jahren aufgrund seiner vielfältigen Einsatzmöglichkeiten und der großen Verbreitung als unverzichtbares Kommunikationsmedium für viele Unternehmen etabliert.

Neben verschiedenen Herausforderungen hinsichtlich des Einsatzes von Social Media, wie etwa die ressourcengerechte Kanalselektion, stellt vor allem das Controlling von Social Media-Aktivitäten eine zentrale Aufgabe für Unternehmen dar. Ähnlich wie bei anderen Online-Marketing-Maßnahmen bieten Social Media-Plattformen zahlreiche Möglichkeiten, eigene Aktivitäten, etwa anhand von Kennzahlen, zu bewerten. Im Rahmen des vorliegenden Beitrages wurden für die beiden grundsätzlichen Maßnahmenformen, also bezahlte Inhalte und organische Inhalte, verschiedene Controllingmöglichkeiten aufgezeigt. Dabei ist deutlich geworden, dass das Controlling von Social Media-Aktivitäten durchaus komplex ist und in der Regel nicht durch die Betrachtung einzelner Kennzahlen erfolgen kann. Vielmehr muss eine sinnvolle Verknüpfung verschiedener Erfolgsgrößen erfolgen.

Aufgrund der hohen Dynamik in Social Media, u. a. durch das Hinzukommen neuer Plattformen, wird das Controlling eine weiterhin große Herausforderung darstellen.

Literatur

- Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M., & Hemmann, F. (2015). *Identitätsbasierte Markenführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Firsching, J., & Bersch, A. (2016). *Influencer Marketing für Unternehmen*. Berlin: Agentur Brandpunkt.
- Fisher, T. (2009). ROI in social media: A look at the arguments. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(3), 189–195.
- Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C. (2013). Managing brands in the social media environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27, 242–256.
- Heltsche, M. (2012). *Social Media im Kommunikations-Controlling: Monitoring und Evaluation*, (communicationcontrolling.de Dossier Nr. 6). Berlin: DPRG.

- Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing? *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 41–49.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010): Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* (2010), 53, 59–69.
- Kleine-Kalmer, B. (2015). Brand page attachment. In C. Burmann & M. Kirchgeorg (Hrsg.), *Innovatives Markenmanagement* (Bd. 55). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Köster, A. (2012). Social Media Erfolgsmessung: Schematische KPI Pyramide. <http://www.monitoring-blog.de/2012/12/social-media-erfolgsmessung-schematische-kpi-pyramide/>. Zugegriffen: 20. Apr. 2016.
- Kumar, A., Bezawada, R., Rishika, R., Janakiraman, R., & Kannan, P. K. (2016). From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on consumer behavior. *Journal of Marketing*, 80, 7–25.
- Lampe, T. (2011). Social Media Maßnahmen richtig messen. In *PRReport 08/2011*. <http://prreport.de/home/aktuell/news-public/article/4289-social-media-massnahmen-richtig-messen/>. Zugegriffen: 20. Apr. 2016.
- Media-Analyse agma Media-Micro-Census. (2016). ma 2016 Pressemedien I: Reichweite der überregionalen Tageszeitungen in Deutschland (in Millionen Lesern). <http://www.ma-reichweiten.de/>. Zugegriffen: 22. Juni 2016.
- Owyang, J., & Lovett, J. (2010). Social media analytics. A new framework for measuring results in social media. http://de.slideshare.net/jeremiah_owyang/altimeter-report-social-marketing-analytics. Zugegriffen: 09. Juli 2016.
- Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, 74(6), 1–17.
- Reinecke, S., & Janz, S. (2007). *Marketing-controlling*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schoeneberg, K.-P., Zerres, C., Frass, A., & Igelbrink, J. (2016). Textmining – Markenführung mittels Social Media Analytics. In M. Lang (Hrsg.), *Business Intelligence erfolgreich umsetzen*. Düsseldorf: Symposion.
- Uitz, I. (2012). Social media – Is it worth the trouble? *Journal of Internet Social Networking & Virtual Communities*, 2012, 1–14.
- Van Looy, A. (2016). *Social media management*. Cham: Springer International Publishing Switzerland.
- Wiese, J. (2016). Offizielle Facebook Nutzerzahlen für Deutschland (Stand: Februar 2016). http://allfacebook.de/zahlen_fakten/erstmalig-ganz-offiziell-facebook-nutzerzahlen-fuer-deutschland. Zugegriffen: 22. Juni 2016.

Über die Autoren

Dr. Christopher Zerres ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen auf Social Media- und Online-Marketing sowie Marketing-Controlling. Zuvor war er bei einer Unternehmensberatung sowie einem internationalen Automobilzulieferer tätig. Christopher Zerres ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Bereichen Management und Marketing.

Florian Litterst arbeitet als Online-Marketing-Manager bei der Burda Direct interactive GmbH, einem BurdaDirect Unternehmen. Er verantwortet den Bereich Social Media-Advertising und betreut die unterschiedlichsten Kampagnen auf Facebook, Instagram und Twitter. Die Kunden stammen aus verschiedenen Branchen, wie z. B. E-Commerce, Entertainment und Tourismus. Über seine Erfahrungen schreibt er außerdem regelmäßig auf seinem Blog adventure.de.

Direktmarketing-Controlling

Andreas Mann

Zusammenfassung

Direktmarketing-Controlling ist für die Durchführung von erfolgreichen Direktmarketing-Kampagnen unerlässlich. Es setzt bereits in der Konzeptionsphase einer Kampagne, insbesondere bei der Ziel- und Zielgruppenfestlegung, an und liefert wertvolle Unterstützung bei der Auswahl und dem Einsatz von Direktmedien. Darüber hinaus übernimmt es die Ex-ante- und Ex-post-Erfolgskontrolle von Direktmarketing-Kampagnen.

Im vorliegenden Beitrag werden die wesentlichen Aufgaben und Funktionen des Direktmarketing-Controllings im Rahmen des Kampagnen-Management aufgezeigt sowie die wichtigsten Instrumente und Methoden dargestellt, die zur Erfüllung der Aufgaben eingesetzt werden können. Dabei werden sowohl die grundlegenden Anwendungsanforderungen als auch wesentliche Vor- und Nachteile der verschiedenen Werkzeuge und Vorgehensweisen erläutert.

Inhaltsverzeichnis

1	Charakteristika, Medien und Ausprägungen des Direktmarketing	208
2	Ansatzpunkte und Instrumente des Direktmarketing-Controllings im Rahmen von Direktmarketing-Kampagnen	211
3	Direktmarketing-Controlling zur Unterstützung der Zielgruppenfestlegung	211
3.1	Kundenwert als Ausgangspunkt der Kundenpriorisierung	211
3.2	Verfahren der Kundenbewertung	214
4	Direktmarketing-Controlling zur Ermittlung des Direktmarketing-Budgets	223
5	Durchführung von Kampagnen-Tests als Aufgabe des Direktmarketing-Controllings	224

A. Mann (✉)
FB WiWi, Universität Kassel, Kassel, Deutschland
E-Mail: mann@wirtschaft.uni-kassel.de

6	Direktmarketing-Controlling zur Steuerung des integrierten Medieneinsatzes.	227
7	Direktmarketing-Controlling zur Erfolgskontrolle von Direktmarketing-Kampagnen. . . .	228
8	Fazit	233
	Literatur	234
	Über den Autor	237

1 Charakteristika, Medien und Ausprägungen des Direktmarketing

Direktmarketing ist in der Unternehmenspraxis seit langem etabliert. Dennoch hat sich in Wissenschaft und Praxis bisher kein einheitliches Begriffsverständnis zum Direktmarketing herausgebildet (vgl. Wirtz 2016, S. 9). Die meisten Definitionen stellen den unmittelbaren, mitunter individuellen Kontakt zum (potenziellen) Kunden und die gezielte Auslösung von direkt messbaren Responseaktivitäten der Zielpersonen als kennzeichnende Merkmale des Direktmarketing heraus (vgl. u. a. Holland 2009, S. 5; Spiller und Baier 2012, S. 6; Stone und Jacobs 2008, S. 5). Hierbei werden vor allem spezifische Kommunikationsaspekte in den Vordergrund der Begriffsfassungen gestellt. Um jedoch dem Anspruch eines eigenständigen Marketingansatzes gerecht zu werden, sollte man den Begriff weiter spannen und unter Direktmarketing einen speziellen Ansatz der marktorientierten Unternehmensführung verstehen, der sich auf eine Individualisierung von Transaktionsbeziehungen durch integrative Wertschöpfungsaktivitäten bezieht, in denen Nachfrager eine aktive Rolle spielen und Einfluss nehmen können (vgl. Meffert und Rauch 2013, S. 27). Anbieter erstellen dann nicht mehr einen Wert für die Abnehmer, sondern *gemeinsam mit ihnen*. Nachfrager sind somit nicht mehr nur Nutzer eines vom Unternehmen erzeugten Leistungs-/Angebotswertes, sie sind vielmehr wichtige Wertgeneratoren (vgl. Grönroos und Gummerus 2014, S. 209). Dabei kann bereits im Prozess der gemeinsamen Wertschöpfung für den Nachfrager ein nachhaltiger Wert liegen (sog. Value of Integration).

Ein *integrativ* ausgerichtetes Direktmarketing-Verständnis würde somit nicht mehr nur der (kommunikativen) Wertvermittlung eines bereits erstellten Angebots/Produktes dienen, sondern vielmehr der Integration von Nachfragern in den Prozess der Werterstellung (vgl. Schneider und Hesse 2013, S. 53). Zudem könnte die Integration des Anbieters im Rahmen des Nutzungsprozesses der Leistungen beim Kunden den Value in Use erhöhen (vgl. Grönroos und Voima 2013, S. 140), was wiederum die Relevanz des Direktmarketing in der Nachkaufphase und zur Gestaltung von Kundenbeziehungen zeigt. Ebenso wird ersichtlich, dass Direktmarketing in diesem Verständnis in allen klassischen Marketing-Mix-Bereichen ansetzt und sich dort auf direkte und interaktive Ausprägungen der Maßnahmen bezieht, die zur Individualisierung beitragen, so z. B. auf den Direktvertrieb, individuelle Preisdifferenzierung, Customizing der Produkt- und Dienstleistungsgestaltung oder kundenspezifische Zusatzleistungen/Services (vgl. Meffert und Rauch 2013, S. 33; Wirtz 2016, S. 15 und 89 ff.). Diese stärker partizipativ ausgerichtete Sichtweise entspricht dann eher dem Verständnis eines *dialogischen Marketing*.

Hierbei handelt es sich um einen Ansatz, der eine (inhaltliche) *Verständigung* und einen Interessensausgleich der Interaktionspartner (Anbieter und Kunden) anstrebt (vgl. Mann 2004, S. 88 ff.). Jeder Teilnehmer hat also die Möglichkeit, seine eigenen Ansichten und Ziele in den Interaktionsprozess einzubringen, um die anderen Partner möglichst davon zu überzeugen. Im Kern geht es darum, einen Konsens zwischen den Interaktionspartnern zu erreichen, dessen Gültigkeit das weitere Handeln der Akteure determiniert (vgl. Mann 2016a, S. 54). Dies erfordert die Bereitschaft der Austauschpartner, die Ideen und Vorschläge der anderen Interessensparteien vorurteilsfrei aufzunehmen und zu bewerten sowie eine einvernehmliche Situationsdeutung zu erreichen (vgl. Mann 2004, S. 90 f.). Hierfür ist ein offener Interaktionsprozess nötig, der keine wesentlichen Einschränkungen vorgibt, sofern sie nicht der Einhaltung gesetzlicher oder moralischer Grenzen dienen. Das bedeutet, dass der Wechsel der Rollen (Sender und Empfänger) im Kommunikationsprozess nicht restringiert wird. Im Gegensatz zum „echten“ Dialogmarketing sind jedoch in der Praxis bereits die Interaktionsmöglichkeiten beim „klassischen“ Direktmarketing erheblich beschränkt. Statt einer freien inhaltlichen, zeitlichen und medialen Kommunikation werden hier üblicherweise vom Sender (Anbieter) einer Botschaft bzw. dem Initiator des Kommunikationsprozesses zahlreiche Vorstrukturierungen hinsichtlich der Rückmeldeform/-medien, -zeiten und -inhalte für die Reagierer vorgenommen. Es handelt sich lediglich um *Menü-Interaktionen*, die im Sinne des Senders/Anbieters geplant und gestaltet sind. Dadurch wird das Integrationspotenzial des Direktmarketing stark eingeschränkt. Die Ausrichtung eines derart konzipierten Direktmarketing liegt vor allem in Unterstützungsleistungen für die Kommunikations- und Distributionspolitik (vgl. Mann 2016b, S. 407).

Für den unmittelbaren Kontakt zwischen den Kommunikationspartnern werden – sofern diese sich nicht Face-to-Face miteinander austauschen – *Direktmedien* eingesetzt, die reine „Übermittlungsinstanzen“ darstellen. Ihre Aufgabe besteht also lediglich darin, die Übertragung der Kommunikationsbotschaften sicherzustellen. Sie haben im Gegensatz zu Massenmedien keine eigenständige Kommunikationsaufgabe zu erfüllen oder selbst erstellte (redaktionelle) Inhalte zu übermitteln (vgl. Mann 2016b, S. 407). Zu den typischen Direktmedien gehören u. a. (un-, teil- und adressierte) Werbebriefe/Direct Mailings, E-Mails/E-Newsletter, Telefonkontakte, Messenger Dienste (z. B. WhatsApp oder SIMSme), Videokonferenzen (z. B. per Skype) und auch Applikationen sozialer Medien, wie z. B. Webforen/Communitys und Blogs. In der Regel erfolgt die Initiative zur Kontaktaufnahme im Rahmen von Direktmarketing-Kampagnen vom Anbieter aus (Push-Modus). Kampagnen sind zeitlich befristete und auf die Erreichung ganz spezifischer Ziele ausgerichtete Maßnahmen. Zu den typischen *Kampagnenzielen* gehören z. B. allgemeine Absatz- und Umsatzsteigerungen, Neukundengewinnung, Stammkundenbindung sowie Imageaufbau, -festigung und -veränderung (vgl. Holland 2009, S. 26 ff.).

Für die Durchführung von push-bezogenen Direktmarketing-Maßnahmen ist die Identifikation der einzelnen (potenziellen) Kommunikationspartner mit den entsprechenden *Kontakt Daten* (z. B. postalische Adresse, Telefonnummer, E-Mail-Adresse) für eine direkte Ansprache mit den jeweiligen Direktmedien erforderlich (vgl. Holland 2014, S. 9).

Die Identifikation kann entweder durch die Analyse vorliegender Daten in internen Kundendatenbanken oder durch die Nutzung externer Datenbanken (z. B. von Adressbrokern) mit adäquaten Informationen und/oder auf der Basis sogenannter Direct Response Marketing-Aktivitäten erfolgen.

Beim *Direct Response-Marketing* werden die Zielpersonen zunächst auf Basis von Massen- oder Streumедien (z. B. Hauswurfsendungen) mit integrierten Responsemöglichkeiten (z. B. QR-Codes, Coupons oder Angabe von Telefonnummern, E-Mail-Adressen oder Landing-Pages) kontaktiert und explizit zu einem Feedback aufgefordert. Hierdurch sollen sie ihre Anonymität aufgeben und damit dem Anbieter in einem zweiten Schritt ermöglichen, einen direkten Kommunikationsprozess zu starten. Hierfür ist in der Regel wiederum der Einsatz von leistungsfähigen Datenbanksystemen erforderlich, die neben den allgemeinen Kontakt- und Potenzialdaten der (potenziellen) Kunden auch alle Direktmarketing-Aktionen des Anbieters und die entsprechenden Reaktionen der Zielkunden systematisch erfassen und analysieren können.

In Abb. 1 sind die verschiedenen Konzepte der Direktkommunikation zusammengefasst dargestellt. Wie ersichtlich ist, lassen sich die erwähnten Kommunikationskonzepte nicht nur nach dem Grad der Interaktivität und der Verständigungsorientierung sowie der Individualität und des Kommunikationsumfangs unterscheiden, sondern davon abgeleitet

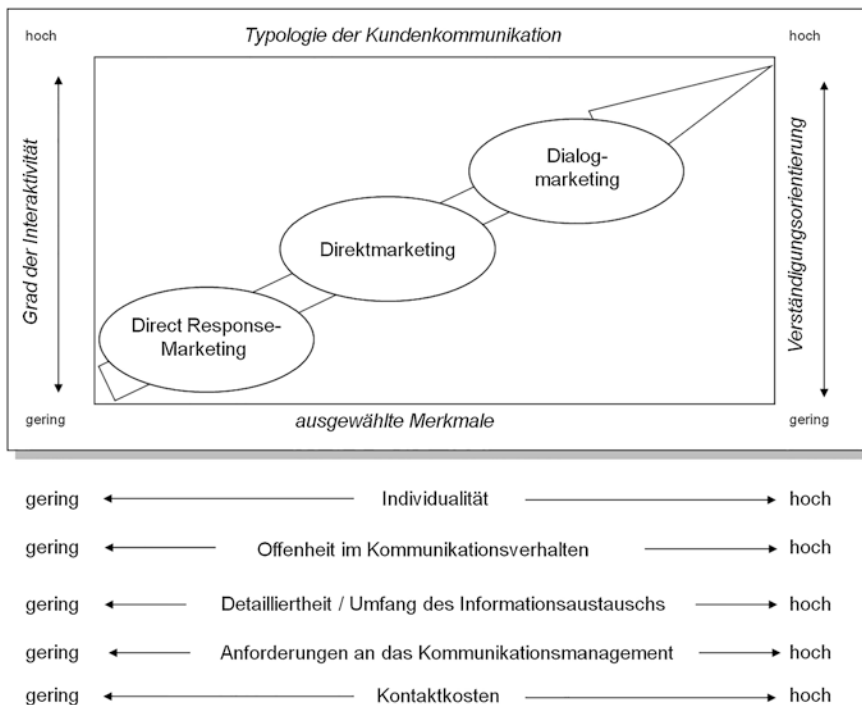


Abb. 1 Ausprägung von Konzepten der Direktkommunikation mit Kunden. (Quelle: Mann 2016b, S. 410)

auch in den Anforderungen an das Management der Kommunikation und den Kosten, die pro Kontakt entstehen.

2 Ansatzpunkte und Instrumente des Direktmarketing-Controllings im Rahmen von Direktmarketing-Kampagnen

Die erfolgreiche Durchführung von Direktmarketing-Kampagnen erfordert ein professionelles Controlling. Hierunter sollen alle Informations- und Bewertungsaktivitäten für die Planung und Umsetzung sowie die Koordination und Kontrolle von einzelnen Aktivitäten und Kampagnen im Direktmarketing verstanden werden, um die Kampagnenziele zu erreichen (vgl. u. a. Baum et al. 2013, S. 3 f.; Fischer et al. 2015, S. 29; Horváth et al. 2015, S. 29; Mann 2016c, S. 578; Wirtz 2016, S. 283). Die informatorische Unterstützung bei der Steuerung von Direktmarketing-Aktivitäten gehört dabei zu den wesentlichen Grundaufgaben (vgl. Baum et al. 2013, S. 3 f.).

Die organisatorische Verankerung des Direktmarketing-Controllings kann unterschiedlich festgelegt werden. Es lässt sich beispielsweise vollständig dem (Direkt-)Marketing- oder dem Controllingbereich zuordnen. Es ist auch möglich, dass es in Form eines *Dotted-Line-Prinzips* disziplinarisch dem Bereich (Direkt-)Marketing zugeordnet wird, der Leiter der Abteilung Controlling jedoch in die Steuerung einbezogen wird und fachliche Weisungsbefugnisse erhält (vgl. Link und Weiser 2011, S. 37 f.).

Das Management von Direktmarketing-Kampagnen erstreckt sich auf verschiedene Phasen, die in Abb. 2 in Form eines Regelkreises dargestellt sind. Für das Direktmarketing ergeben sich in jeder Phase Ansatzpunkte und Einsatzmöglichkeiten. Eine wichtige Grundlage für das Direktmarketing-Controlling bilden hierfür die bereits erwähnten Interessenten- und Kundendaten, die in entsprechenden Datenbanken gespeichert und aufbereitet werden.

3 Direktmarketing-Controlling zur Unterstützung der Zielgruppenfestlegung

3.1 Kundenwert als Ausgangspunkt der Kundenpriorisierung

Ausgehend von den Kampagnen-Zielen, die neben der Festlegung des Inhalts (was?), des Ausmaßes (wie viel?) und des Zeitraums (bis wann?) vor allem auch einen Segmentbezug (wo?) aufweisen sollen, erfolgt die Segmentierung von (potenziellen) Kunden und die Auswahl von Zielpersonen, an die sich die Kampagne richtet. Dem Direktmarketing-Controlling kommt hierbei die Aufgabe zu, eine Beurteilung einzelner Interessenten bzw. Kunden oder ganzer Gruppen hinsichtlich deren Eignung als Zielpersonen/-gruppen im Sinne einer *Kundenpriorisierung* vorzunehmen. In diesem Zusammenhang hat die Ermittlung des Interessenten- bzw. Kundenwerts eine große Bedeutung, da im Direktmarketing

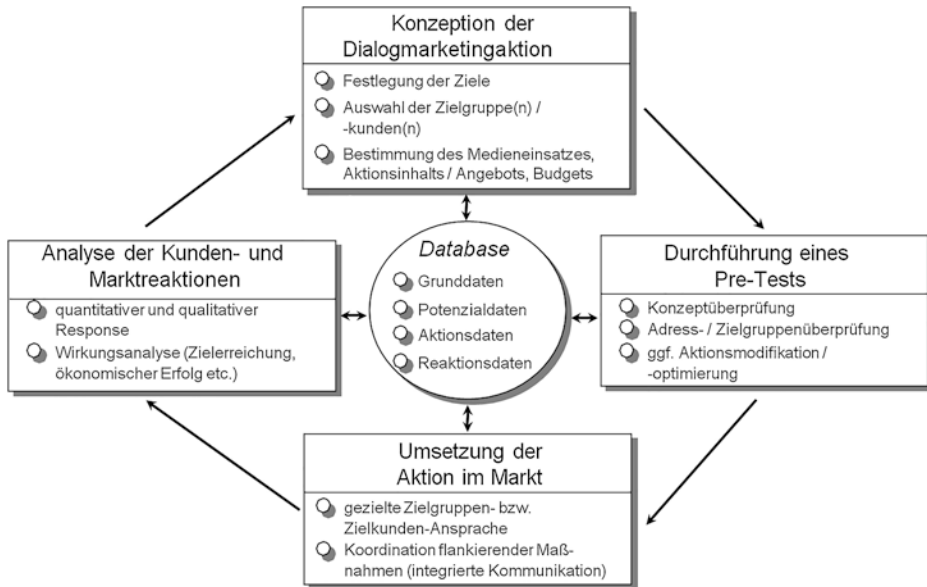


Abb. 2 Regelkreis des Managements von Direktmarketing-Kampagnen. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kumur und Reinartz 2012, S. 209; Tapp et al. 2014, S. 516)

die Zielgruppenbildung in der Regel auf Grundlage des *Bottom-up-Ansatzes* erfolgt (vgl. Mann 2016b, S. 414 f.). Hierbei wird der Kundenstamm eines Unternehmens mittels kampagnenrelevanter Kriterien in verschiedene Kundengruppen segmentiert, die in sich ein homogenes und untereinander ein heterogenes Profil aufweisen. Da eine grundlegende Maxime in vielen Unternehmen darin besteht, ökonomisch attraktive Kunden an den Anbieter zu binden oder ganz gezielt neue Kunden zu finden, die ein großes direktes oder indirektes ökonomisches Potenzial aufweisen, besitzt der (potenzielle) *Kundenwert* eine herausragende Bedeutung für die Kundenprofilierung. So wird bei der Neukundengewinnung ganz gezielt bei externen Datenbankbetreibern und Datenanbietern nach potenziellen Interessenten und Kunden gesucht, die entsprechende Profilmerkmale aufweisen, wie die im Kundenstamm identifizierten wertvollen Kunden (vgl. Tapp et al. 2014, S. 63). Je diskriminanter und detaillierter dabei die Profile zwischen „Top-“ und „Flop-Kunden“ auf Basis von verschiedenen Deskriptionsmerkmalen neben dem Kundenwert ausfallen, desto effektiver erfolgt in den Datenbanken dann die Selektion potenzieller „Top-Kunden“, die anschließend im Rahmen von entsprechenden Neukundengewinnungs-Kampagnen angesprochen werden können (sog. Targeting).

Der Wert eines Kunden kann unterschiedlich definiert und ermittelt werden. Neben einer rein (finanz-) wirtschaftlichen Betrachtung, kann der Interessenten-/Kundenwert auch aus einer vor-ökonomischen Perspektive gesehen werden. Wie Abb. 3 zeigt, kann der finanzwirtschaftliche Kundenwert in einen Basisertragswert und einen Zusatzertragswert eingeteilt werden.

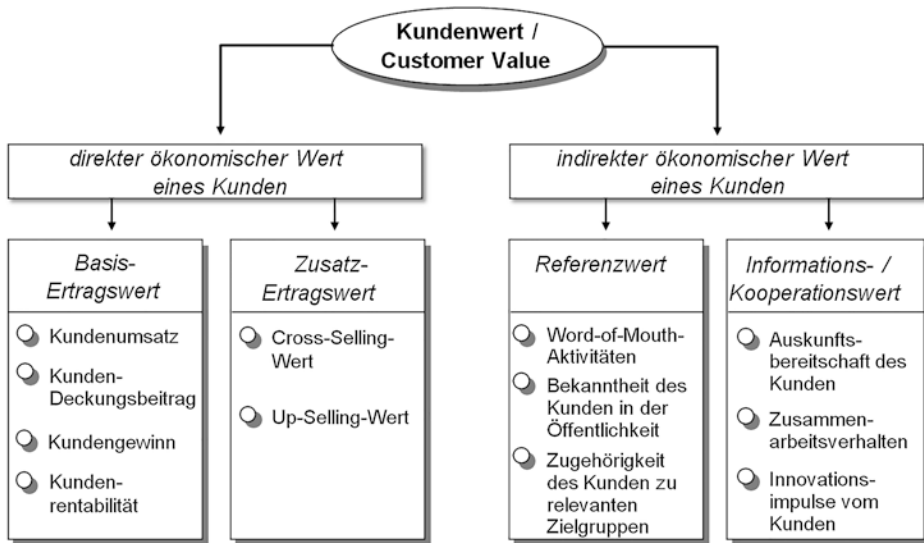


Abb. 3 Facetten des Kundenwerts. (Quelle: eigene Darstellung)

Zum *Basisertragswert* gehören die mit einem Kunden in vergangenen Abrechnungsperioden und gegenwärtig erwirtschafteten finanziellen Erfolge, wie z. B. Umsatz, Deckungsbeitrag, Gewinn und Rentabilität einzelner Kunden. Diese Erfolgsgrößen können auch als Plangrößen für zukünftige Abrechnungsperioden prognostiziert werden. Beim *Zusatzertragswert* werden Cross- und Up-Selling-Potenziale der einzelnen Kunden ermittelt. Es handelt sich hierbei um reine Plan- bzw. Prognosewerte, die in zukünftigen Abrechnungsperioden ausgeschöpft werden können. Beim *Cross-Selling-Wert* stehen mögliche Zusatzverkäufe zu den bereits abgesetzten Leistungen an einen Kunden im Mittelpunkt der Bewertung (vgl. Homburg und Schäfer 2006, S. 159). Häufig handelt es sich um komplementäre Leistungen, die einem Kunden angeboten werden, weil sie beispielsweise aufgrund sachlogischer Überlegungen die vom Kunden erworbenen Produkte und Dienstleistungen komplettieren oder erweitern. Beim *Up-Selling-Wert* geht es um Umsatz- und vor allem Gewinnsteigerungen, die bei einem Nach- oder Zusatzeinkauf eines Kunden durch den Absatz einer höherwertigen und höherpreisigen Leistung entstehen.

Zu den indirekten ökonomischen Kundenwerten gehören der Referenz-, Informations- und Kooperationswert. Beim *Referenzwert* handelt es sich im Wesentlichen um positive und negative Effekte, die ein Kunde für die Akquise von Neukunden und die Bindung anderer Bestandskunden für einen Anbieter aufweist. Diese Effekte, die häufig quantifiziert bzw. monetarisiert werden, hängen u. a. von der inhaltlichen Ausrichtung der Referenzen (positiv, neutral oder negativ), vom Umfang und der Häufigkeit seiner Word-of-Mouth-Aktivitäten (= Referenzvolumen), der Größe und – aus Sicht des Anbieters – der Zielgruppenaffinität seines Netzwerkes sowie seinem Meinungsführer-Status und seiner Bekanntheit innerhalb des Netzwerkes ab (vgl. Cornelsen 2006, S. 196 f.).

Der *Informationswert* eines Kunden liegt vor allem in seiner Weitergabe von entscheidungs- und anwendungsrelevanten Daten für den Anbieter. Der *Kooperationswert* geht darüber hinaus und bezieht sich auf den, mit einer (temporären) Integration des Kunden in den Wertschöpfungsprozess des Anbieters (z. B. in Form von Crowdsourcing-Aktivitäten) verbundenen Nutzens. Sowohl beim Informations- als auch beim Kooperationswert eines Kunden liegt der Wertbeitrag insbesondere in Innovationsimpulsen sowie in der Verbesserung von Leistungsangeboten und Geschäftsbeziehungen (vgl. Mustak et al. 2013, S. 350 f.). Die Bereitschaft und Fähigkeit des Kunden zur Informationsweitergabe bzw. Kooperation und die Qualität der weitergegebenen Informationen bzw. die Integrationsqualität sind grundlegende Determinanten des Informations- und Kooperationswerts.

3.2 Verfahren der Kundenbewertung

Zur *Evaluation des Wertes* eines Interessenten oder Kunden kann das Direktmarketing-Controlling auf verschiedene Ansätze zurückgreifen. In Abb. 4 sind typische Verfahren der Kundenbewertung aufgelistet und einerseits nach der Anzahl der einbezogenen Bewertungskriterien in ein- und mehrdimensionale Verfahren sowie andererseits nach Anzahl der zu bewertenden Kunden in Verfahren zur Einzelfall- und Kollektivbewertung eingeteilt. Eindimensionale Bewertungsverfahren sind primär auf die Evaluation des direkten ökonomischen Werts ausgerichtet. Mehrdimensionale Ansätze sind hingegen zumeist explizit darauf ausgerichtet, auch vor-ökonomische Erfolgsgrößen bei der Bewertung einzubeziehen. Während bei der Kollektivbetrachtung der gesamte Kundenstamm

Kunden Kriterien	<i>Einzelfall-</i> <i>beurteilung</i>	<i>Kollektiv-</i> <i>beurteilung</i>
<i>ein-</i> <i>dimensional</i>	○ Kundenerfolgsrechnung / Kunden-DB-Rechnung ○ Customer Lifetime Value	○ ABC-Analyse ○ Absatzsegmentrechnung ○ Netto-Weiterempfeher-Quote
<i>mehr-</i> <i>dimensional</i>	○ Scoring-Modelle / RFMR-Methode	○ Kunden- / Segmentportfolios

Abb. 4 Methoden zur Kunden-/Interessentenbewertung. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Krafft und Rutsatz 2006, S. 278)

im Rahmen einer Bewertung analysiert wird und somit relative Beurteilungen angestrebt werden, erfolgt bei der Einzelfallbetrachtung die Analyse für jeden einzelnen Kunden zunächst separat (vgl. Krafft und Rutsatz 2006, S. 277). Anschließend lassen sich die (Teil-)Werte der einzelnen Kunden jedoch miteinander vergleichen.

3.2.1 Eindimensionale Verfahren der Kundenbewertung

Zu den typischen eindimensionalen Verfahren, die sich auf die Beurteilung von einzelnen Kunden beziehen, gehören die Kundenerfolgsrechnung und die Ermittlung des Customer Lifetime Value (CLV).

Bei der *Kundenerfolgsrechnung* werden die durch einen Kunden entstandenen Erlöse und Kosten ermittelt und miteinander verrechnet. Zumeist erfolgt die Realisierung der Kundenerfolgsrechnung stufenweise nach bestimmten Kunden-Deckungsbeiträgen (vgl. Link und Weiser 2011, S. 249 f.). Dabei werden zunächst die Brutto-Erlöse eines Kunden pro Abrechnungsperiode ermittelt und davon etwaige Erlösschmälerungen (z. B. Rabatte, Skonti, Boni) subtrahiert. Von den dadurch entstandenen Netto-Erlöse werden die Stückkosten der von den Kunden erworbenen Produkte bzw. Dienstleistungen ebenfalls subtrahiert. Hieraus ergibt sich ein erster Deckungsbeitrag, der durch die schrittweise Subtraktion von direkt zurechenbaren Auftrags- und Vertriebskosten letztlich zu immer weiteren Deckungsbeiträgen führt. Da für die Berechnung in der Regel Vergangenheitsdaten bereits erfolgter Transaktionen herangezogen werden, sind Aussagen über die zukünftige Entwicklungsfähigkeit eines Kunden mit diesem Verfahren kaum möglich (vgl. auch Kühnl und Prigge 2013, S. 557). Außerdem werden indirekte Wertgrößen, wie z. B. Weiterempfehlungsaktivitäten eines Kunden zur Neukundenakquisition, nicht berücksichtigt (vgl. Kleinaltenkamp 2011, S. 122). Die Aussagekraft der Ergebnisse hängt entscheidend davon ab, inwieweit es gelingt, die Gemeinkosten sinnvoll auf einzelne Kunden zu verteilen (vgl. Pfaff und Ising 2010, S. 115).

Der *CLV* ist eine Methode zur Bewertung von monetären Kundenpotenzialen. Dabei wird – in Anlehnung an das Kapitalwertverfahren der Investitionsrechnung – der über die wahrscheinliche Dauer einer Geschäftsbeziehung/eines Kunden-Lebenszyklusses abdiskontierte Barwert kundenspezifischer Ein- und Auszahlungen ermittelt (vgl. u. a. Kumar und Rajan 2009, S. 2). Hintergrund dieser Discounted-Cash-Flow-Vorgehensweise ist die Erkenntnis, dass zukünftige Erlös-/Zahlungsüberschüsse ($E_t - A_t$) weniger wert sind als gegenwärtige (vgl. Kleinaltenkamp 2011, S. 125). Dementsprechend wird der Barwert einzelner Kunden (CLV) zum heutigen Zeitpunkt ermittelt und bewertet (vgl. u. a. Gupta et al. 2004, S. 8 f.). Aufgrund der großen Bedeutung des Customer Lifetime Value für die Bewertung und Steuerung von Kundenbeziehungen und die Segmentierung im Rahmen des Kampagnenmanagement, haben sich in der Vergangenheit zahlreiche Bewertungsmodelle im wissenschaftlichen Schrifttum für unterschiedliche Anwendungshintergründe herausgebildet. Dabei spielt die Unterscheidung zwischen Retention- und Migrationsmodellen eine wichtige Rolle (vgl. Gupta 2009, S. 171 f.). Der *Retention-Ansatz* geht davon aus, dass aufgrund vertraglicher oder mitgliedschaftsbezogener Bindungen der Kunden, die Ein- und Auszahlungen für die Vertrags- bzw. Mitgliedschaftsdauer relativ gut

geschätzt werden können. Unsicher ist hingegen, ob nach Ablauf der Dauer eine Verlängerung der Verträge bzw. Mitgliedschaften für eine weitere, festgelegte Laufzeit erfolgt (vgl. Fader und Hardie 2009, S. 66 f.). Aus Erfahrungswerten mit Kunden, die ein ähnliches Profil wie die fokalen Bewertungsobjekte aufweisen, lassen sich z. B. mithilfe von Hazard-Rate-Verfahren entsprechende Schätzwerte für die Verlängerungs- bzw. Bindungswahrscheinlichkeit (sog. Retention Rate) ermitteln. In der nachstehenden Abb. 5 ist der Grundaufbau des Retention-Ansatzes mit Bindungsraten in mathematischer Form dargestellt, wobei statt des Cash-Flows hier wiederkehrende kundenbezogene Umsätze und Kosten berücksichtigt wurden.

Während der Retention-Ansatz (implizit) unterstellt, dass für die Laufzeit von Verträgen/Mitgliedschaften die Kunden gebunden sind und während dieser Zeit in demselben Produkt-/Dienstleistungsbereich in der Regel keine weiteren Geschäftsbeziehungen aufweisen, berücksichtigen *Migrationsmodelle* ein multiples Kaufverhalten der Kunden, bei dem die Deckung eines bestimmten Bedarfs im Rahmen von ad-hoc-Käufen üblicherweise auf mehrere Lieferanten aufgeteilt wird (vgl. Diller und Bauer 2010, S. 87). Im *Retention-Modell* sind Kunden, die keine Vertrags-/Mitgliedschaftsverlängerung eingehen, für den Anbieter für eine bestimmte Zeit oder gar für immer verloren („lost for good“). Im *Migrations-Modell* gibt es hingegen für einen Anbieter immer die Chance, dem Kunden zumindest einen Teil seines Bedarfs zu decken („always a share“), selbst wenn er beim nächsten Einkauf einen anderen Anbieter wählt (vgl. Fischer und Albers 2007, S. 170 ff.; Rust et al. 2004, S. 112). Dementsprechend ist der Customer Lifetime Value eines Kunden, beispielsweise durch die Berücksichtigung von

$$CLV_i = -A_{0i} + \left(\sum_{t=0}^T \left(\prod_{t=0}^T Rr \right) \left(\frac{U_{t_i} - K_{t_i}}{q^t} \right) \right)$$

CLV = Customer Lifetime Value

i = Kunde i

Rr = durchschnittliche Wiederkaufwahrscheinlichkeit

A_0 = Kosten der Kundenakquisition

U_t = Umsatz des Kunden in der Periode t

K_t = Kosten des Kunden in der Periode t: Produkt- und Betreuungskosten

q^t = Diskontierungszinssatz: $1 + \text{Zinssatz}$

T = (geschätzter) Kundenbindungszeitraum

Abb. 5 Berechnung des CLV. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kumar und Reinartz 2012, S. 122)

Migrationswahrscheinlichkeiten (z. B. für Abwanderung, Rückkehr, Zuwanderung), zu ermitteln und zu interpretieren.

Grundsätzlich ist ein *positiver* Kapitalwert (CLV) in jeder Kundenbeziehung anzustreben. Kunden mit negativen Kapitalwerten sollten hingegen nicht mehr aktiv betreut oder per Direktmarketing angesprochen werden. Der Customer Lifetime Value gibt damit wichtige Hinweise für die Planung und Verteilung des (Direkt-) Marketingbudgets auf einzelne Kunden über mehrere Perioden/Jahre hinweg (vgl. Gupta und Lehmann 2003, S. 18 f.). Obwohl die Berechnung des Customer Lifetime Value über eine statische Betrachtung hinausgeht und damit auch die Entwicklungspotenziale einzelner (Neu-)Kunden betrachtet, ergeben sich bei seiner Ermittlung jedoch erhebliche Probleme. Zum einen basiert die Berechnung auf Prognosen und damit auf Unsicherheit (vgl. Pfaff und Ising 2010, S. 111). So sind sowohl die kundenbezogenen Einzahlungen bzw. Einnahmen und Auszahlungen bzw. Ausgaben als auch die Dauer der Kundenbeziehung zu schätzen (vgl. Bruhn 2016, S. 319 f.). Hier kann es bei fehlerhaften Annahmen zu einer falschen Beurteilung und Betreuung der Kunden kommen. Das gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich die Kaufbereitschaft eines Kunden über die Zeit hinweg verändern kann und aus einem anfänglich guten Kunden im Zeitablauf vielleicht ein eher schlechter Kunde wird (et vice versa) (vgl. Malthouse und Blattberg 2005, S. 11). Darüber hinaus ist zum einen die verursachungsgerechte Ermittlung der Ausgaben/Einzelnkosten pro Kunde problematisch (vgl. Blattberg et al. 2009, S. 164), zum anderen sind die Ein- und Auszahlungen bzw. Einnahmen und Ausgaben nicht unabhängig voneinander. So kann eine Steigerung der Kundenbetreuung nicht nur zu höheren Kosten, sondern ebenso zu einer höheren Kaufbereitschaft führen. Diese Verbindung müsste durch die explizite Berücksichtigung von entsprechenden Reaktionsfunktionen in die Ermittlung des Customer Lifetime Value eingehen (vgl. Blattberg et al. 2009, S. 160 und 162). Hierdurch wird seine Berechnung jedoch erschwert, zumal es in der Regel auch Zeitverzögerungen zwischen den Auszahlungen/Ausgaben und den Einzahlungen/Einnahmen gibt. Verfeinerungen der Berechnungsformel zur Berücksichtigung von indirekten Einzahlungs-/Einnahmeeffekten durch Weiterempfehlungen eines Kunden oder Auszahlungs-/Ausgabeesparungen aufgrund von Kundeninformationen und -hinweisen auf Optimierungsmöglichkeiten bei Produkten/Dienstleistungen oder Prozessen führen zu einer erheblichen Komplexitätssteigerung der Methode (vgl. Kumar und Reinartz 2012, S. 124). Zumeist liegen die notwendigen Informationen zur Anwendung derartiger Erweiterungen des Customer Lifetime Value in den Unternehmen auch nicht vor und sind nur mit hohem Aufwand, beispielsweise durch die Analyse von sozialen Netzwerken mittels Netnografie, zu ermitteln.

Typische Verfahren zur ökonomischen Beurteilung auf der kollektiven Ebene von Kundengruppen sind die ABC-Analyse sowie die Absatzsegmentrechnung und die Ermittlung der Netto-Weiterempfehlenquote (Net Promotor Score).

Die *ABC-Analyse* klassifiziert den Kundenstamm anhand eines wirtschaftlichen Erfolgskriteriums (z. B. Absatzmenge, Umsatz, Deckungsbeitrag oder Gewinn) in drei Kundenklassen:

- A-Kunden, die das Kriterium besonders umfassend erfüllen,
- B-Kunden, die das Kriterium mittelmäßig erfüllen und
- C-Kunden, die das Kriterium schwach/unterdurchschnittlich erfüllen.

Hierzu werden die Kunden – entsprechend dem Klassifizierungsmerkmal – in eine Rangfolge gebracht, wobei der Abnehmer mit dem höchsten Erfüllungsgrad auf dem ersten Platz steht und der Kunde mit dem geringsten Wert des Merkmals auf den niedrigsten Rang gesetzt wird. Bei der grafischen Darstellung der kumulierten Ausprägungen des Klassifikationsmerkmals lässt sich häufig eine asymmetrische Verteilung des Anteils von Kunden an dem Gesamtausmaß des Erfolgskriteriums feststellen. So liefern in der beispielhaften Darstellung in Abb. 6 die wichtigsten 20 % der Kunden genau 60 % des Erfolgs (z. B. des Gesamtumsatzes), 30 % der Kunden generieren 30 % des Erfolgs, und mit den restlichen 50 % der Kunden werden 10 % des Erfolgs erwirtschaftet. Oft ist in praxi auch eine Verteilung nach der 80:20-Regel/Pareto-Regel festzustellen, bei der 20 % der Kunden (A-Kunden) allein 80 % des Gesamtumsatzes erzielen (vgl. Kühnl und Prigge 2013, S. 554 f.).

Die ABC-Analyse ist ein einfaches Instrumentarium zur Segmentierung eines großen und sehr heterogenen Kundenstamms (vgl. Kuhlmann 2001, S. 132). Insbesondere die

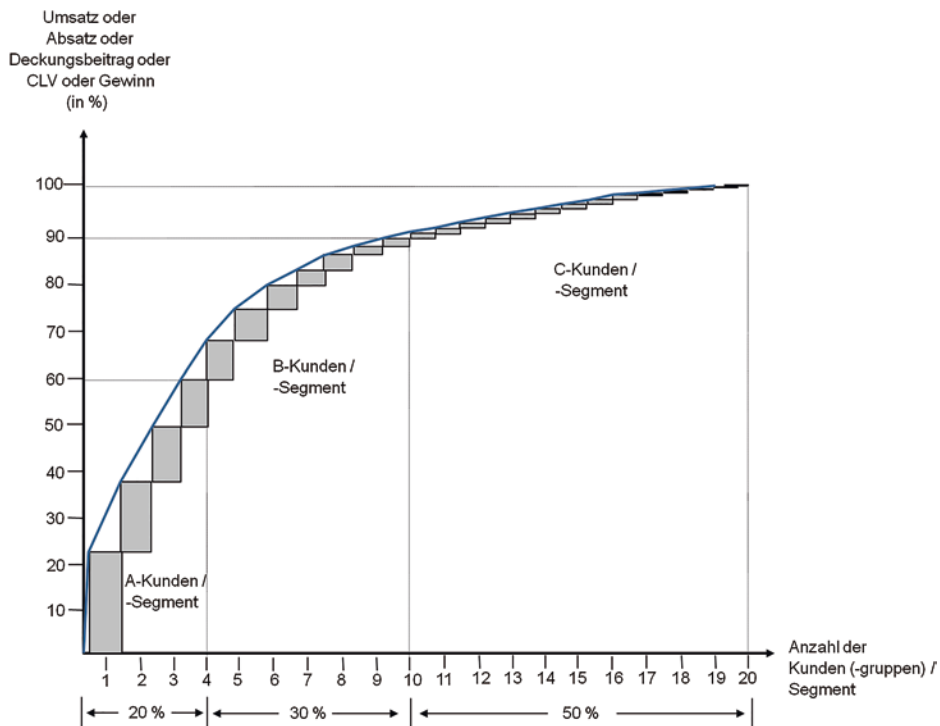


Abb. 6 Grundaufbau einer ABC-Analyse des Kundenstamms. (Quelle: Mann 2016c, S. 585)

Umsatzdaten einzelner Kunden sind in den Unternehmen vorhanden und so ohne größeren Aufwand zu nutzen. Andere Erfolgsgrößen erfordern hingegen eine entsprechende kosten- und erlösrechnerische Erfassung. Abgesehen von dem Grundproblem der eindimensionalen Kundenbewertung und der häufigen Betrachtung von Vergangenheitswerten, kann die Anwendung der ABC-Analyse schwierig werden, wenn die Kunden nur geringe Differenzen bei ihren Erfolgsbeiträgen aufweisen. Schwankungen im Einkaufsverhalten der Kunden können zudem zu unterschiedlichen Klassenzuordnungen eines Abnehmers führen (vgl. Kleinaltenkamp 2011, S. 120). Eine auf die Kundentypen zugeschnittene (Direkt-)Marketingpolitik kann dann aufgrund permanenter Änderungen schnell zu Verwirrungen bei den Abnehmern führen. Die Bewertung von Neukunden kann ebenso Probleme bereiten, da wegen der fehlenden Betrachtung von Entwicklungspotenzialen einer Geschäftsbeziehung und fehlender Erfahrungs-/Vergangenheitswerte rasch eine Fehlzurordnung in die B- oder C-Klasse erfolgt (vgl. auch Kühnl und Prigge 2013, S. 555).

Die *Absatzsegmentrechnung* verfolgt die gleichen Ziele wie die oben beschriebene Kundenerfolgsrechnung. Im Unterschied hierzu bezieht sie sich jedoch auf Kundengruppen und nicht auf einzelne Abnehmer. Sie ist deshalb vor allem für Unternehmen sinnvoll, die relativ viele Kunden mit eher geringem Absatz-/Umsatzvolumen haben. Die Funktionsweise sowie die Vor- und Nachteile entsprechen weitgehend der Kundenerfolgsrechnung und werden deshalb hier nicht weiter erläutert (vgl. Mann 2016c, S. 586).

In der Praxis sehr beliebt ist die Ermittlung der *Netto-Weiterempfehlenquote* (Net Promotor Score bzw. NPS). Im Unterschied zu allen anderen Bewertungsverfahren basiert sie nicht auf Beobachtungen des Kundenverhaltens (z. B. Kauf-/Umsatztätigkeit), sondern auf der Befragung von Kunden hinsichtlich deren Weiterempfehlungsbereitschaft. Dabei wird in der ursprünglichen Vorgehensweise eine elfstufige Skala (Skalenwerte 0–10) eingesetzt, mit der die Probanden die Frage beantworten sollen, inwieweit sie bereit sind, den Anbieter respektive seine Leistungen gegenüber Freunden und Kollegen weiterzuempfehlen. Um den Net Promotor Score zu ermitteln, wird der Anteil der Probanden, die als Opponenten keine oder nur eine geringe Weiterempfehlungsneigung aufweisen (Skalenwerte 0 bis 6), vom Anteil der Promotoren an den Befragten, die große Weiterempfehlungsbereitschaft haben (Skalenwerte 9 oder 10), subtrahiert. Probanden mit einer mittelstark ausgeprägten Empfehlungsmotivation (Skalenwerte 7 oder 8) gehen nicht in die Berechnung ein (vgl. Reichheld 2003, S. 53). In empirischen Untersuchungen wurde ein positiver Zusammenhang zwischen der Weiterempfehlungsquote und finanzwirtschaftlichen Ergebnissen von Unternehmen nachgewiesen (vgl. u. a. Keiningham et al. 2007, S. 46). Andere Größen, wie z. B. die Kundenzufriedenheit, weisen ebenfalls entsprechende Korrelationen auf. Problematisch ist, dass der Net Promoter Score regelmäßig in Form von Befragungen erhoben werden muss, was recht aufwendig ist (vgl. Mann 2016c, S. 587). Außerdem ist der Einsatz der ursprünglichen Skala mit elf Abstufungen kritisch zu beurteilen, da die Probanden selbst häufig inhaltlich gar nicht so fein unterscheiden wollen oder können. Eine derartige Differenzierung der Skala ist für sie mit hohen kognitiven Anstrengungen verbunden, die sie in der Regel vermeiden wollen.

Insbesondere bei persönlichen und telefonischen Befragungen stößt diese Skala dann schnell an Grenzen, die sich in einer Ermüdungsgefahr und einer Tendenz zum Interviewabbruch zeigen (vgl. z. B. Courser und Lavrakas 2012, S. 3; Dawes 2008, S. 71 ff.).

3.2.2 Mehrdimensionale Verfahren der Kundenbewertung

Zu den *mehrdimensionalen* Ansätzen der Interessenten- und Kundenbewertung gehören u. a. Scoring-Modelle und Kunden-/Segmentportfolios. Generelles Ziel dieser multifaktoriellen Verfahren ist es, die Komplexität des Wertes von (potenziellen) Kunden besser zu erfassen, als dies bei den zuvor genannten eindimensionalen Methoden der Fall ist.

Scoring-Modelle (Punktbewertungsverfahren) können eine Vielzahl von qualitativen und quantitativen Bewertungskriterien berücksichtigen. Jedes Kriterium wird dabei bezüglich seiner Bedeutung für den Wert eines Kunden in Relation zu den anderen Variablen gewichtet. Durch die Multiplikation der jeweiligen Beurteilungswerte mit der Gewichtung des Beurteilungskriteriums entstehen Punktwerte (vgl. Kleinaltenkamp 2011, S. 130). Durch die Summierung aller Punktwerte erhält man für jeden einzelnen Kunden einen Gesamtwert, der als hoch, mittel oder gering zu beurteilen und mit bestimmten Konsequenzen für die Kundenansprache bzw. -betreuung verbunden ist.

Ein Scoring-Modell, das im Rahmen des Direktmarketing-Controllings bereits seit längerem eingesetzt wird, ist die *RFMR-Methode* (vgl. Hu und Yeh 2014, S. 76). Sie wurde bereits seit den 20er-Jahren des letzten Jahrhunderts zur Beurteilung von Versandhandelskunden in den USA eingesetzt (vgl. Holland 2009, S. 188). Dieses Modell basiert auf drei Beurteilungsgrößen: Recency (letztes Kaufdatum), Frequency (Kaufhäufigkeit) und Monetary Ratio (kumulierter Umsatz). Dabei wird – auf Basis empirischer Erkenntnisse – unterstellt, dass von den Kunden häufiger und in höheren Einkaufswerten bestellt wird, je aktueller der letzte Bestellzeitpunkt ist, je häufiger der Kunde bisher bestellt hat und je größer der bisherige Umsatz in der Geschäftsbeziehung ist (vgl. Cheng und Chen 2009, S. 4178; Neslin et al. 2013, S. 320 f.). Die RFMR-Methode kann damit auch zur Prognose des zukünftigen Kauf-/Bestellverhaltens der Kunden als geeignet angesehen werden (vgl. Dursun und Caber 2016, S. 154). Zur Ermittlung des Gesamt-Scores jedes einzelnen Kunden werden häufig noch die Kosten der Kundenansprache und -betreuung von den RFMR-Bruttowerten als Maluspunkte subtrahiert (siehe Abb. 7).

Scoring-Modelle und damit auch die RFMR-Methode sind relativ einfach durchzuführen und können zu einer gewissen Steigerung der Transparenz des Kundenstamms beitragen. Trotz der Berücksichtigung und – durchaus problematischen – Quantifizierung von qualitativen Merkmalen bleiben sie jedoch sehr subjektiv (vgl. Kleinaltenkamp 2011, S. 132). Sowohl die Festlegung der Beurteilungskriterien und deren Gewichtung als auch die Bewertung selbst sind meist intuitiv und von der individuellen Einschätzung des Beurteilers abhängig. Zudem führt die Verdichtung der Daten zu einem Informationsverlust. Die Verwendung dichotomer Bewertungskriterien ist aus messtechnischer Sicht problematisch. Die Berücksichtigung von K.-o.-Kriterien ist nur über eine multiplikative Ermittlung des Gesamtwerts (Scores) möglich. Darüber hinaus

➡ Zeitpunkt des letzten Kaufs (Recency)

➡ Kaufhäufigkeit (Frequency)

➡ Wert des Kaufs (Monetary Ratio)

<i>Kunden</i> <i>RFMR-Faktoren</i>	<i>Kunde A</i>	<i>Kunde B</i>	<i>Kunde C</i>	<i>Kunde D</i>
<i>Kaufdatum</i> (in diesem Monat = 12 Punkte im letzten Monat = 11 Punkte im vorletzten Monat = 10 Punkte ...)	in diesem Monat 12 Punkte	im letzten Monat 11 Punkte	in diesem Monat 12 Punkte	im vorletzten Monat 10 Punkte
<i>Käufe in den letzten 12 Monaten</i> (Pro Kauf = 10 Punkte)	20 Käufe 200 Punkte	13 Käufe 130 Punkte	1 Kauf 10 Punkte	10 Käufe 100 Punkte
<i>Durchschnittsumsatz pro Auftrag in den letzten 12 Monaten</i> (Pro 1,00 € Umsatz = 1 Punkt) Gesamtpunkte = Anzahl der Käufe x Durchschnittswert	15,00 € 15 Punkte $\Sigma = 300$ Punkte	12,50 € 12,5 Punkte $\Sigma = 162,5$ Punkte	80,00 € 80 Punkte $\Sigma = 80$ Punkte	27,50 € 27,5 Punkte $\Sigma = 275$ Punkte
<i>Anzahl der Direktmarketing-Kontakte in den letzten 12 Monaten</i> (Pro Mailing - 50 Punkte, pro Package mit Prospekt / Katalog = - 100 Punkte)	6 Mailings (- 300 Punkte) 1 Package (-100 Punkte)	3 Mailings (- 150 Punkte) 2 Packages (- 200 Punkte)	1 Package (-100 Punkte)	5 Mailings (- 250 Punkte)
<i>Gesamtpunkte</i>	112 Punkte	- 46,5 Punkte	2 Punkte	135 Punkte

Abb. 7 Grundaufbau der RFMR-Methode mit Berücksichtigung von Maluspunkten. (Quelle: Mann 2016c, S. 588)

können sich die Punktwerte der Kunden im Zeitablauf verändern, weshalb eine turnusmäßige Überprüfung der Klassifizierung von Kunden sinnvoll, aber auch aufwendig ist. Scoring-Modelle suggerieren damit dem Anwender nicht nur eine „Schein-Objektivität“, sondern auch eine „Schein-Genauigkeit“, deren er sich in jedem Fall bewusst sein sollte (vgl. Kuhlmann 2001, S. 139). Hinzu kommt, dass bei der RFMR-Methode in ihrer Grundform lediglich drei Kriterien berücksichtigt werden, die zudem nicht immer unabhängig voneinander sind, das gilt vor allem für die Häufigkeit/Anzahl der Kaufaktionen und den Umsatz (vgl. Dursun und Caber 2016, S. 154; Kumar und Reinartz 2012, S. 114; Olson et al. 2009, S. 118).

Scoring-Modelle können grundsätzlich auch zur Bewertung von einzelnen Interessenten genutzt oder auf die Ebene von Interessenten- und Kundensegmenten übertragen werden, wenngleich hierbei die Bewertung aufwendiger wird. Darüber hinaus sind Scoring-Modelle oft die Grundlage für *Kunden- und Segmentportfolios*. Diese dienen häufig der Bewertung und Visualisierung des Kundenstamms anhand einer exogenen und einer endogenen Größe (vgl. Mann 2016c, S. 589). Handelt es sich hierbei um Beurteilungsdimensionen, die aus mehreren Einzelkriterien bestehen (z. B. Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition), dann werden Scoring-Modelle zur Ermittlung der Positionierungswerte in der Portfolio-Matrix herangezogen (vgl. Kleinaltenkamp 2011, S. 133).

Häufig erfolgt die Klassifikation des Kundenstamms in Form einer 4-Felder-Matrix. Wie in Abb. 8 angedeutet ist, wird den Feldern eine unterschiedliche Relevanz

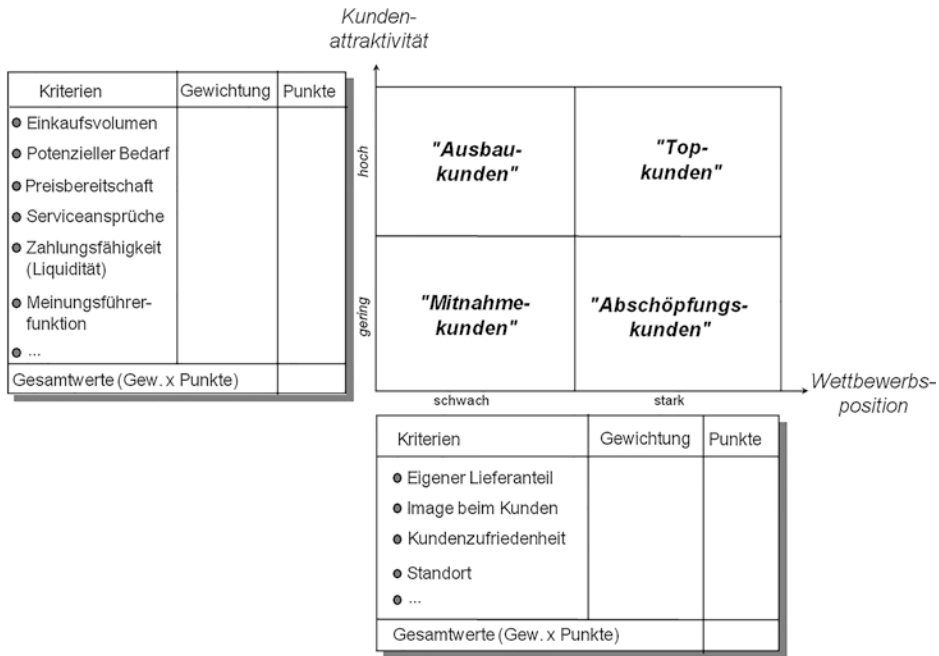


Abb. 8 Kundenportfolio. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Link und Mann 2007, S. 1411)

zugeordnet. Während „Mitnahmekunden“ nicht aktiv angesprochen und bearbeitet werden, ist das Engagement bei „Ausbaukunden“ und bei „Top-Kunden“ weitaus größer. Hier sollte ein Anbieter versuchen, die Position bei den Kunden entweder zu verstärken oder zumindest zu halten. Auch bei den „Abschöpfungskunden“ wird man – ohne größere Investitionen – ein Halten der Position anstreben.

Die Schwächen des Scoring-Ansatzes kommen auch beim Kundenportfolio, bei dem mehrere Kriterien zu einer Dimension verdichtet werden, zum Tragen. Deshalb sind Kunden- bzw. Segmentportfolios kaum zur exakten Beurteilung des Kundenstamms geeignet. Eine Vielzahl der notwendigen Informationen über die Kundenattraktivität oder die relative Wettbewerbsposition sind im Anbieterunternehmen nicht vorhanden und lassen sich nicht oder nur mit großem Aufwand beschaffen (vgl. Mann 2016c, S. 589). Die Abgrenzung der Felder/Kundengruppen ist relativ grob und vor allem an den Schnittpunkten/Bereichsgrenzen sehr ungenau. Das gilt insbesondere für eine 4-Felder-Matrix, wenngleich dies auch bei Matrizen mit mehr Feldern (z. B. neun oder 16) durch die Entstehung von Indifferenzfeldern, die keine eindeutigen Empfehlungen zulassen (z. B. die Normstrategie eines „selektiven“ Vorgehens), zutreffend ist. Dennoch hilft die gedankliche Auseinandersetzung mit den verschiedenen Bewertungsdimensionen – wie auch bei den anderen Methoden – dabei, eine bessere Einschätzung des Kundenstamms und einen sensibleren Mitteleinsatz im (Direkt-)Marketing zu erhalten. Der Weg ist also häufig schon das Ziel beim Einsatz der beschriebenen Verfahren.

4 Direktmarketing-Controlling zur Ermittlung des Direktmarketing-Budgets

Eine weitere wichtige Aufgabe des Direktmarketing-Controllings im Rahmen der Konzeptionsphase ist die Festlegung des Direktmarketing-Budgets. Hierbei geht es um die Ermittlung des Etats, der zur Durchführung der geplanten Direktmarketing-Aktivitäten notwendig ist, sowie der Allokation der finanziellen Mittel auf verschiedene Direktmedien. Neben mathematischen Optimierungsmodellen können für die Ermittlung der Budgethöhe auch heuristische Ansätze genutzt werden, die wegen ihrer einfachen Anwendung in der Praxis beliebt sind (vgl. Bruhn 2015, S. 272 ff.). Dazu gehören insbesondere die „Prozent-vom-Verfahren“. Hier wird beispielsweise ein bestimmter Prozentsatz vom geplanten bzw. in der letzten Periode erzielten Umsatz oder Gewinn als Budget festgelegt (vgl. Fuchs und Unger 2014, S. 361). Problematisch hierbei ist, dass es zu prozyklischen Direktmarketing-Aktivitäten kommt: In Zeiten hoher Umsätze und Gewinne wird viel Direktmarketing betrieben, während in weniger erfolgreichen Perioden die direkte Zielkundenansprache reduziert wird. Doch gerade bei einer schlechten Absatzlage sollte die Nachfrage durch entsprechende (Direkt-)Marketing-Maßnahmen stimuliert werden (vgl. Bruhn 2015, S. 274; Fuchs und Unger 2014, S. 361). Ein weiteres Problem dieser heuristischen Verfahren liegt in der fehlenden Zielorientierung.

Dies gilt auch für die *wettbewerbsorientierte Budgetierung*, bei der sich die zur Verfügung stehenden Finanzmittel für das Direktmarketing an den Ausgaben und Aktivitäten der Wettbewerber ausrichten (vgl. Fuchs und Unger 2014, S. 363). Darüber hinaus ist es in der Regel schwierig, valide Informationen über die Budgets der Konkurrenten zu erhalten (vgl. Vergossen 2004, S. 68). Ebenfalls unzureichend ist die Budgetierung nach der *Restgrößen-Methode*, bei der sich die Höhe des Direktmarketing-Budgets danach richtet, wie viele Finanzmittel noch verfügbar sind, nachdem alle anderen Marketingaktivitäten budgetiert wurden. Abgesehen davon, dass dieses Verfahren nur einsetzbar ist, wenn neben dem Direktmarketing auch noch indirekte Maßnahmen der Kundenansprache und -bearbeitung verfolgt werden, ist auch hier kein Ziel- und Maßnahmenbezug gegeben (vgl. Guhl und Steffenhagen 2016, S. 384). Doch gerade die *Orientierung an den Zielen/Aufgaben und Mitteln/Medien* ist für die Bestimmung des (Direkt-) Marketingbudgets von großer Relevanz (vgl. Bruhn 2015, S. 276). Allerdings ist auch diese Vorgehensweise problematisch, da kein eindeutig kausaler Zusammenhang zwischen dem Direktmarketing-Ziel und dem Einsatz eines bestimmten Direktmediums gegeben ist. In der Regel können Direktmarketingziele in unterschiedlicher Intensität mit verschiedenen Medien zu unterschiedlichen Kosten erreicht werden (vgl. Vergossen 2004, S. 69). Dieses hängt nicht zuletzt von der wirkungsvollen Gestaltung der verschiedenen Direktmarketing-Maßnahmen ab.

5 Durchführung von Kampagnen-Tests als Aufgabe des Direktmarketing-Controllings

Nach der Konzeption von Direktmarketing-Aktivitäten folgt eine Testphase, in der noch einmal die geplanten Maßnahmen auf ihre potenzielle Wirkung hin analysiert werden. Die Planung und Kontrolle derartiger Tests ist eine wichtige Aufgabe des Direktmarketing-Controllings (vgl. Mann 2016c, S. 590 ff.).

Grundsätzlich können verschiedene Bereiche einer Direktmarketing-Aktion bei einer Auswahl von Testpersonen hinsichtlich ihrer Eignung für eine Ansprache der gesamten Zielgruppe überprüft werden. Typische Testbereiche sind Zielgruppen-, Listen-/Adressen-, Gestaltungs- und Medientests (vgl. Schöberl 2008, S. 150 f.; Spiller und Baier 2012, S. 97 f.).

Mit einem *Zielgruppentest* soll die Eignung verschiedener Zielgruppen für bestimmte Direktmarketing-Aktionen überprüft werden. Das ist insbesondere dann relevant, wenn ein bestimmtes Angebot grundsätzlich für mehrere Ziel-/Kundengruppen infrage kommt, aber z. B. aufgrund von Kapazitätsbeschränkungen nicht alle Abnehmerkreise angesprochen werden können. Mithilfe eines solchen Tests soll nun ermittelt werden, wie die verschiedenen Zielgruppen auf das Angebot reagieren, um ein möglichst optimales Verhältnis zwischen Nachfrage und Angebotskapazität zu erhalten. Darüber hinaus lässt sich ein Zielgruppentest zur Feststellung möglicher Reaktionsunterschiede zwischen einzelnen Kundengruppen einsetzen.

Listen- und Adressentests sind im Wesentlichen für Direct Mailing-, Telefon- und E-Mailing-Aktionen von großer Bedeutung, vor allem wenn Fremdadressen von Adress-Brokern genutzt werden. Hier gibt ein Test bei (zufällig) ausgewählten Adressen wichtige Hinweise auf die Qualität verschiedener Adresslisten, die für eine Anmietung zur Wahl stehen (vgl. Holland 2009, S. 112).

Beim *Gestaltungs- bzw. Kreativtest* werden unterschiedliche Ausprägungsformen einzelner Gestaltungselemente von bestimmten Direktmarketing-Mitteln (z. B. Text oder Layout eines Werbebriefs) hinsichtlich ihrer Wirkung beim Empfänger überprüft (vgl. Schöberl 2008, S. 150). Besonders interessant ist hierbei u. a. die Überprüfung, ob eine besonders aufwendige Gestaltung der Werbemittel zu einer überproportionalen Responsewirkung führt (vgl. Holland 2009, S. 112). Zur Überprüfung von emotionalen und kognitiven Wirkungen der Gestaltung von Direktmarketing-Medien lassen sich beispielsweise auch spezielle *Anmutungs- und Wahrnehmungstests* durchführen, die üblicherweise als Laborbeobachtungen unter nicht-biotischen Bedingungen stattfinden. Bei der Messung von Anmutungen sollen spontane emotionale Einschätzungen und Wahrnehmungsbilder analysiert werden. Diese emotionalen Größen haben häufig einen atmosphärischen Charakter, der über die Hin- oder Abwendung einer Person zu einem bestimmten Direktmarketing-Medium (z. B. Direct Mail oder E-Mail) entscheidet.

Zur Beurteilung der visuellen Informationsaufnahme einzelner Elemente der Direktmarketing-Mittel können *Blickverlaufsanalysen* durchgeführt werden. Dabei werden die Anzahl, die Dauer und die Abfolge sogenannter Fixationen ermittelt. Unter Fixationen

versteht man die kurzzeitigen Stopps (0,2 bis 0,4 s), bei denen die Augen eines Werbemittel-Betrachters auf einer Vorlage zum genauen Hinsehen stehen bleiben, um Informationen wahrzunehmen (vgl. Neumann 2013, S. 164 f.). Der Sprung von einer Fixation zur anderen wird als Saccade bezeichnet und gibt Hinweise auf die Reihenfolge der Informationsaufnahme. Die Anzahl und die Dauer der Fixationen sagen etwas über den Umfang und die Tiefe der Informationsaufnahme aus.

Mit *Medientests* wird die Responsewirkung unterschiedlicher Direktmarketing-Instrumente bei identischen Zielgruppen überprüft (vgl. Spiller und Baier 2012, S. 98 f.). Dabei können Einzelmedien oder geplante Medienkombinationen hinsichtlich der Akzeptanz bei den Zielgruppen getestet werden. Bei Medienkombinationen lässt sich z. B. der jeweilige Wirkungsgrad der Direktmedien in einzelnen Phasen des Kaufentscheidungsprozesses sowie die Einsatzreihenfolge der Medien zur Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitsoptimierung im Rahmen von integrierten Direktmarketing-Kampagnen analysieren. Hierzu sind sog. *Funnel-Analysen* geeignet, bei denen unterschiedliche Probandengruppen mit verschiedenen Medien/-kombinationen kontaktiert und zu einzelnen kaufentscheidungsrelevanten Aspekten (z. B. Erinnerung an den Kontakt, Bekanntheit des Anbieters, Erinnerung an das beworbene Angebot bzw. Bekanntheit des Produkts, Vertrautheit bzw. vertiefende Kenntnisse über die angebotene Leistung, Präferenzen für die Angebotsleistung sowie Kaufbereitschaft oder Kaufvollzug) befragt und/oder beobachtet werden. Im Mittelpunkt von Funnel-Analysen steht dabei die Ermittlung von Übergangsraten (Conversion Rates). Hierbei handelt es sich um den Anteil der Probanden, der von einer Stufe des Wirkungstrichters auf die nachfolgende Stufe überführt wird (vgl. Mann 2016c, S. 591).

In Abb. 9 ist exemplarisch eine fiktive Funnel-Analyse dargestellt, die als „echter“ Test konzipiert und somit durch den Einsatz von einer Kontrollgruppe neben den Testgruppen gekennzeichnet ist. Durch den Vergleich von Test- und Kontrollgruppe lässt sich die Wirkungsintensität des Stimulus, also des jeweiligen Direktmediums ermitteln. Darüber hinaus basieren „echte“ Tests auf dem Ceteris-Paribus-Prinzip, dementsprechend sollte immer nur *ein* Testmerkmal verändert werden, um die Wirkungen möglichst eindeutig dem Stimulus, also dem Direktmedium, als Ursache anrechnen zu können. Das bedeutet, dass im Rahmen eines Medientests mit unterschiedlichen Direktmedien, der Zeitpunkt und die Dauer der Durchführung des Tests sowie die Botschaft (inhaltlich und formal) weitgehend identisch sein sollten (vgl. Spiller und Baier 2012, S. 101). Um sicherzustellen, dass zwischen den verschiedenen Experimentier- und Kontrollgruppen vor der Testdurchführung keine Unterschiede hinsichtlich der Messgrößen bestanden haben, ist eine Vormessung bei allen Gruppen empfehlenswert. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Probanden möglichst kein Bewusstsein über die Vormessung erlangen, da sonst Verzerrungseffekte (z. B. Lerneffekte und vermeintlich erwünschtes Verhalten) in der Nachmessung entstehen können (vgl. Bierhoff und Petermann 2014, S. 297 f.; Sedlmeier und Renkewitz 2013, S. 151). Um die Wirkung der einzelnen Medien miteinander zu vergleichen, werden die Netto-Wirkungen, die sich aus der Differenz zwischen der Messung nach dem Stimulus- bzw. Medieneinsatz und der Vormessung ergeben, herangezogen.

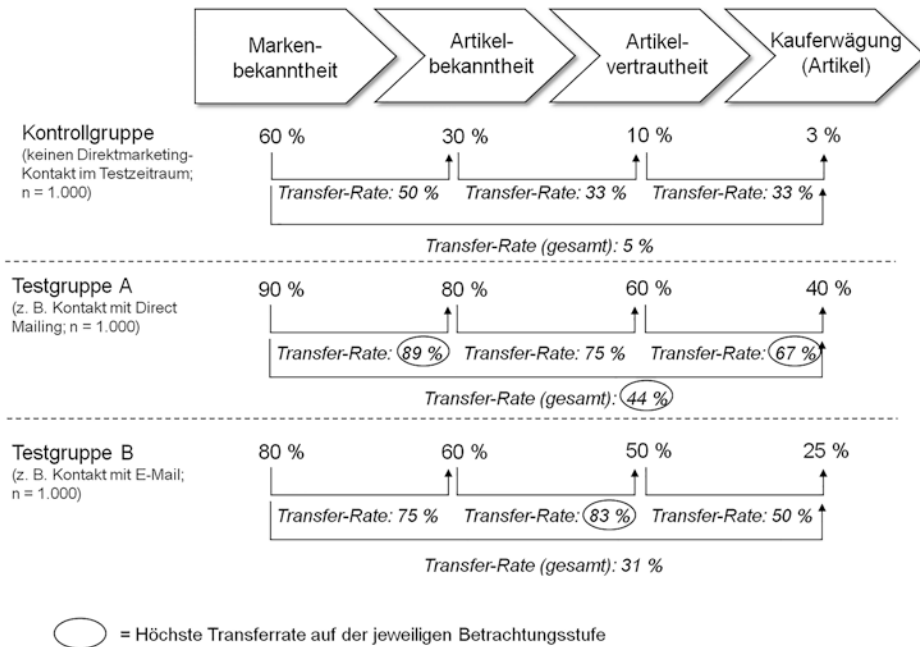


Abb. 9 Exemplarischer Grundaufbau einer Funnel-Analyse im Rahmen eines Medien-Tests.
(Quelle: Mann 2016c, S. 592)

Wie die Ergebnisse des fiktiven Beispiels in der Abbildung zeigen, sind die Gesamt-Transfer-Raten bei den beiden Testgruppen höher als bei der Kontrollgruppe, weshalb man von einer grundsätzlichen Wirkung des Direktmedien-Einsatzes ausgehen kann. Vergleicht man die beiden Testgruppen miteinander, so wird ein generell höherer Wirkungsgrad bei der Gruppe A, die per Direct Mail kontaktiert wurde, ersichtlich. Die Gesamt-Transfer-Rate beträgt hier 44 %, während die Testgruppe B, die per E-Mail angesprochen wurde, eine Conversion Rate von insgesamt 31 % verzeichnen kann. Allerdings ist die Transfer-Rate zwischen den Wirkungsstufen Artikelbekanntheit und Artikelvertrautheit bei Testgruppe B höher ausgeprägt als bei Testgruppe A. Der Einsatz einer E-Mail ist zur besseren Auseinandersetzung der Zielgruppe mit dem Leistungsangebot somit besser geeignet als ein Direct Mailing.

Grundsätzlich sind bei der Durchführung von Tests stichprobentheoretische Grundlagen und generelle Anforderungen an experimentelle Untersuchungsdesigns zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass die Auswahl der Testpersonen für die Experimentier- und Kontrollgruppe(n) per Zufall erfolgen und der Umfang der zu analysierenden Probanden auch genügend groß sein sollte. Nur so lassen die Tests repräsentative Schlüsse mit einer möglichst geringen Fehlerspanne und einer ausreichenden Sicherheit der Schätzungen insbesondere bei kleinen Effektenstärken (z. B. beim Vergleich von Responseunterschieden von 0,1 %-Punkten) zu (vgl. Döring und Bortz 2016, S. 842 ff.). Das gilt vor allem

für Zielgruppen- bzw. Angebotstests. Hier sind daher häufig Stichprobengrößen von 500 und mehr Probanden pro Gruppe (Experimentier- und Kontrollgruppe) für Direktmarketing-Tests üblich (vgl. u. a. Holland 2009, S. 119; Spiller und Baier 2012, S. 105).

Auf Basis der Testergebnisse ist über eine Durchführung der Direktmarketing-Aktion im größeren Rahmen und über etwaige Veränderungen der geplanten Vorgehensweise zu entscheiden.

6 Direktmarketing-Controlling zur Steuerung des integrierten Medieneinsatzes

In der Umsetzungsphase der Direktmarketing-Aktivitäten erfolgt der Einsatz der ausgewählten und getesteten Direktmarketing-Medien zur Zielkundenansprache. Da die Unternehmen in der Regel mehrere Direktmedien zur Kundenansprache einsetzen, ist es angebracht, eine inhaltliche, formale und zeitliche Abstimmung des Medieneinsatzes vorzunehmen (vgl. Wirtz 2016, S. 246). Diese Aufgabe kommt dem Direktmarketing-Controlling zu. Dabei geht es darum, die Medien für den Direktkontakt auszuwählen, mit denen die Kommunikationsziele am besten und am kostengünstigsten erreicht werden können (vgl. Fuchs und Unger 2014, S. 157). Durch das Zusammenspiel verschiedener (Direkt-)Medien sollen synergetische Effekte ausgelöst werden, bei denen die Wirkungen/Ergebnisse größer sind als die Summe der Einzelwirkungen/-ergebnisse isolierter Aktivitäten. Einerseits können hierdurch bestehende Kostensenkungspotenziale ausgeschöpft werden. Demnach können beabsichtigte Wirkungen mit geringerem Ressourceneinsatz realisiert oder bei gegebenem Budget höhere Wirkungen erreicht werden (vgl. Bruhn 2015, S. 82 f.). Andererseits lassen sich durch die Integration der Direktmarketing-Aktionen auch Wahrnehmungsbilder/Images bei den Zielgruppen eindeutiger aufbauen (vgl. Mann und Liese 2013, S. 104). Zudem können die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der Kommunikationsinhalte durch die Vermeidung von Friktionen und Inkonsistenzen gesteigert werden (vgl. Wirtz 2016, S. 245).

Um die Beziehungen zwischen den verschiedenen Medien zu bewerten und die Relevanz der verschiedenen Kommunikationsinstrumente im Rahmen einer Kampagne zu ermitteln, lassen sich z. B. Cross-Impact-Analysen oder Analytic Hierarchy Process (AHP)-Modelle heranziehen. Sie sind vor allem bei *cross-medialen Kampagnen* relevant, die durch den verzahnten Medieneinsatz, bei dem der Nutzer von einem Medium auf ein anderes verwiesen wird, gekennzeichnet sind. Hier muss u. a. festgelegt werden, welche Medien im Rahmen der Kampagne eine Leitfunktion übernehmen und welche Medien eher flankierend wirken oder gar eine untergeordnete Rolle spielen.

Bei den *Cross-Impact-Analysen* wird auf der Grundlage einer Bewertungsmatrix zeilenweise der Einfluss eines Mediums auf andere Medien, die in den Spalten aufgelistet sind, wiedergegeben. Die Bewertung erfolgt dabei z. B. mit Hilfe einer einfachen fünfer Skala, mit der die Stärke des Einflusses (z. B. 1 = kein Einfluss bis 5 = sehr großer Einfluss)

eingestuft wird. Da in den Zeilen und den Spalten das gleiche Medienset aufgeführt ist, wird ein Medium mit jedem anderen hinsichtlich seiner Einflussnahme (Zeilenwert) und seiner Beeinflussbarkeit (Spaltenwert) evaluiert. Aus der Summe der Randhäufigkeiten der Bewertungsmatrix lässt sich ein Mittelwert bilden, der zur Relevanzeinschätzung eines Mediums herangezogen wird. Liegt der Summenwert der Beeinflussung und der Beeinflussbarkeit eines Mediums über diesem Mittelwert, dann handelt es sich um ein kritisches Medium, liegen beide Summenwerte unter dem Mittelwert, so ist es ein subalternes Medium. Liegen der Summenwert der Einflussnahme eines Mediums über dem Mittelwert und sein Summenwert für die Beeinflussbarkeit darunter, dann handelt es sich um ein Leitmedium. Sind die Summenwerte der Beeinflussung und der Beeinflussbarkeit eines Mediums niedriger als der Mittelwert, so hat es lediglich eine flankierende Bedeutung (vgl. Bruhn 2015, S. 124). Allerdings ist zu beachten, dass es sich bei dieser Vorgehensweise um eine subjektive Methode handelt. Zudem hängt die Bewertung der Beeinflussung und Beeinflussbarkeit stark von den jeweiligen Kampagnenzielen sowie der Mediengestaltung und dem zeitlichen Medieneinsatz ab, die bei dieser Methode nicht explizit berücksichtigt werden.

Im Rahmen von *AHP-Modellen* werden, ausgehend vom Kampagnenoberziel, zunächst Unterziele abgeleitet, die durch den Einsatz von Direktmedien erreicht werden sollen. Hierdurch entsteht eine Ziel-Medien-Hierarchie. Ausgehend von der Spitze der Hierarchie (den Oberzielen) werden dann auf jeder Stufe die jeweiligen Ziel- bzw. Medienalternativen hinsichtlich ihrer Bedeutung in Paarvergleichen bewertet. Aus den Bewertungen lassen sich Vektoren berechnen. Diese geben die Wichtigkeit der einzelnen Bewertungselemente auf einer Stufe an (vgl. Lütters und Staudacher 2008, S. 45). Durch eine multiplikative Verknüpfung der jeweiligen Wichtigkeiten der Medien auf der untersten Ebene der Hierarchie mit den Relevanz-Vektoren der darüber liegenden Ebenen der Mittel- und Oberziele, lässt sich schließlich die relative Bedeutung der einzelnen (Direkt-) Medien für das Kampagnenoberziel ableiten. Problematisch ist, dass konflikthäre Beziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen nicht berücksichtigt werden. Darüber hinaus sollte ein möglichst geschlossenes Entscheidungsmodell vorliegen, das alle relevanten Ziele und Medien umfasst. Im anderen Falle kann es durch Hinzufügung oder Elimination von Bewertungskriterien zu erheblichen Veränderungen der Gewichtungen kommen.

7 Direktmarketing-Controlling zur Erfolgskontrolle von Direktmarketing-Kampagnen

In der letzten Phase des Direktmarketing-Konzepts folgt die Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen, die häufig auch als traditionelle Kernaufgabe des Direktmarketing-Controllings angesehen wird. Ausgangspunkt hierfür sind die operationalisierten und verfolgten Ziele der Direktmarketing-Aktivitäten. Dabei wird überprüft, inwieweit diese erreicht wurden und was mögliche Ursachen einer Nichterreichung sind. Zudem

werden sog. *Key Performance Indicators* (KPIs), die von den Kampagnen-Verantwortlichen als wesentliche Erfolgsgrößen angesehen werden, gemessen.

Zu typischen KPIs und Verfahren der Erfolgsmessung gehören in der Regel die Ermittlung von Reichweiten, Responsequoten, Kostenkennziffern und Wirtschaftlichkeitsanalysen auf Basis verschiedener Kennzahlen, die mitunter auch schon bei den Direktmarketing-Tests zur Beurteilung der Erfolgsaussichten eines „Roll-Outs“ genutzt wurden. Erst die Kontrolle nach Abschluss einer Direktmarketing-Aktion liefert endgültige Ergebnisse über den damit verbundenen Erfolg und enthält damit wichtige Hinweise für die Durchführung zukünftiger Maßnahmen.

Bei den *Reichweiten* handelt es sich um die Anzahl der tatsächlich realisierten Kontakte mit einzelnen Zielpersonen. Diese lassen sich bei Direktmedien weitaus besser und einfacher ermitteln als bei Massenmedien, da der Sender einer Botschaft in der Regel eine Rückmeldung bekommt, wenn die Botschaft *nicht* empfangen wurde. So werden beispielsweise nicht zustellbare Direct Mailings dem ursprünglichen Sender wieder zurückgesandt. Auch bei E-Mails, die nicht zugestellt werden (konnten), erhält der Sender eine Information darüber. Bei den Zustellfehlern unterscheidet man zwischen Hard- und Soft-Bounces. Bei Hard-Bounces handelt es sich um dauerhafte Zustellfehler, z. B. aufgrund ungültiger bzw. nicht (mehr) existierender E-Mail-Adressen (vgl. Kulka 2013, S. 477). Im Gegensatz dazu sind Soft-Bounces vorübergehende Zustellprobleme, z. B. aufgrund von vollen Mailboxen bei den Empfängern (vgl. Keukert und Kollwe 2016, S. 265). Auch hier erhalten die Versender eine Nachricht über eine Zustellstörung, wenngleich die Zustellung noch zum späteren Zeitpunkt erfolgen kann, beispielsweise nachdem die Mailbox durch den E-Mail-Nutzer geleert wurde und wieder Empfangskapazitäten aufweist (vgl. Kulka 2013, S. 478). Im Rahmen von Telefonmarketing-Kampagnen lässt sich die Reichweite sowohl bei Outbound-Aktivitäten, bei denen ein Anbieter potenzielle Interessenten und Kunden (unter Wahrung gesetzlicher Vorgaben) anruft, als auch bei Inbound-Maßnahmen, bei denen der Anbieter sich von Interessenten und Kunden anrufen lässt, relativ schnell und einfach ermitteln. Bei Inbound-Kampagnen sollten hierzu spezifische Telefonnummern angegeben werden, unter denen der Anbieter zu erreichen ist, um allgemeine Interessenten- und Kundenanrufe auf der einen Seite und kampagnenbezogene Telefonkontakte auf der anderen Seite zu unterscheiden. Setzt man die tatsächlich realisierten Kontakte mit den Kontaktversuchen ins Verhältnis, so erhält man mit der *Kontaktquote* bereits eine erste Erfolgsgröße zur Evaluation einer Direktmarketing-Aktion.

Ein daran anschließendes Erfolgskriterium ist – wie Abb. 10 zeigt – die *Responsequote*. Sie gehört zu den weit verbreiteten KPIs (vgl. Mann und Rath 2008, S. 13 f.). Es handelt sich hierbei um eine sehr einfach zu ermittelnde Kennzahl, bei der die Anzahl der Reaktionen zur Anzahl der kontaktierten Personen ins Verhältnis gesetzt wird (vgl. Davis 2013, S. 173; Holland 2009, S. 449; Stone und Jacobs 2008, S. 530). Dabei sind medienspezifische Besonderheiten bei den Responseformen zu berücksichtigen, wie z. B. (effektive) Klickraten bei E-Mails oder Abbruchquoten beim Telefoneinsatz.

	Reichweite / Kontaktquote	Responsequote	Kosten (-Kennziffern)	Wirtschaftlichkeit
generell:	$\frac{\text{Anzahl der erreichten Adressaten}}{\text{Gesamtzahl der anvisierten Adressaten}}$	$\frac{\text{Anzahl beabsichtigter Reaktionen}}{\text{Anzahl der erreichten Adressaten}}$	$\text{Cost per Contact (CpC)} = \frac{\text{Kosten der Kampagne}}{\text{Anzahl der realisierten Kontakte}}$	$\frac{\text{Umsatz der Aktion}}{\text{. / . Kosten der Zielkundenansprache}} \\ \frac{\text{. / . Selbstkosten der abgesetzten Produkte / Dienstleistungen}}{\text{}} \\ = \text{Rohgewinn der Aktion}$
Direct Mailing:	$\frac{\text{Anzahl zugestellter Mailings}}{\text{Versandmenge}}$	$\frac{\text{Anzahl beabsichtigter Reaktionen}}{\text{Anzahl zugestellter Mailings}}$	$\text{Cost per Interest (CpI)} = \frac{\text{Kosten der Kampagne}}{\text{Anzahl von Interessenten}}$	$\text{Break-even-Point (Absatzmenge)} = \frac{\text{Kosten der Kampagne}}{(\text{Verkaufspreis} \text{ . / . Stückkosten})}$
E-Mail:	$\frac{\text{protokollierte E-Mail-Öffnungen*}}{\text{Versandmenge . / . Bounces}}$ * z. B. durch Zähl-Pixel	$\frac{\text{Klicks}}{\text{protokollierte E-Mail-Öffnungen*}}$ * z. B. durch Zähl-Pixel	$\text{Cost per Order (CpO)} = \frac{\text{Kosten der Kampagne}}{\text{Anzahl der (festen) Bestellungen}}$	$\text{Break-even-Point (Festbestellquote)} = \frac{\text{Kosten pro Contact (CpC)}}{(\text{Verkaufspreis} \text{ . / . Stückkosten})}$
Telefon (outbound):	$\frac{\text{Anzahl geführter Gespräche}}{\text{Gesamtzahl der Anrufe}}$	$\frac{\text{Anzahl beabsichtigter Reaktionen}}{\text{Anzahl geführter Gespräche}}$		

Abb. 10 Ausgewählte KPIs von Direktmarketing-Kampagnen. (Quelle: eigene Darstellung)

Die Responsequote kann auch nach verschiedenen Zielgruppenkriterien differenziert werden, z. B. hinsichtlich des Kundenstatus (Reaktionsquote bei bereits bestehenden Kunden und Nicht- bzw. Neu-Kunden), des Alters der Zielpersonen (Reaktionsquote bei älteren und bei jüngeren Kunden) oder nach geografischer Herkunft (Reaktionsquote bei inländischen und ausländischen Kunden). Der Response lässt sich auch hinsichtlich bestimmter Responsearten gliedern. Bei verkaufsorientierten Direktmarketing-Aktionen ist in diesem Zusammenhang beispielsweise die Abschluss- bzw. Bestellquote interessant. Sie gibt das quantitative Verhältnis von Bestellungen/Aufträgen zur Anzahl der Kontakte an (vgl. Holland 2009, S. 457).

Leider geben weder die Kontakt- noch die Responsequoten einen Hinweis auf den wirtschaftlichen Erfolg einer Direktmarketing-Kampagne. Hierfür sind zunächst die *Kosten pro Kontakt* (CpC) oder die *Kosten pro Response* (CpR) zu ermitteln, wobei die Responseart berücksichtigt werden kann. So ergeben sich bezüglich der Responseart z. B. eine Unterscheidung nach *Kosten pro Interessent* (CpI) und *Kosten pro Auftrag/Order* (CpO). Die Kostenkennzahlen ermöglichen so die Beurteilung verschiedener Direktmarketing-Kanäle und -Zielgruppen (vgl. Spiller und Baier 2012, S. 119). Allerdings ist die Ermittlung der Gesamtkosten wegen der Schlüsselung/Aufteilung von allgemeinen Fixkosten auf eine Direktmarketing-Aktion in der Regel willkürlich.

Um die Wirtschaftlichkeit einer Aktion zu beurteilen, sind, neben den Kosten, auch die hieraus entstandenen Erlöse zu berücksichtigen. Dies kann in verkaufsbezogenen Kampagnen beispielsweise in Form von *Break-even-Point-Analysen* (bep) erfolgen. Hierbei kann u. a. die Absatzmenge oder die Responsequote (Festbestellquote) ermittelt werden, ab der die Kosten der Maßnahmen gedeckt werden bzw. ab der sie sich selbst tragen (vgl. Holland 2009, S. 455; Wirtz 2016, S. 299). Ausgangspunkt sind dann entweder die Gesamtkosten der Kampagne bei der Ermittlung des mengenbezogenen Break-even-Points oder die Aktionskosten pro Kontakt (CpC) beim responsequotenbezogenen Break-even-Point, die durch den Stückgewinn der abgesetzten Produkte/Dienstleistungen dividiert werden. Der Stückgewinn ist dabei die Differenz zwischen den (Netto-) Verkaufspreisen und den Stückkosten der Produkte/Dienstleistungen. Wird das Ergebnis mit der Anzahl der kontaktierten Zielpersonen multipliziert, so erhält man die notwendige Bestellmenge, die zur Deckung der Aktivitätskosten erforderlich ist. Auf Basis der Break-even-Menge kann also bereits im Vorfeld einer Aktion entschieden werden, ob sie Aussicht auf Erfolg verspricht und die errechnete Break-even-Menge bzw. Festbestellquote tatsächlich erreichbar ist (vgl. Spiller und Baier 2012, S. 111 und 118).

Die Anwendung dieser Methode ist relativ einfach, solange pro Aktion nur ein Produkt bzw. eine Dienstleistung angeboten wird. Bei mehreren Offerten pro Kampagne wird die Anwendung hingegen problematisch. Grundsätzlich lassen sich die Kosten einer Direktmarketing-Aktion nicht immer eindeutig bestimmen bzw. einer Maßnahme zweifelsfrei und ursächlich zuordnen. Außerdem können sich mit zunehmender Absatzmenge auch Kostensenkungen ergeben, die bei genauer Betrachtung berücksichtigt werden müssten. Dies kann wiederum aufwendig sein und damit den wesentlichen Vorteil der Methode abschwächen.

Bei der Ermittlung des *Rohgewinns* einer Aktion werden zunächst die hierdurch ausgelösten (Netto-)Umsätze berechnet, von denen dann die Stückkosten der verkauften Produkte/Dienstleistungen sowie die (variablen und fixen) Aktionskosten subtrahiert werden. Auch bei dieser Methode ergeben sich in der Regel Abgrenzungs- und Zurechnungsprobleme einzelner Kosten. Die Erfolgsermittlung kann zu einer Rentabilitätsrechnung ausgebaut werden, wenn man die investierten Finanzmittel der Direktmarketing-Maßnahmen berücksichtigt.

In Abb. 11 ist – aufbauend auf dem DuPont-Schema zur Rentabilitätsermittlung – der mögliche Aufbau der Ermittlung des *Return on Direct Marketing Investment* (RODMI) für Direktmarketing-Aktionen dargestellt. Neben der schwierigen Kostenermittlung kommt hier noch als Problem hinzu, dass für die einzelnen Direktmarketing-Aktionen/-Kampagnen „investierte“ Kapital zu bestimmen. In einer abgeschwächten Form der RODMI-Berechnung könnte als investiertes Kapital das eingesetzte Direktmarketing-Budget für die Aktion herangezogen werden.

Die vorstehend genannten Kennzahlen basieren auf dem direkt messbaren Response von Direktmarketing-Maßnahmen. Damit messen sie zwar Verhaltensweisen, aber nicht die vorgelagerten emotionalen und kognitiven Wirkungen, die durchaus positiv sein können,

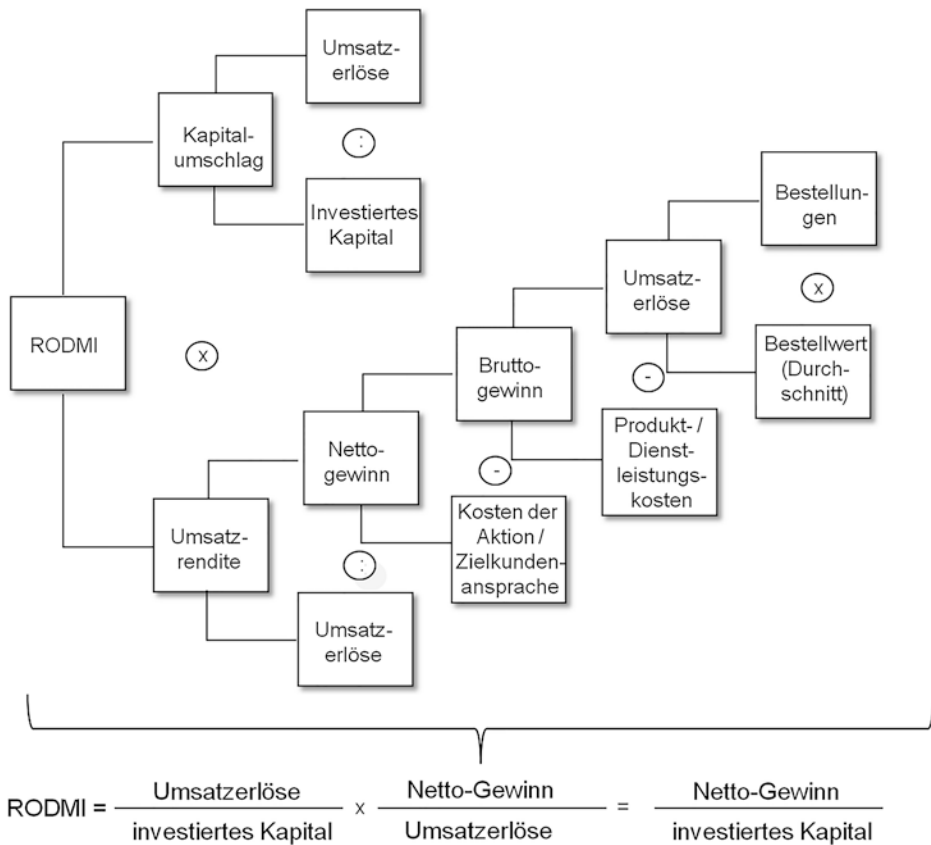


Abb. 11 Schema zur Ermittlung des RODMI. (Quelle: Mann 2016c, S. 597)

aber aufgrund zahlreicher Einflussgrößen, z. B. fehlender (aktueller) Bedarf oder unzureichende Kaufkraft, dennoch nicht zum Kauf führen. Eine umfassende Erfolgskontrolle erfordert daher zumeist zusätzlich den Einsatz von Befragungen und/oder Beobachtungen zur Messung von kognitiven und emotionalen Wirkungen der direkten Zielkundenansprache. Darüber hinaus ergeben sich beim Direktmarketing diverse Verzerrungseffekte, die es bei der Erfolgsermittlung zu berücksichtigen gilt. Hierzu gehören insbesondere zeitliche Ausstrahlungseffekte von vorangegangenen Kampagnen auf aktuelle Direktmarketing-Maßnahmen (Carry-over-Effekt), da sich Wirkungen von Direktmarketing-Maßnahmen oft erst mit einer zeitlichen Verzögerung einstellen, sowie das positive oder negative Einwirken anderer Kommunikationsmaßnahmen (z. B. Sponsoring- und PR-Aktivitäten oder klassische Mediawerbung) auf Direktmarketing-Kampagnen (sog. Spill-over-Effekt).

8 **Fazit**

Die Aufgaben des Direktmarketing-Controllings sind, wie die Ausführungen gezeigt haben, recht vielfältig und setzen in allen Phasen der Planung, Umsetzung und Steuerung von Direktmarketing-Kampagnen an. Professionelles Direktmarketing-Controlling ist damit weitaus mehr als die Erfolgskontrolle von Direktmarketing-Maßnahmen. Es ist eine ganz wesentliche Erfolgsgrundlage für den direkten Kundenkontakt. Das belegen etwa die Ergebnisse einer Direktmarketing-Excellence-Studie des Autors, bei der 327 Unternehmen hinsichtlich ihrer Bereitschaft und Fähigkeit für ein dauerhaft erfolgreiches Direktmarketing untersucht wurden (vgl. Mann und Liese 2013, S. 101 ff.). Die im Beitrag angesprochenen Aufgaben und Funktionen des Direktmarketing-Controllings sind dabei für den Kampagnen-Erfolg – wie Abb. 12 zeigt – essenziell. Das gilt insbesondere für die kundenwertorientierte Zielgruppensegmentierung, die Erfolgskontrolle, die Medienintegration und das Pre-Testing von Kampagnen. Es wird aber auch ersichtlich, dass ein erfolgreiches Kampagnen-Management und -Controlling entsprechende „Befähiger“ benötigt, die wesentliche infrastrukturelle Voraussetzungen für den Direktmarketing-Einsatz schaffen. Hierzu gehören vor allem leistungsfähige Kundendatenbanken und Kundenmanagementsysteme sowie qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Der Ressourcenumfang, der für den Aufbau und Betrieb der Infrastruktur zur Verfügung gestellt wird, hängt wiederum wesentlich von der strategischen Bedeutung des Direkt-

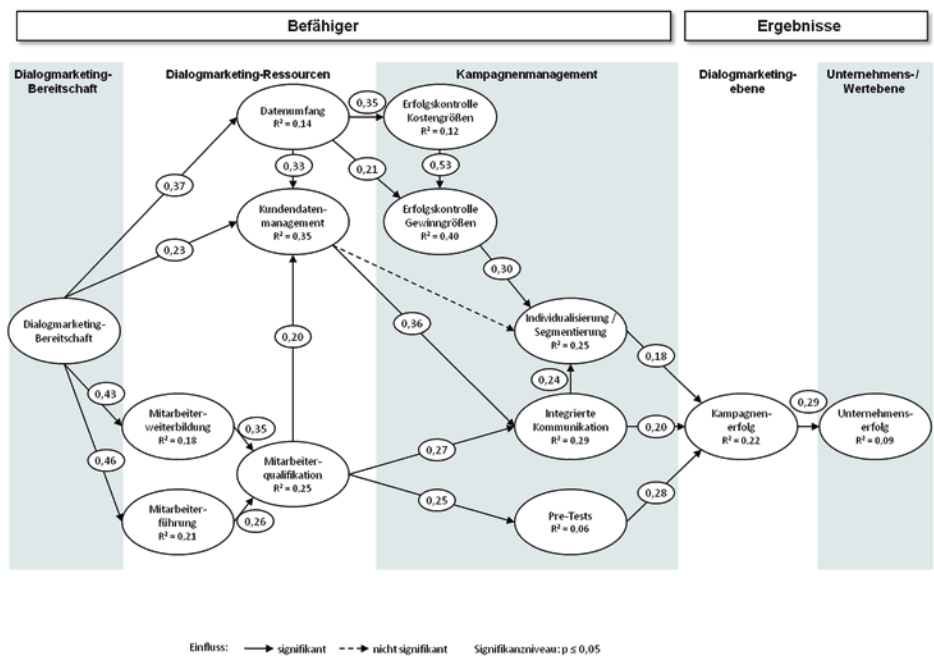


Abb. 12 Direktmarketing-Excellence-Kette. (Quelle: Mann und Liese 2013, S. 101)

marketing als Handlungskonzept der Markt- und Kundenbearbeitung im Unternehmen ab (vgl. Mann 2009, S. 566). Diese Relevanz wird ganz erheblich von der Direktmarketing-Bereitschaft des Top-Management determiniert, die sich u. a. aus dem Verständnis und mentalen Modellen der Führungskräfte über die Leistungsfähigkeit und Einsatzmöglichkeiten des Direktmarketing speist (vgl. Gary und Wood 2011, S. 572 ff.; Rydén et al. 2015, S. 1). Ein professionelles Direktmarketing-Controlling kann hierauf positiv wirken, indem es den Beitrag einer direkten Kundenansprache für den Unternehmenserfolg gegenüber dem Top-Management nachweist und hierzu Optimierungsmöglichkeiten im Direktmarketing nutzt. Daher ist Direktmarketing-Controlling nicht nur ein Ansatz zur erfolgreichen Steuerung von Direktmarketing-Kampagnen, sondern ebenso ein interner Erfolgsfaktor für die Akzeptanz des Direktmarketing als relevanter Funktionsbereich bei den Führungskräften im Unternehmen. Somit ist Direktmarketing-Controlling eine *conditio sine qua non* für jeden ernst gemeinten Direktmarketing-Einsatz!

Literatur

- Baum, H.-G., Coenenberg, A. G., & Günther, T. (2013). *Strategisches Controlling* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bierhoff, H.-W., & Petermann, F. (2014). *Forschungsmethoden in der Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Blattberg, R. C., Malthouse, E. C., & Neslin, S. A. (2009). Customer lifetime value: Empirical generalizations and some conceptual questions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), 157–168.
- Bruhn, M. (2015). *Kommunikationspolitik* (8. Aufl.). München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2016). *Relationship Marketing* (5. Aufl.). München: Vahlen.
- Cheng, C.-H., & Chen, Y.-S. (2009). Classifying the segmentation of customer value via RFM model and RS theory. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 4176–4184.
- Cornelsen, J. (2006). Kundenbewertung mit Referenzwerten. In B. Günter & S. Helm (Hrsg.), *Kundenwert* (3. Aufl., S. 183–215). Wiesbaden: Gabler.
- Courser, M. W., & Lavrakas, P. J. (2012). Item nonresponse and the 10-point response scale in telephone surveys. *Survey Practice*, 5(4), 1–5.
- Davis, J. A. (2013). *Measuring marketing* (2. Aufl.). Singapore: Wiley.
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale point used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International Journal of Market Research*, 50(1), 61–77.
- Diller, H., & Bauer, T. (2010). Kundenlebenswertmodelle im Einzelhandel – Ein empirischer Vergleich konkurrierender Ansätze. In D. Georgi & K. Hadwich (Hrsg.), *Management der Kundenbeziehungen* (S. 80–102). Wiesbaden: Gabler.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation – Für Human- und Sozialwissenschaftler* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Dursun, A., & Caber, M. (2016). Using data mining techniques for profiling profitable hotel customers: An application for RFM analysis. *Tourism Management Perspectives*, 18(1), 153–160.
- Fader, P. S., & Hardie, B. G. S. (2009). Probability models for customer-base analysis. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 61–69.

- Fischer, M., & Albers, S. (2007). Aktuelle Entwicklungen im Customer Equity Management. In T. Bayón, A. Herrmann, & F. Huber (Hrsg.), *Vielfalt und Einheit in der Marketingwissenschaft* (S. 167–186). Wiesbaden: Gabler.
- Fischer, T. M., Möller, K., & Schultze, W. (2015). *Controlling* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fuchs, W., & Unger, F. (2014). *Management der Marketing-Kommunikation* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Gary, M. S., & Wood, R. E. (2011). Mental models, decision rules, and performance heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 32(6), 569–594.
- Grönross, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: Service logic vs. service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(3), 206–229.
- Grönross, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150.
- Guhl, D., & Steffenhagen, H. (2016). Kommunikationsbudgetierung: Heuristische Ansätze. In M. Bruhn, F.-R. Esch, & T. Langner (Hrsg.), *Handbuch Strategische Kommunikation* (2. Aufl., S. 377–400). Wiesbaden: Gabler.
- Gupta, S. (2009). Customer-based valuation. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), 169–178.
- Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2003). Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), 9–24.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41, 7–18.
- Holland, H. (2009). *Direktmarketing* (3. Aufl.). München: Vahlen.
- Holland, H. (2014). Dialogmarketing – Offline und Online. In H. Holland (Hrsg.), *Digitales Dialogmarketing* (S. 3–28). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., & Schäfer, H. (2006). Die Erschließung von Kundenwertpotenzialen durch Cross-Selling. In B. Günter & S. Helm (Hrsg.), *Kundenwert* (3. Aufl., S. 183–215). Wiesbaden: Gabler.
- Horváth, P., Gleich, R., & Seiter, M. (2015). *Controlling* (13. Aufl.). München: Vahlen.
- Hu, Y.-H., & Yeh, T.-W. (2014). Discovering valuable frequent patterns based on RFM analysis without customer identification information. *Knowledge-Based Systems*, 61(1), 76–88.
- Keiningham, T. L., Cooil, B., Andreassen, T. W., & Aksoy, L. (2007). A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. *Journal of Marketing*, 71(2), 39–51.
- Keukert, M., & Kollwe, T. (2016). *MailChimp*. Sigloch: MITP-Verlag.
- Kleinaltenkamp, M. (2011). Kundenwert und Kundenselektion. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke, I. Geiger, F. Jacob, & A. Söllner (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement* (2. Aufl., S. 113–140). Wiesbaden: Gabler.
- Krafft, M., & Rutsatz, U. (2006). Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts. In B. Günter & S. Helm (Hrsg.), *Kundenwert* (3. Aufl., S. 269–291). Wiesbaden: Gabler.
- Kühnl, C., & Prigge, J.-K. (2013). Kundenpriorisierung zur Wahrung profitabler Geschäftsbeziehungen. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (8. Aufl., S. 549–577). Wiesbaden: Gabler.
- Kuhlmann, E. (2001). *Industrielles Vertriebsmanagement*. München: Vahlen.
- Kulka, R. (2013). *E-Mail-Marketing – Das umfassende Praxis-Handbuch*. Sigloch: MITP-Verlag.
- Kumar, V., & Rajan, B. (2009). Profitable customer management – Measuring and maximizing customer lifetime value. *Management Accounting Quarterly*, 10(3), 1–18.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Link, J., & Mann, A. (2007). Portfoliomanagement. In R. Köhler, H.-U. Küpper, & A. Pfungsten (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft* (6. Aufl., S. 1404–1418). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Link, J., & Weiser, C. (2011). *Marketing-Controlling* (3. Aufl.). München: Vahlen.
- Lütters, H., & Staudacher, J. (2008). Wirksame Unterstützung: Strategische Kontrolle mit dem Analytic Hierarchy Process. *Marketing Review St. Gallen*, 25(2), 44–48.
- Malthouse, E. C., & Blattberg, R. C. (2005). Can we predict customer lifetime value? *Journal of Interactive Marketing*, 19(1), 2–16.
- Mann, A. (2004). *Dialogmarketing – Konzeption und empirische Befunde*. Wiesbaden: Gabler.
- Mann, A. (2009). Dialogmarketing-Excellence: Qualitäts- und Wertorientierung in der direkten Kundenansprache. In R. Hünerberg & A. Mann (Hrsg.), *Ganzheitliche Unternehmensführung in dynamischen Märkten* (S. 551–586). Wiesbaden: Gabler.
- Mann, A. (2016a). SAHNE für den Kunden. *Markenartikel*, 78(5), 52–54.
- Mann, A. (2016b). Einsatz des Direktmarketing im Rahmen der Dialogkommunikation. In M. Bruhn, F.-R. Esch, & T. Langner (Hrsg.), *Handbuch Instrumente der Kommunikation* (2. Aufl., S. 405–435). Wiesbaden: Gabler.
- Mann, A. (2016c). Verfahren zum Controlling von Direktmarketing-Maßnahmen. In F.-R. Esch, T. Langner, & M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Controlling der Kommunikation* (2. Aufl., S. 578–604). Wiesbaden: Gabler.
- Mann, A., & Liese, A. (2013). Dialogmarketing-Excellence – Erfolgsfaktoren der direkten Kundenansprache. In Deutscher Dialogmarketing Verband e. V. (Hrsg.), *Dialogmarketing-Perspektiven 2012/2013* (S. 89–113). Wiesbaden: Gabler.
- Mann, A., & Rath, P. (2008). Von der Response- zur Wertorientierung im Dialogmarketing. In Deutscher Direktmarketing Verband e. V. (Hrsg.), *Dialogmarketing-Perspektiven 2007/2008* (S. 9–31). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., & Rauch, C. (2013). Direct Marketing im Wandel – Vom Letter über den Screen zum Smartphone. In J. Gerdes, J. Hesse, & S. Vögele (Hrsg.), *Dialogmarketing im Dialog* (S. 19–41). Wiesbaden: Gabler.
- Mustak, M., Jaakkola, E., & Halinen, A. (2013). Customer participation and value creation: A systematic review and research implications. *Managing Service Quality – An International Journal*, 23(4), 341–359.
- Neslin, S. A., Taylor, G. A., Grantham, K. D., & McNeil, K. R. (2013). Overcoming the “recency trap” in customer relationship management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 320–337.
- Neumann, P. (2013). *Handbuch der psychologischen Marktforschung*. Bern: Hogrefe.
- Olson, D. L., Cao, Q., Gu, C., & Lee, D. (2009). Comparison of customer response models. *Service Business*, 3(2), 117–130.
- Pfaff, D., & Ising, P. (2010). Kundencontrolling – Wichtige Methoden und Techniken. In D. Georgi & K. Hadwich (Hrsg.), *Management von Kundenbeziehungen* (S. 105–128). Wiesbaden: Gabler.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127.
- Rydén, P., Ringberg, T., & Wilke, R. (2015). How managers’ shared mental models of business-customer interactions create different sensemaking of social media. *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), 1–16.
- Schneider, H., & Hesse, J. (2013). Aktuelle und zukünftige Herausforderungen im Dialogmarketing. In J. Gerdes, J. Hesse, & S. Vögele (Hrsg.), *Dialogmarketing im Dialog* (S. 43–56). Wiesbaden: Gabler.
- Schöberl, M. (2008). Tests im Direktmarketing. In T. Schwarz (Hrsg.), *Leitfaden Dialogmarketing* (S. 148–156). Waghäusel: Marketing Börse.

- Sedlmeier, P., & Renkewitz, F. (2013). *Forschungsmethoden und Statistik* (2. Aufl.). München: Pearson.
- Spiller, L., & Baier, M. (2012). *Contemporary direct and interactive marketing* (3. Aufl.). Chicago: Racom Communication.
- Stone, B., & Jacobs, R. (2008). *Successful direct marketing methods* (8. Aufl.). New York: McGraw-Hill.
- Tapp, A., Whitten, I., & Housden, M. (2014). *Principles of direct, database and digital marketing* (5. Aufl.). Harlow: Pearson.
- Vergossen, H. (2004). *Marketing-Kommunikation*. Ludwigshafen: Kiehl.
- Wirtz, B. W. (2016). *Direktmarketing* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Über den Autor

Univ.-Prof. Dr. Andreas Mann, leitet das DMCC – Dialog Marketing Competence Center und das Fachgebiet Marketing an der Universität Kassel. Arbeits- und Forschungsgebiete: Dialogmarketing, industrielles Servicemanagement, Vertriebs- und Verkaufsmanagement.

Event-Controlling

Cornelia Zanger

Zusammenfassung

Event-Controlling umfasst die systematische Unterstützung der Planung, Steuerung und Kontrolle aller strategischen und operativen Entscheidungen im Eventmarketing, um dessen Kommunikationswirkung zu optimieren. Event-Controlling ist in den Managementprozess von Events integriert und erfolgt auf den drei Ebenen Planungsaudit, Ablaufaudit und Erfolgskontrolle. Die Weiterentwicklung der Erfolgskontrolle bietet in den nächsten Jahren das größte Potenzial, um Marketingevents noch wirksamer für die Marketingkommunikation zu nutzen.

Inhaltsverzeichnis

1	Event-Controlling – Herausforderung für das Eventmarketing.....	240
2	Event-Controlling als Bestandteil des Eventmarketingprozesses	242
3	Messung des Eventerfolges	245
3.1	Was soll gemessen werden?	245
3.2	Wie kann gemessen werden?	247
3.3	Wie kann der Eventerfolg bewertet werden?	249
4	Perspektiven des Event-Controllings	250
	Literatur	252
	Über die Autorin	253

C. Zanger (✉)
Technische Universität Chemnitz, Chemnitz, Deutschland
E-Mail: cornelia.zanger@wirtschaft.tu-chemnitz.de

1 Event-Controlling – Herausforderung für das Eventmarketing

Im Jahr 2016 fließen von den Kommunikationsausgaben aller deutschen Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern rund 6,9 Mrd. EUR in Maßnahmen der Live Kommunikation wie Events, Messen, Brandlands, Showrooms und Kongresse. Mit 2,14 Mrd. EUR sind Events nach Messen das wichtigste Instrument der Live Kommunikation im Marketing (vgl. FAMAB Research 2016).

Unter *Events* als Instrumente der Live Kommunikation sind inszenierte Ereignisse in Form von Veranstaltungen und Aktionen zu verstehen, die dem Adressaten (Kunden, Händler, Meinungsführer, Mitarbeiter) firmen- oder produktbezogene Kommunikationsinhalte erlebnisorientiert vermitteln und auf diese Weise der Umsetzung der Marketingziele des Unternehmens dienen. Events, die diese Zielstellungen verfolgen, werden zur inhaltlichen Abgrenzung von sonstigen erlebnisorientierten Veranstaltungen wie Open Air Konzerten oder Sportveranstaltungen auch als *Marketingevents* bezeichnet (vgl. Zanger 2001). In diesem Kontext beschreibt *Eventmarketing* den Prozess, der die zielorientierte, systematische Planung, konzeptionelle und organisatorische Vorbereitung, Realisierung sowie Nachbereitung von Events als erlebnisorientierte Veranstaltungen im Rahmen der Kommunikationspolitik von Unternehmen beinhaltet (vgl. Zanger 2001).

Mit dem wachsenden Einsatz von Events im Rahmen der Marketingkommunikation stellt sich angesichts der beachtlichen Budgets zwangsläufig die Frage nach dem Erfolg erlebnisorientierter Kommunikation. Dabei stehen Events und die anderen Maßnahmen der Live-Kommunikation im Wettbewerb mit anderen Kommunikationsinstrumenten wie klassische Werbung, Online, Sponsoring oder Direktkommunikation und Verkaufsförderung. In der Praxis existieren anerkannte Messansätze für die Beurteilung des Erfolgs anderer Kommunikationsinstrumente:

- In der klassischen Werbung kann über den Tausender-Kontakt-Preis der Aufwand für die Erreichung von Zielkunden wirtschaftlich bewertet werden.
- Die Medienresonanz bei Sponsoringmaßnahmen gibt Aufschluss über den Umfang der medialen Reichweite bezogen auf die Zielkunden.
- Bei Online und Social Media Maßnahmen gibt die gemessene Interaktion (CTR/ Klick-Rate) in Verbindung mit der Konversionsrate direkte Auskunft über den Erfolg der Kommunikationsmaßnahme.

Bei Events steht hingegen die die Emotionalisierung und Erlebnisorientierung im Fokus der Kommunikationsaufgabe (vgl. Abb. 1).

Wird z. B. ein Corporate Event anlässlich einer Produktlaunch im Automobilbereich mit großem Aufwand inszeniert, so erreicht er nur eine ausgewählte Zielgruppe von Top-Kunden und Multiplikatoren. Im Mittelpunkt stehen weder die quantitative Reichweite der Veranstaltung noch der unmittelbare Verkauf des Produktes an anwesende Eventteilnehmer. Es geht darum, das Produkt und die Marke durch die Event-Inszenierung mit

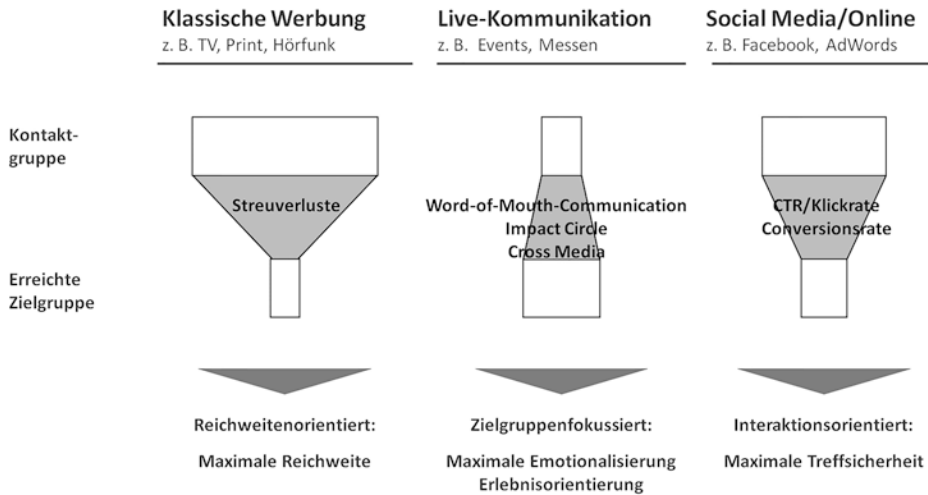


Abb. 1 Messproblem im Eventmarketing – Quantitative versus qualitative Reichweite. (Quelle: eigene Darstellung)

allen Sinnen erlebbar zu machen, die Bekanntheit zu erhöhen und den Aufbau bzw. die Verfestigung von Markenimages zu erreichen. Daraus ergibt sich das grundlegende Messproblem für Events: Es geht nicht in erster Linie um quantitative sondern um qualitative Zielstellungen, die erreicht werden sollen. Events stellen Angebote einer multisensualen Erlebniskommunikation dar, die spezifische Messansätze benötigen.

Trotz wissenschaftlicher Grundsatzarbeiten zur Wirkungsmessung von Events (vgl. Lasslop 2003; Nufer 2006; Drengner 2008; Köhler 2014; für einen Überblick Zanger 2010) und zum Event-Controlling (vgl. Zanger und Drengner 1999; Lasslop 2003; Drengner 2007) stellt sich eine einheitliche, standardisierte Erfolgsmessung im Eventmarketing als vergleichsweise schwierig dar. Die Messung des Eventerfolgs steht vor einer Reihe von Herausforderungen:

- Marketingevents werden mit einem *differenzierten Zielgruppenfokus* entwickelt. Dieser reicht von Endkunden über Geschäftskunden, Händler, Lieferanten, Mitarbeiter und Manager bis zu Shareholdern oder Multiplikatoren und VIPs aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.
- Der Eventerfolg lebt von Kreation und *inhaltlicher Vielschichtigkeit*, was zu verschiedenen Veranstaltungsformaten wie Tages-, Mehrtages-, Abendveranstaltungen oder Roadshows mit sehr unterschiedlichen Teilnehmerzahlen und Budgetansätzen führt, die einer vergleichbaren Messung unterworfen werden müssen.
- Die komplexe Erlebnisqualität von Events ist nur durch den Einsatz *vielfältiger Inszenierungsmöglichkeiten* wie Entertainment, Infotainment, Sport und Wettbewerb, Incentivereisen usw. zu erreichen, was den Vergleich der Events kompliziert gestaltet.

- Die erfolgreiche Umsetzung eines Eventkonzeptes ist das Ergebnis des Zusammenwirkens vieler Partner in einem *Eventnetzwerk*. Dazu gehören neben dem eventveranstaltenden Unternehmen vor allem die Agenturen, die Eventdienstleister wie z. B. Locationbetreiber, Bühnenbauer und Dekorateur, Künstler, Caterer u. v. a.
- Auch die Eventteilnehmer sind als Adressaten „Co-Creator“ und damit *Wertschöpfungspartner* bei der Entstehung eines erfolgreichen Events.
- Der Eventerfolg entsteht über *mehrere zeitliche Phasen* (Pre-Event-, Main-Event- und Post-Event-Phase). So hat z. B. ein gelungener Einladungsprozess in der Pre-Event-Phase einen bedeutenden Einfluss auf die Anzahl der Eventteilnehmer oder die Fotogalerie im Netz in der Post-Event-Phase einen wichtigen Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Eventwirkung (vgl. Zanger 2013).

Neben der unmittelbaren Messung des Eventerfolgs steht das Event-Controlling aber auch vor weiteren Herausforderungen. Der Eventmarketingprozess stellt sich als Managementprozess mit den Phasen strategische Planung, operative Planung und operative Umsetzung dar (vgl. Zanger und Drengner 2016). Phasenbegleitend ergeben sich spezifische Aufgaben und Inhalte, die eine prozessübergreifende Herangehensweise an das Event-Controlling erfordern. Die Aufgabe des *Event-Controllings* besteht folglich in einer systematischen Unterstützung der Planung, Steuerung und Kontrolle aller strategischen und operativen Entscheidungen im Eventmarketing, um dessen Kommunikationswirkungen zu optimieren (vgl. Drengner 2003; Zanger und Drengner 2016).

2 Event-Controlling als Bestandteil des Eventmarketingprozesses

Soll Event-Controlling eine systematische Unterstützung geben, so muss es sich folglich über den gesamten Prozess des Eventmarketing erstrecken beginnend mit der strategischen Planung über die operative Planung und schließlich die operative Umsetzung. Event-Controlling sollte daher begleitend zum Prozess des Eventmarketing auf den drei Ebenen

- Strategische und operative Eventplanung (Planungsaudit)
- Eventorganisation und -durchführung (Ablaufaudit)
- Eventerfolg (Erfolgskontrolle) durchgeführt werden (vgl. Abb. 2).

Planungsaudit

In der Phase der *strategischen Eventplanung* muss zunächst die Grundsatzentscheidung getroffen werden, ob Marketingevents im Rahmen der Unternehmenskommunikation als Kommunikationsinstrument geeignet sind und eingesetzt werden sollen. Ist die Entscheidung für den Einsatz von Events auf der Ebene der Gesamtkommunikation gefallen, erfolgt die Systematisierung und Strukturierung aller Eventaktivitäten innerhalb des

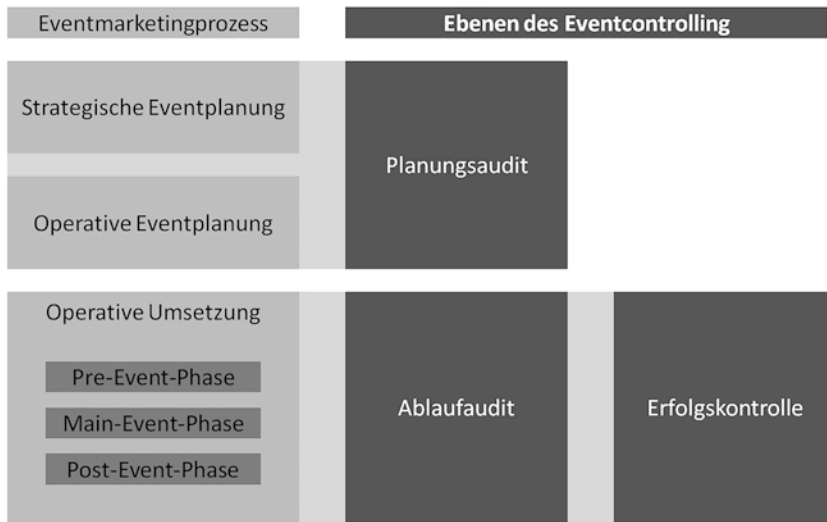


Abb. 2 Ebenen des Event-Controllings im Rahmen des Eventmarketingprozesses. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Zanger und Drengner 1999; Zanger und Drengner 2016)

strategischen Planungshorizontes und die Entscheidung welche Events in der betreffenden Planungsperiode durchgeführt werden sollen. Für diese Events sind nun Ziele, Zielgruppen, Terminierung und Dauer des Events, ggf. die Frequenz (z. B. bei Roadshows) und der Budgetrahmen festzulegen (vgl. Zanger und Drengner 2016).

Die Phase der *operativen Eventplanung* reicht von der Entwicklung der Eventidee über die Inszenierung bis hin zum Eventkonzept als Basis für die Organisation und Durchführung des Events sowie für die detaillierte Budgetplanung (vgl. Zanger und Drengner 2016).

Das *Planungsaudit* im Rahmen des Event-Controllings beinhaltet die veranstaltungs- begleitende kritische Analyse und Revision strategischer und operativer Managementent- scheidungen bezüglich deren Wirkungen auf den Eventerfolg (vgl. Drengner 2007). Das Audit bezieht sich dabei auf verschiedene Planungsbereiche:

- Die *Prämissen* des Eventeinsatzes werden hinsichtlich ihrer Passfähigkeit zu internen Rahmenbedingungen wie beispielsweise eine aktualisierte Kommunikationsstrategie, ein neuer Markenauftritts des eventveranstaltenden Unternehmens oder neue Restriktionen im Ressourcen- bzw. Budgeteinsatz sowie externen Rahmenbedingungen wie Eventaktivitäten der Wettbewerber, neue Trends im Eventbereich oder externer Störgrößen kontrolliert.
- Die *Eventziele* werden auf ihre Konformität mit den Kommunikationszielen des Unternehmens, den Bedürfnissen der Zielgruppen und dem Budgeteinsatz überprüft.

- Beim *Eventkonzept* werden Organisation, Durchführbarkeit sowie Budgetplanung kritisch analysiert und ggf. an veränderte Bedingungen wie z. B. Cross-Media-Kommunikation oder veränderte Sicherheitsanforderungen angepasst.

Das Planungsaudit hat damit einerseits eine Überwachungsfunktion, um mögliche Fehlentwicklungen während des Eventprozesses frühzeitig offen zu legen und durch Abänderung getroffener Entscheidungen zu beheben. Andererseits hat das Planungsaudit auch eine Diagnosefunktion, in dem es hilft, frühzeitig Hinweise auf eventuelle Ursachen für den Erfolg bzw. Misserfolg eines Events zu geben (vgl. Zanger und Drengner 2016).

Ablaufaudit

Die *operative Umsetzung* des Eventkonzeptes beinhaltet die Organisation und Durchführung des Marketingevents über die drei Phasen des unmittelbaren Kontaktes mit der Eventzielgruppe (vgl. Zanger und Drengner 2016).

- In der Pre-Event-Phase werden die Teilnehmer rekrutiert, in dem das eventveranstaltende Unternehmen potenzielle Eventteilnehmer über die Veranstaltung informiert, um diese zur Teilnahme zu motivieren.
- Die Main-Event-Phase umfasst die eigentliche Durchführung des Events, in der die Kommunikationsbotschaften übermittelt und das Eventerlebnis für die Teilnehmer erzeugt werden muss. Der unmittelbare Kontakt zwischen dem eventveranstaltenden Unternehmen und den eingeladenen Zielgruppenmitgliedern aber auch zwischen den Eventteilnehmern muss erfolgreich entwickelt und gestaltet werden.
- In der Post-Event-Phase stehen die kommunikative Nachbereitung des Events, um die Nachhaltigkeit der Wirkung zu intensivieren, und die Festlegung der weiteren Schritte zur Ausgestaltung der Kundenbeziehung im Rahmen des CRM (Customer Relationship Management) im Fokus.

Das *Ablaufaudit* beinhaltet die Überwachung und Kontrolle der Organisation und Durchführung des Events beginnend mit dem Einladungsprozess bis zum Abschluss der kommunikativen Nachbereitung und Überleitung von Kundendaten an das CRM. Im Rahmen der Diagnosefunktion werden Ursachen für den Erfolg oder Misserfolg des Events auf der Ebene der operativen Organisation und Durchführung identifiziert. Mängel in der operativen Umsetzung des Events können im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses bei Folgeevents beseitigt werden.

In der *Pre-Event-Phase* konzentriert sich das Ablaufaudit einerseits auf die Überwachung des Teilnehmermanagements, analysiert die Rate der Zusagen über die Zeit, sucht ggf. nach Ursachen bei einer zu geringen Anzahl von Zusagen und stößt die Einladung weitere potenzieller Zielgruppenmitglieder an. Andererseits überwacht und steuert das Event-Controlling in dieser Phase die weitere Detailplanung (z. B. Anzahl der Personen für Catering, Übernachtung, Transport, Give Aways usw.) und die Vorbereitung der

Erfolgskontrolle. Der Einsatz von Checklisten hilft, Fehler bei der Organisation und Umsetzung frühzeitig aufzudecken.

Das Ablaufaudit in der *Main-Event-Phase* ist darauf gerichtet, Mängel im Management des Eventablaufs möglichst schnell zu erkennen und mit geeigneten Maßnahmen gegen zu steuern. Das Ablaufaudit überwacht die inhaltliche und zeitliche Einhaltung des Eventkonzeptes, analysiert ob das Teilnehmermanagement reibungslos abläuft, wo und warum es zu zeitlichen Verzögerungen, Pannen oder Hektik im Eventablauf kommt, welche Beschwerden der Eventteilnehmer es gibt (Beschwerdemanagement) und welche Probleme es mit der Location, der Logistik oder dem Catering gibt und wie diesen begegnet werden kann.

In der *Post-Event-Phase* bedarf es medialer Wirkungen, die sich entweder in klassischer Form wie z. B. Presseberichte durch Journalisten und/oder in Form neuer Medien, insbesondere sozialer Netzwerke wie z. B. Twitter-Beiträge durch Teilnehmer, äußern, um die kommunikative Nachbereitung des Events erfolgreich zu gestalten. Diesbezügliche Aktivitäten sind ebenso wie die Durchführung der Erfolgskontrolle zu überwachen. In der Post-Event-Phase findet ebenfalls die „Manöverkritik“ statt. Operative Probleme und Mängel in der Eventorganisation und Durchführung werden benannt. Das Ablaufaudit kann darüber hinausgehend dazu dienen, allgemeine Probleme wie die mangelnde Eignung von Eventpersonal, Eventagenturen oder Eventdienstleistern aufzudecken oder einen generellen Verbesserungsbedarf z. B. bei der Übergabe von geeigneten Kundendaten durch das CRM im Einladungsprozess zu identifizieren.

Erfolgskontrolle

Die Kontrolle des Erfolgs von Events als Instrumente der Live Kommunikation im Rahmen des Marketing beinhaltet die systematische Erfassung und Bewertung der Gesamtheit von kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungen eines Marketingevents als erreichtes Ist und den Vergleich mit den vorgegebenen Zielen (i. S. eines Soll-Ist-Vergleiches).

Während Planungsaudits und insbesondere Ablaufaudits in der Praxis verbreitet sind und weniger Implementierungsprobleme bereiten, stellt sich die Erfolgskontrolle im Eventmarketing aufgrund der bereits eingangs beschriebenen Herausforderungen noch immer schwierig dar. Deshalb soll die Erfolgskontrolle von Events im Folgenden in den Fokus der Betrachtung gerückt werden.

3 Messung des Eventerfolges

3.1 Was soll gemessen werden?

Bei dieser Frage sind die eventveranstaltenden Unternehmen oft unsicher. Weil zahlreiche Unternehmen darunter insbesondere viele kleine und mittelständische Unternehmen Ziele für Events nur sehr vage formulieren, rücken die Kosten in den Vordergrund und

es wird versucht über einfache Kosten-Nutzen-Vergleiche, wobei der Nutzen z. B. in der Teilnehmerzahl an einem Event festgemacht wird, den Eventerfolg zu ermitteln.

Das führt nicht selten zu der Wahrnehmung, dass Events sehr teuer sind und begründet das Vorurteil, Events als Maßnahme der Live Kommunikation hätten eine ungünstige Kosten-Nutzen-Relation und sollten im Rahmen der Unternehmenskommunikation nur sparsam eingesetzt werden. In der Folge sind Unternehmen unsicher, wie Events optimal gestaltet werden können und welches Budget tatsächlich erforderlich ist.

Um den Erfolg von Events zu messen, sind deshalb immer zwei Betrachtungen anzustellen:

- Zur Messung des *Wirkungsgrades* des Events sind klare Zielstellungen zu definieren, die erreicht werden sollen. Gemessen wird der Grad der Zielerreichung bei der Zielgruppe (Effektivität).
- Zur Messung der *Wirtschaftlichkeit* ist das Verhältnis der Kommunikationswirkung der Maßnahmen im Verhältnis zu dem zuordenbaren Aufwand zu betrachten (Effizienz).

Von Eventerfolg kann gesprochen werden, wenn dieser sowohl effektiv als auch effizient ist.

Um den Eventerfolg zu messen, sind folglich in einem ersten Schritt die Ziele des Events genau zu bestimmen. Eine *systematische Zielplanung bei Events* sollte sich über die drei Ebenen operative Ziele, strategische und wirtschaftliche Ziele erstrecken (vgl. Zanger 2001, 2010). Einen Überblick gibt Abb. 3.

Bei der Betrachtung wird deutlich, dass die Zielplanung im Eventbereich in der Praxis noch wenig entwickelt ist und sich im Schwerpunkt auf leicht ermittelbare, vor allem quantitative Größen orientiert.

Zielebene	Zielgrößen	Grad des praktischen Einsatzes
Operativ	Kontaktziele	+++
	Zufriedenheitsziele	++
	Ziele der Emotionalisierung/Eventerlebnis	+
Strategisch	Markenbezogene Ziele	+
Wirtschaftlich	Monetäre Zielgrößen	0

Legende: +++ (häufig/immer angewendet), ++ (gelegentlich angewendet), + (selten angewendet), 0 (kaum angewendet)

Abb. 3 Zielebenen und Zielgrößen von Events. (Quelle: eigene Darstellung)

3.2 Wie kann gemessen werden?

Zunächst ist ein systematisches Vorgehen bei der Erfolgsmessung von Events einzufordern. Der Ablauf der Messung des Eventerfolges kann wie folgt beschrieben werden (vgl. Abb. 4).

Im **1. Schritt** müssen die Eventziele (Soll) auf den drei genannten Ebenen (operativ, strategisch, wirtschaftlich) durch das Marketingmanagement festgelegt werden.

Im systematischen Ablauf der Erfolgsmessung von Events erfolgt im **2. Schritt** die Festlegung der *relevanten Messgrößen* für die einzelnen Zieldimensionen und im **3. Schritt** die Entscheidung über die einzusetzenden *Messmethoden*.

Während sich dies beispielsweise für die *Kontaktziele* relativ einfach gestaltet, da relevante Messgrößen wie die Responserate auf Einladungen, die Teilnehmerzahl oder die nicht erschienenen Teilnehmer (No-Shows) bzw. die unangemeldet erschienenen Teilnehmer (Walk-Ins) über das Teilnehmermanagementsystem unkompliziert quantitativ erfasst werden können, sind die Bewertung von *Emotionen und erreichter Erlebnisqualität* als zentrale Eventziele deutlich komplizierter. In Abhängigkeit von dem angestrebten Schwerpunkten der Erlebnisgenerierung bei Teilnehmern wie individuell-emotionale Erlebnisse (Neugier, Freude, Spaß, Begeisterung), kollektiv-emotionale und relationale Erlebnisse (durch emotionale Ansteckung erzeugte Begeisterung und „Wir-Gefühl“ der Zusammengehörigkeit der Eventteilnehmer mit der Marke), sensorische Erlebnisse durch spezielle Sinneseindrücke z. B. visuelle (Lasershow), auditive (Musik- und Klangerlebnisse), haptische (besonderes Dekorationsmaterial) oder olfaktorische und gustatorische (Cateringerlebnis) Reize, intellektuelle Erlebnisse (Lösung von Aufgaben während des Events), symbolische Erlebnisse (Prestige, Stolz durch Eventteilnahme) und transzendente Erlebnisse (Flow erleben durch Eintauchen in die Eventwelt) müssen die Messgrößen eventspezifisch bestimmt werden (vgl. Drengner 2014). Als Messmethoden eignen sich in diesem Kontext vor allen qualitative Messansätze auf Basis von Teilnehmerbefragungen und die teilnehmende Beobachtung zur Beurteilung der Erlebnisqualität durch unabhängige Eventexperten.

Einen Überblick über alle relevanten Messgrößen und die adäquaten Methoden zur Messung des Eventerfolges gibt Abb. 5.

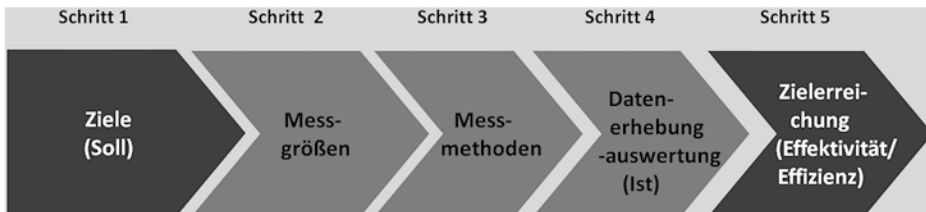


Abb. 4 Ablauf der Messung des Eventerfolges. (Quelle: eigene Darstellung)

Zielgrößen	Messgrößen	Messmethoden
Kontaktziele	Kontaktzahlen (Response rate auf Einladung, Anzahl Teilnehmer, Anzahl No-Shows und Walk-Ins)	Quantitative Erfassung über Teilnehmermanagement
Zufriedenheitsziele	Zufriedenheitsbewertungen (Globalzufriedenheit, Einzelzufriedenheiten mit wichtigen Eventbestandteilen – z. B. Entertainment, Vorträgen, Location, Catering, Logistik, Hostessen, Wiederbesuchsabsicht)	Standardisierte Befragung mit geschlossenen und offenen Fragen – Likes/Dislikes (schriftlich/online)
Ziele der Emotionalisierung	Bewertung von Emotionalisierung und Eventerlebnis (positive Emotionalisierung, erreichte individuelle und kollektive Erlebnisqualität, multisensuale Erlebnisqualität, positive Beziehungserlebnisse, Kundendialog)	Qualitative Datenerhebung (Tiefeninterviews, Blueprinting, Critical Incident Technique) Teilnehmende Beobachtung (Mystery Shopping)
Markenbezogene Ziele	Bewertung des Wirkung für die Marke (Markenbekanntheit, Markenwissen, Markenimage, Markenfit des Eventkonzeptes, Imagetransfer, Markenbindung, Kundenloyalität, Weiterempfehlung, Medienresonanz klassisch und soziale Netzwerke)	Standardisierte Befragung mit geschlossenen und offenen Fragen – (schriftlich/online) Medienresonanzanalysen
Monetäre Ziele	Ergebnisse und Aufwand/Effizienz (Generierte (Hot) Leads, Bewertung des Potentials zu Vertragsabschlüssen/ Verkäufen sowie Cross-/Up-Selling, externer und interner Eventaufwand)	Kundenbezogene CRM-Daten, Daten aus Rechnungswesen und betrieblichen Controlling

Abb. 5 Messgrößen und Messverfahren des Eventerfolges. (Quelle: eigene Darstellung)

Im **4. Schritt** des systematischen Anlaufs der Erfolgskontrolle von Events muss entschieden werden, wie und wann die *Ist-Daten des Eventerfolgs* erhoben werden.

Das „*Wie*“ der Erhebung der Ist-Daten erfolgt gemäß Abb. 5 auf Basis gängiger Datenerhebungsmethoden der Primärforschung wie mündliche, schriftliche, telefonische und Online-Befragung und teilnehmender Beobachtungen. Aus Wirtschaftlichkeitsgründen wird in den letzten Jahren vor allem auf Online-Befragungen insbesondere mit mobilen Endgeräten nah am Eventteilnehmer oder auf Online-Portale orientiert. Darüber hinaus werden Ist-Daten aus Datenbanken des Teilnehmermanagements, aus dem CRM-System, aus Rechnungswesen und Controlling sowie bei Public Events (Events, die sich an die breite Öffentlichkeit richten) aus Medienresonanzanalysen gewonnen.

Für eine aussagefähige Messung des Eventerfolges ist der *Zeitpunkt der Erfolgsmessung* überlegt festzulegen. Um möglichst aussagefähige Daten zum Ist-Erfolg von Marketingevents zu erhalten, ist die Datenerfassung über den gesamten Eventmanagementprozess anzusiedeln. Dabei sind *drei zeitliche Messpunkte* relevant:

- Der 1. Messzeitpunkt liegt innerhalb der Pre-Event-Phase. Vor dem eigentlichen Event müssen die markenbezogenen Ziele des Events einer s. g. „Nullmessung“ unterzogen werden, um den Beitrag des Events zur Wahrnehmung der Marke und zur Markenbindung vergleichbar messen zu können. Inhaltlich geht es dabei um Markenbekanntheit, Markenwissen, Markenimage, Markenbindung und Kundenloyalität.

- Der 2. Messzeitpunkt liegt in bzw. am Ende der Main-Event-Phase bzw. unmittelbar nach dem Event in der Post-Event-Phase. Im Mittelpunkt stehen Messgrößen, die den Ist-Erfolg bzgl. der Zufriedenheitsziele, der Ziele der Emotionalisierung bzw. des Eventerlebnisses und der Erreichung von markenbezogenen Zielen messen.
- Der 3. Messzeitpunkt betrifft vor allem die Nachhaltigkeit der Eventwirkung für die markenbezogenen Ziele und die wirtschaftlichen Ziele. Die längerfristigen Wirkungen von Events können im zeitlichen Abstand von Events nach ca. 3–4 Monaten durch erneute Befragung der Teilnehmer, Auswertung von CRM-Daten und durch Medienresonanzanalysen ermittelt werden.

Den abschließenden **5. Schritt** der Messung des Eventerfolgs bildet schließlich die Zusammenführung aller Messdaten zu einem abschließenden Urteil, um den Grad der Erreichung der gesetzten Ziele (*Effektivität*) und die Wirtschaftlichkeit der Zielerreichung (*Effizienz*) zu bewerten.

3.3 Wie kann der Eventerfolg bewertet werden?

Die *Bewertung der Effektivität* orientiert sich an der Erreichung der geplanten Zielstellung im operativen, strategischen und wirtschaftlichen Bereich.

Da selten eine „Punktlandung“ bei der Zielerreichung möglich ist, wie z. B. die Zielstellung 150 Zielgruppenmitglieder zur Eventteilnahme zu motivieren, exakt einzuhalten, wird der Bewertung des Zielerreichungsgrades mit Bandbreiten empfohlen. 90 bis 110 % Zielerreichungsgrad gelten als effektiv. Im Fokus der Effektivitätsbewertung in der Praxis stehen bislang neben den Kontaktzielen vor allem die Zufriedenheitsziele, die die subjektive Bewertung des Eventerfolgs durch die Eventteilnehmer widerspiegeln. Über alle Teilnehmer aggregierte Zufriedenheitszahlen z. B. auf Schulnotenbasis schaffen so eine gute Grundlage für einen Soll-Ist-Vergleich.

Schwieriger gestaltet sich die Bewertung der Zielerreichung bei Emotionalisierungszielen und markenbezogenen Zielen wie z. B. Markenbekanntheit, Markenwissen und Imagetransfer. Da es hierbei i. d. R. um Veränderungen der Wahrnehmung der Marke durch den Eventteilnehmer geht, können wirkliche Aussagen zum Eventerfolg nur über die oben genannten Messverfahren an allen drei Messpunkten (Pre-, Main- und Post-Event-Phase) getroffen werden. Dabei kann jedoch eine Beeinflussung durch andere Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens wie Werbung oder Messaktivitäten schwer ausgeschlossen werden.

Darüber hinaus können bei Public Events auch die Quantität und Qualität von generierten Medienkontakten (z. B. Berichte in Printmedien, Posts auf Social-Media-Plattformen) den Eventerfolg (z. B. Erhöhung der Markenbekanntheit) bei Multiplikatoren und Zielgruppenmitgliedern, die nicht am Event teilgenommen haben, unterstützen (vgl. Jahn und Zanger 2013).

Bezüglich der wirtschaftlichen Ziele gestaltet sich bei Events nicht nur deren Vorgabe (Soll) sondern auch deren Messung (Ist) praktisch schwierig. Dennoch sollten Eventziele als Soll-Vorgabe auch den Prozess der Neukundengewinnung (generieren von Leads) und die Erschließung wirtschaftlicher Potenziale von Bestandskunden (Cross- und Up-Selling) erfassen. Die Zielerreichung (Ist-Daten) liefert das CRM-System. Auch hier ist die Beeinflussung durch andere Marketingaktivitäten zu beachten.

Die *Bewertung der Effizienz* stellt im Rahmen der Erfolgskontrolle auf das Verhältnis zwischen eingesetzten Ressourcen (Input) und erreichten Zielwirkungen (Output) ab. Der Input ergibt sich sowohl aus den pagatorischen (z. B. Auszahlungen an Eventdienstleister) als auch aus den kalkulatorischen Kosten (z. B. Lohnkosten interner Mitarbeiter) für Eventplanung und -umsetzung. Der Output umfasst die bereits dargestellte operative, strategische und wirtschaftliche Wirkung des Marketingevents. Sind In- und Output bekannt, lassen sich daraus Kennzahlen zur Beurteilung der Effizienz des Events berechnen (z. B. Steigerung der Eventzufriedenheit/Kosten des Events). Eine Effizienzbewertung ist jedoch nur dann möglich, wenn adäquate Vergleichsobjekte mit entsprechenden Informationen zu deren In- und Output vorliegen. Als Objekte kommen zunächst andere Marketingevents entweder des eigenen Unternehmens oder innerhalb der Branche infrage (intrainstrumenteller Vergleich). Außerdem bieten sich Vergleiche mit anderen Kommunikationsinstrumenten wie Mediawerbung oder Sponsoring (interinstrumenteller Vergleich) an (vgl. Zanger und Drengner 2016). Letzteres erscheint jedoch nur dann sinnvoll, wenn die begründete Annahme besteht, dass diese Instrumente ähnliche Wirkungen (Output) entfalten, wie das Marketingevent, dessen Effizienz geprüft werden soll (vgl. Lasslop 2003).

4 Perspektiven des Event-Controllings

Da jedes Marketingevent einzigartig und besonders ist, macht es natürlich zunächst Sinn für das eventveranstaltende Unternehmen sowohl die strategische und operative Eventplanung als auch die operative Organisation und Durchführung einem Audit im Sinne der Qualitätssicherung zu unterziehen und den Erfolg des Events als Maßnahme der Marketingkommunikation über dessen Effektivität und Effizienz zu beurteilen.

Insgesamt greift eine Konzentration des Events Controllings auf das einzelne Marketingevent bzw. die Eventserie aber zu kurz. Wie oben angeführt, erfordert die Effizienzbewertung im ersten Schritt einen Vergleich mit anderen Events des eigenen Unternehmens. Das setzt jedoch voraus, dass das Event-Controlling in den Eventmarketingprozess integriert ist und nach einem einheitlichen Modell abläuft. Notwendig dafür sind:

- ein einheitliches und systematisches Vorgehen beim Event-Controlling,
- eine standardisierte, vergleichbare Messmethodik für den Eventerfolg,

- eine Fokussierung auf die für alle zu vergleichenden Events wesentlichen Kenngrößen des Eventerfolges i. S. von Key Performance Indicators (KPIs),
- die Herstellung der internen Vergleichbarkeit von Events durch Gruppenbildung z. B. nach Teilnehmeranzahl, Eventdauer oder Erlebnisprofil und Normierung z. B. der externen und internen Eventkosten.

Ein Praxisbeispiel zeigt (vgl. Abb. 6), wie im Rahmen einer über mehrere Jahre kontinuierlich durchgeführten Erfolgskontrolle, interne Vergleichswerte (interne Benchmarks) für ausgewählte Kenngrößen des Eventerfolgs (KPIs) für intern homogene Eventgruppen erhoben werden konnten. Die systematische Analyse der Kenngrößen ermöglicht die strategische Beurteilung von Eventkonzepten im Gruppenvergleich und unterstützt die strategische Eventplanung mit dem Hinweis auf die unterschiedliche Effektivität und Effizienz von Eventkonzepten.

Um den eingangs genannten Herausforderungen zu genügen, ist der erste Schritt zu einem kontinuierlichen Event-Controlling auf Unternehmensebene und die Ermittlung von internen Vergleichszahlen des Eventerfolges (interne Benchmarks) jedoch noch nicht ausreichend. Notwendig sind weitere Schritte wie der Vergleich von Erfolgsgrößen innerhalb der verschiedenen Branchen und Eventtypen (externe Benchmarks) und der Vergleich mit anderen Instrumenten der Live Kommunikation sowie mit Kommunikationsinstrumenten insgesamt. Bisher sind nur die ersten Schritte auf dem Weg zur Erhöhung der Reichweite der Erfolgsmessung absolviert. Weiterer Forschungsbedarf zeigt sich (vgl. Abb. 7).

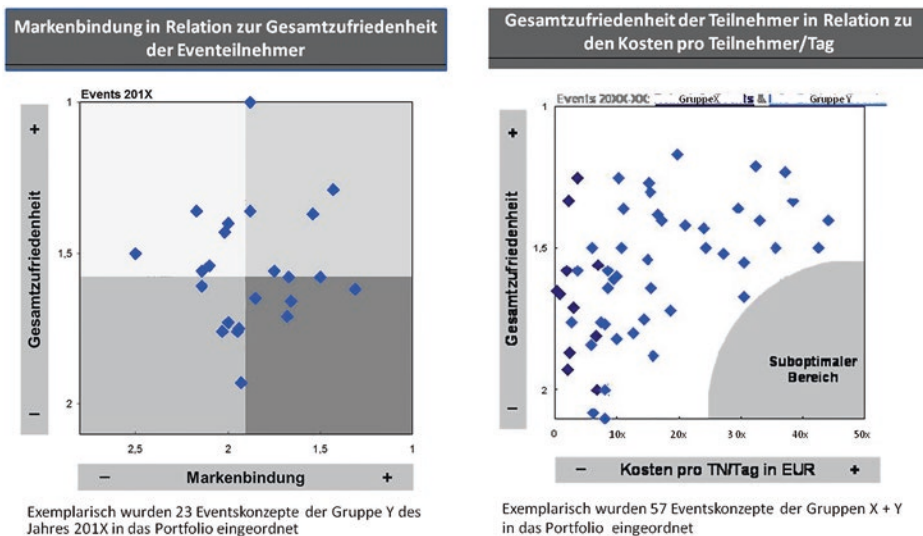


Abb. 6 Event-Controlling unterstützt die strategische Eventplanung. (Quelle: eigene Darstellung)

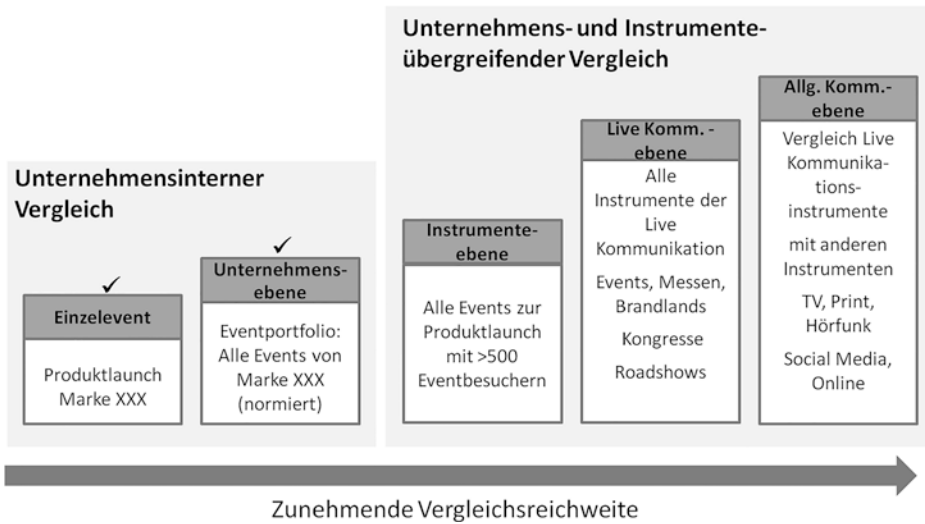


Abb. 7 Herausforderung: Reichweite und Vergleichbarkeit der Erfolgsmessung. (Quelle: eigene Darstellung)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein systematisches Event-Controlling große Potenziale erschließen kann, um

- einzelne Event- und Messekonzepte zu *optimieren*,
- die Kommunikationswirkung verschiedener Events miteinander zu vergleichen und *Benchmarks* auf Branchenebene und branchenübergreifend zu bilden,
- einen *Vergleich mit anderen Kommunikationsinstrumenten* zu ermöglichen.

Literatur

- Drengner, J. (2003). Kontrolle/Evaluierung von Sportevents. In: Herrmann, A.; Riedmüller, F. (Hrsg.), *Sponsoring und Events im Sport* (S. 171–192). München: Vahlen.
- Drengner, J. (2007). State of the Art der Wirkungs- und Erfolgsforschung im Eventmarketing. In O. Nickel (Hrsg.), *Eventmarketing* (2. Aufl., S. 171–192). München: Vahlen.
- Drengner, J. (2008). *Imagewirkungen von Eventmarketing: Entwicklung eines ganzheitlichen Messansatzes* (3. Aufl.). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Drengner, J. (2014). Events als Quelle inszenierter außergewöhnlicher und wertstiftender Konsumerlebnisse – Versuch einer Definition des Eventbegriffs. In C. Zanger (Hrsg.), *Events und Messen* (S. 113–140). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jahn, S., & Zanger, C. (2013). Events und Social Media. In M. Bruhn (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement und Social Media* (S. 257–276). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Köhler, J. (2014). *Events als Instrumente des Regionalmarketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lasslop, I. (2003). *Effektivität und Effizienz von Marketing-Events: Wirkungstheoretische Analyse und empirische Befunde*. Wiesbaden: Gabler.

- Nufer, G. (2006). *Wirkungen von Event-Marketing: Theoretische Fundierung und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- O. V. (2016). FAMAB Research – Die Zukunft des Marketing. Rheda-Wiedenbrück.
- Zanger, C. (2001). Eventmarketing/Veranstaltungsmarketing. In H. Diller (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketinglexikon* (2. Aufl., S. 439–442). München: Vahlen.
- Zanger, C. (2010). Stand und Perspektiven der Eventforschung – Eine Einführung. In C. Zanger (Hrsg.), *Stand und Perspektiven der Eventforschung* (S. 1–12). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zanger, C. (2013). Events im Zeitalter von Social Media – Ein Überblick. In C. Zanger (Hrsg.), *Events im Zeitalter von Social Media* (S. 9–18). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zanger, C., & Drengner, J. (1999). Erfolgskontrolle im Eventmarketing. *Planung & Analyse*, 6, 32–37.
- Zanger, C., & Drengner, J. (2016). Einsatz des Eventmarketing für die Marketingkommunikation. In M. Bruhn, F.-R. Esch, & T. Langner (Hrsg.), *Handbuch Instrumente der Kommunikation* (S. 113–139). Wiesbaden: Springer Gabler.

Über die Autorin

Univ.-Prof. Dr. Cornelia Zanger, ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing und Handelsbetriebslehre an der TU Chemnitz.

Auf dem Gebiet Event- und Messemarketing betreibt sie seit über 20 Jahren intensive Forschungsarbeit aus der zahlreiche nationale und internationale Veröffentlichungen, Abschlussarbeiten und Dissertationen hervorgingen. Sie führt Marktforschungsprojekte durch und berät Unternehmen zu Markenpositionierung und Event- und Messecontrolling.

Seit 2005 wird der erste universitäre MBA-Studiengang „Eventmarketing“ als Weiterbildungsstudiengang an der TU Chemnitz unter der Leitung von Frau Prof. Zanger angeboten. 2015 kam der Bachelor of Science in Event- und Messemanagement hinzu. Seit 2009 führt sie jährlich eine wissenschaftliche Konferenz zum Thema „Eventforschung“ mit über 200 Teilnehmern an der TU Chemnitz durch, die Wissenschaftler und Praktiker zum Dialog auffordert. Sie ist Herausgeberin des ersten Online-Lexikons im Eventbereich (www.eventlexikon.de).

Produkt-Controlling

Rainer Fischer

Zusammenfassung

Zentraler Baustein des Marketing ist die „facettenreiche“ Produktpolitik. Im nachstehenden Beitrag wird zunächst die Einordnung der Produktpolitik in den Zielkatalog des Marketing und des Unternehmens skizziert. Das Produkt-Controlling wird verstanden als zielgerichtete Unterstützung der Managementaufgaben im Kontext der Produktpolitik mittels passender Instrumente – Instrumente, die der Phase der Produktentstehung wie der Marktzyklusphase zuzuordnen sind. Erkennbar wird: es gibt ein umfangreiches Set an Methoden, die das Marketing-Management unterstützen und die Sicherstellung der Marketing-Effektivität und Marketing-Effizienz gewährleisten. Die Komplexität des Produkt-Controllings bedingt sich auch durch den ausreichenden Einbezug preis-, qualitäts- und markenpolitischer Informationen in die Zielkontrolle.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	256
2	Zielkategorien des Marketing	257
3	Instrumente des Produkt-Controllings im Kontext der Produktentstehung.....	258
4	Instrumente des Produkt-Controllings im Kontext des Marktzyklus.....	262
	4.1 Operative Instrumente des Produkt-Controllings.....	262
	4.2 Strategische Instrumente des Produkt-Controllings.....	267
5	Risiko-Aspekte im Kontext des Produkt-Controllings	270
6	Schlussbetrachtung	271

R. Fischer (✉)
Hochschule Offenburg, Gengenbach, Deutschland
E-Mail: r.fischer@hs-offenburg.de

Literatur	272
Über den Autor	272

1 Einleitung

Controlling dient der Entscheidungsunterstützung der Führungsverantwortlichen im Unternehmen. Gewährleistet wird dies durch eine zielgerichtete, umfassende Informationserfassung, -aufbereitung und -darstellung. Die Ermittlung und Bewertung relevanter Daten für Marketing-Entscheidungen respektive Produkt-Entscheidungen ist nicht unproblematisch. Grund: die historische Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Disziplinen Marketing, Rechnungswesen und Controlling vollzog sich sehr unterschiedlich. Während das Rechnungswesen (und das daran angelehnte Controlling) schon immer quantitativ ausgerichtet war, fokussierte sich das Marketing bzw. das Marketing-Controlling stärker auf verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze. Dazu hat auch die im Rahmen des Paradigmenwechsels dominante Zielsetzung der Kundenorientierung beigetragen. Im Fokus der Marketing-Konzeptionen steht der Kundennutzen, die Erhöhung der Kundenzufriedenheit, aber auch der langfristige Unternehmenserfolg durch „rentable“ Kundenbeziehungen. Der Kunde wird zum strategischen unternehmerischen Erfolgsfaktor. Der daraus resultierende erweiterte Informationsbedarf Richtung Kundenorientierung verlangt eine stärkere Verknüpfung rechnungswesenbasierter Informationen mit den Informationen über Kunden und Märkte. Diesem Sachverhalt wird mit der sog. Accountability des Marketing Rechnung getragen. Der Begriff der Accountability steht dabei für die Forderung, marketingbezogene Planungen und Entscheidungen messbar und somit besser nachvollziehbar zu machen, also eine Messbarkeit der Marketing-Effektivität und der -Effizienz zu erreichen (vgl. dazu Abschn. 2). Nicht zuletzt trägt diese Messbarkeit auch zur Umsetzung der von Weber geforderten Rationalitätssicherung des Controllings bei (vgl. Weber und Schäffer 2011, S. 44).

Das Produkt-Controlling nimmt gegenüber den Entscheidungsträgern des Marketing eine Counterpartfunktion ein, die (verdichtet wiedergegeben) die folgenden *Aufgabenfelder* umfasst:

- Planung, Steuerung und Kontrolle produktbezogener Marketing-Aufgaben über den gesamten Produktzyklus und
- Sicherstellung der Erreichung definierter Ziele auf Basis einer als ausreichend anzusehenden Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes.

Aufgrund der Komplexität des Produkt-Controllings ist eine aktuelle und valide Informationsversorgung notwendig, eine Informationsversorgung, die auch die Koordination der Strategien und Maßnahmen der Produktpolitik abdeckt (zur Koordination der Informationsversorgung vgl. im Detail Horváth 2015, S. 169 ff.).

Anspruch auf inhaltliche Vollständigkeit der Thematik des Produkt-Controllings wird nicht erhoben; zu sehr bestimmt sich das Konzept eines Produkt-Controllings in Abhängigkeit der Branchenzugehörigkeit, der größenstrukturellen Merkmale eines Unternehmens sowie der zugrunde liegenden Marketing-Konzeption. Es wird vielmehr die Intention verfolgt, gegenüber der Thematik des Produkt-Controllings zu sensibilisieren und mögliche Gestaltungshinweise zu geben.

2 Zielkategorien des Marketing

Zwecks Herstellen der Transparenz zur Kausalität zwischen den Marketing-Zielgrößen ist es sinnvoll, eine *Zielkategorisierung* vorzunehmen. Es lassen sich unterscheiden (vgl. auch Abb. 1):

- potenzialbezogene Marketingziele, die dem Verhalten der Kunden kausal vorgelagert sind und als Treiber des Markterfolgs zu begreifen sind,
- markterfolgsbezogene Marketingziele, die den Erfolg eines Unternehmens auf Basis der tatsächlichen Verhaltensweisen der Kunden abbilden. Diese Zielgrößen stellen die Realisierung des Marketingpotenzials dar und
- wirtschaftliche Marketingziele, die typische wirtschaftliche Erfolgsgrößen abbilden und zumeist Bezug zur Kosten- und Erlösrechnung aufweisen.

Fokus legt das Produkt-Controlling zwar auf die Zielverfolgung und -kontrolle der skizzierten wirtschaftlichen Zielgrößen. Dennoch: die Wirkung der Marketing-Dimensionen Preis, Qualität und Marke auf die Erreichung der wirtschaftlichen produktbezogenen Zielgrößen ist evident.

Dies macht das Produkt-Controlling zu einer komplexen und anspruchsvollen Aufgabe, das immer auch die o. g. *Marketing-Dimensionen* in ausreichendem Maß in den Prozess der Analyse, Planung und (insbesondere) Kontrolle einzubeziehen hat. Ein Prozess, der

Potenzialbezogene Marketingziele	Markterfolgsbezogene Marketingziele	Wirtschaftliche Marketingziele
z.B. ▪ Bekanntheitsgrad des Unternehmens ▪ Image des Unternehmens ▪ Kundenloyalität ▪ ... ▪ Kundenzufriedenheit	z.B. ▪ Absatz ▪ Marktanteil (rel. oder absolut) ▪ Kauffrequenz ▪ ... ▪ Preisniveau	z.B. ▪ Deckungsbeitrag/Deckungsbeitragsintensität ▪ Break even-Umsatz ▪ Marketingkosten ▪ ... ▪ Umsatzrendite

Abb. 1 Kategorisierung der Marketingziele. (Quelle: eigene Darstellung)

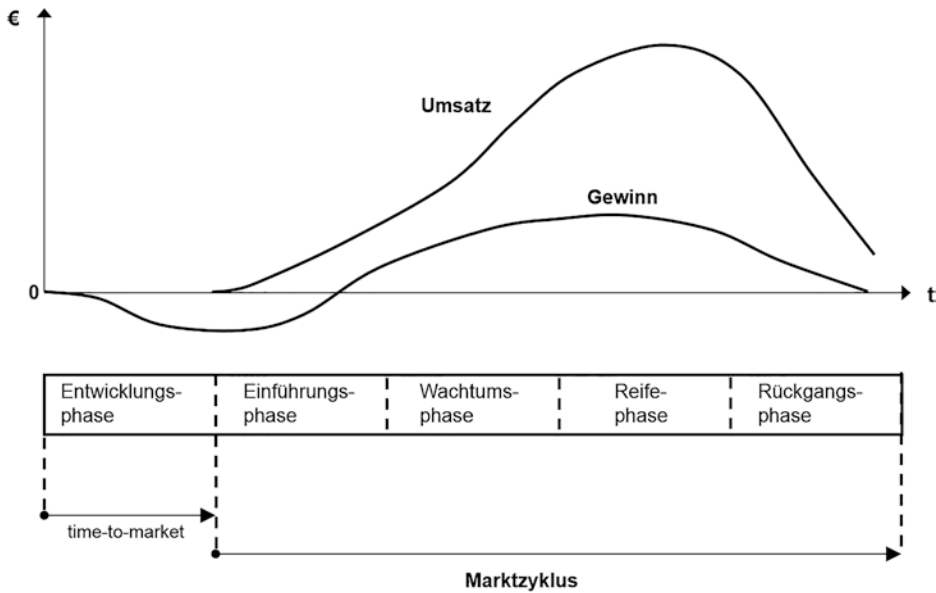


Abb. 2 Integrierter Lebenszyklus. (Quelle: eigene Darstellung)

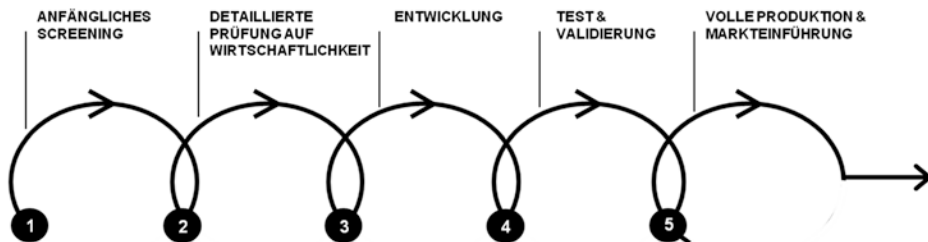


Abb. 3 Produktentstehungsprozess. (Quelle: eigene Darstellung)

alle Phasen des integrierten Produktlebenszyklus (vgl. Abb. 2), angefangen von der Phase der Produktentstehung bis zur Phase der Produktelimination, zu umfassen hat.

3 Instrumente des Produkt-Controllings im Kontext der Produktentstehung

Der Prozess der Entstehung neuer Produkte ist eine Abfolge von Einzelphasen, an deren Ende die Markteinführung des validierten Produktes steht (vgl. Abb. 3).

Dem Screening von Ideen und deren erster Bewertung (i. d. R. mittels Nutzwertanalyse oder Scoring-Modell) schließt sich der wichtige Schritt der Prüfung der Wirtschaftlichkeit an. Abb. 4 zeigt ein derartiges Scoring-Modell, das in Abhängigkeit des konkreten Anwendungsfalls inhaltlich auszugestalten ist (hinsichtlich der aufzunehmenden Kriterien wie auch deren Gewichtung).

Grundsätzlich gilt, dass die Anwendung der Methode stets teambezogen zu erfolgen hat.

Zu den optionalen Methoden der Überprüfung der Wirtschaftlichkeit zählen (als die beiden wesentlichen):

- die Break-even-Analyse und
- die Kapitalwertmethode (als gebräuchlichste Variante der dynamischen Investitionsrechenverfahren).

Die *Break-even-Analyse* ist ein einfaches, statisches Verfahren, das im Ergebnis die Anzahl der Produkteinheiten liefert, die zur Erreichung der Gewinnzone notwendig sind. Das Ergebnis stellt einen Risikomaßstab der Investition dar: je zeitlich früher die Gewinnzone erreicht wird, desto geringer ist das der Investition inhärente Risiko.

Die *Kapitalwertmethode* erfasst den gesamten geplanten Lebenszyklus der (Produkt-) Investition und dynamisiert Ein- und Auszahlungen (ermittelt wird der Zeitwert des Geldes). Die Methode wird nachfolgend wegen ihrer grundsätzlichen Bedeutung mittels einer Fallstudie skizziert.

PRODUKTKONZEPTNR.: XY			
BEURTEILUNGSKRITERIEN	Gewichtung (Summe 100%)	Punkte 1 bis 10	gewichtete Punktwerte
1. Marktpotential			
• Größe des Marktes • Kaufkraft • Saison- und/oder Konjunkturabhängigkeit • Wachstumspotential des Marktes • ...			
2. Vermarktung			
• Vorteil geg. konkurrierenden Produkten: USP, Preisvorteil • Zugang zu Vertriebskanälen • Sortimenteffekte: Komplementarität, Kannibalisierung • ...			
3. Produktionsbedingungen			
• Produktions-Know-how vorhanden • Produktionskapazitäten verfügbar • ...			
4. Finanzielle Aspekte			
• Investitionsbudget • Finanzierungsmöglichkeiten • ...			
Summe der gewichteten Punktwerte			

Abb. 4 Scoring-Modell. (Quelle: eigene Darstellung)

Das Unternehmen XY plant die Entwicklung und Einführung eines neuen Produktes, zu den Prämissen:

- Anschaffungsauszahlung der neuen Produktionslinie: 2,1 Mio. EUR jeweils hälftig zu zahlen in t_0 und t_1
- Auszahlungen für F&E: 350 t EUR, davon bisher angefallen: 240 t EUR (als „sunk costs“ erfasst, d. h. diese Kosten sind in Ihrer Höhe nicht mehr beeinflussbar und fließen nicht in die Rechnung ein)
- Sonstige Auszahlungen/Jahr (u. a. Betriebskosten im Produktionsbereich, Marketingkosten): 250 t EUR.

Der Lagerbestands- und Forderungsbestandsaufbau ist wie folgt geplant:

Lagerbestands- und	Forderungsbestandsaufbau
t_1 : 145 t EUR	10 % der Umsatzerlöse
t_2 : 45 t EUR	3 % der Umsatzerlöse
t_3 : 10 t EUR	0

Des Weiteren gilt:

- variable Auszahlungen/ME: 190 EUR
- Preis/Verkaufseinheit in den Perioden $t_1 - t_3$: 440 EUR
- Preis/Verkaufseinheit in den Perioden $t_4 - t_5$: -10 %

Zum Forecast der Absatzmengen (vgl. Abb. 5).

Das Projektteam schätzt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Wettbewerber mit einem ähnlichen Produkt zeitlich sehr früh in den Markt eintreten wird (Konkurrenzreaktion) mit 65 % ein. Für produktbezogene Investitionen (ohne Erfassung außergewöhnlich hoher Risiken) rechnet das Unternehmen mit einem kalkulatorischen Zinssatz (= WACC) von 10 %.

Absatzmengen		
Jahr	mit Konkurrenzreaktion	ohne Konkurrenzreaktion
$t = 1$	3.500	5.100
$t = 2$	4.200	6.100
$t = 3$	5.000	7.600
$t = 4$	3.900	5.000
$t = 5$	1.800	3.200

Abb. 5 Forecast der Absatzmenge. (Quelle: eigene Darstellung)

Die Berechnung des Kapitalwerts (vgl. Abb. 6) liefert einen positiven Wert von 349.539 EUR.

Damit ist die Investition unter den genannten Prämissen vorteilhaft. Selbst ein Kapitalwert von null belegt die Durchführbarkeit der Investition. Denn: Bei diesem Wert wird das eingesetzte Kapital zurückgewonnen und es erfolgt exakt eine Verzinsung des eingesetzten Kapitals in der geforderten Höhe des formulierten Zinssatzes (hier: 10 %). Um die Stabilität des Ergebnisses zu überprüfen, kann man sog. Sensitivitätsanalysen durchführen: In einem definierten Ausmaß wird ein Planungsparameter verändert und sodann nochmals der Kapitalwert ermittelt. Nur geringfügige Änderungen des neuen Kapitalwertes gegenüber dem zuvor ermittelten Kapitalwert lassen auf ein (relativ) stabiles Rechenergebnis schließen. Eine Veränderung des Parameters „Preis“ in Form der Reduzierung um 3 % führt zu einem Kapitalwert von 143.938 EUR.

Der Phase der Entwicklung schließt sich (vor Markteinführung) nicht selten die sog. Test- und Validierungsphase an. Ziel ist eine nochmalige Überprüfung der gesetzten Prämissen, aber nicht nur der Planwerte (die Eingang in die Wirtschaftlichkeitsanalyse gefunden haben), sondern auch anderer produktbezogener Merkmale, wie z. B. Design und Verpackung.

Fazit Trotz aller Seriosität in der Festlegung der Planungsprämissen bleiben Flops nicht aus. Nicht selten ist das ursächlich weniger auf die fehlende geforderte Seriosität in der

Geschäftsjahr	t ₀	t ₁	t ₂	t ₃	t ₄	t ₅
Absatzmengen						
- mit Konkurrenzsituation (Eintrittswahrscheinlichkeit 65%)		3.500	4.200	5.000	3.900	1.800
- ohne Konkurrenzsituation (Eintrittswahrscheinlichkeit 35%)		5.100	6.100	7.600	5.000	3.200
gewichtete Absatzmenge		4.060	4.865	5.910	4.285	2.290
Preis/Verkaufseinheit		440,00	440,00	440,00	396,00	396,00
Umsatzerlöse (= Einzahlungen)		1.786.400,00	2.140.600,00	2.600.400,00	1.696.860,00	906.840,00
Auszahlungen						
- Anschaffungsauszahlung	1.050.000,00	1.050.000,00				
- variable Kosten (= Auszahlungen)		771.400,00	924.350,00	1.122.900,00	814.150,00	435.100,00
- F&E-Kosten (= Auszahlungen)	240.000,00					
- sonstige Auszahlungen		250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
Veränderungen Working Capital						
- Lagerbestandsaufbau		145.000,00	45.000,00	10.000,00	0,00	0,00
- Forderungsbestandsaufbau		178.640,00	64.218,00	0,00	0,00	0,00
Summe Auszahlungen	1.290.000,00	2.395.040,00	1.283.568,00	1.382.900,00	1.064.150,00	685.100,00
Cashflow[s]	-1.290.000,00	-608.640,00	857.032,00	1.217.500,00	632.710,00	221.740,00
Diskontierungsfaktor (WACC = 10%)		0,909091	0,826446	0,751315	0,683013	0,620921
diskontierter Cashflow[s]		-553.309,15	708.290,67	914.726,01	432.149,16	137.683,02
kumulierte disk. Cashflow[s]	-1.290.000,00	-1.843.309,15	-1.135.018,48	-220.292,47	211.856,69	349.539,71
Summe disk. Cashflow[s]		349.539,71				

Abb. 6 Ermittlung des projektbezogenen Kapitalwerts. (Quelle: eigene Darstellung)

Planung zurückzuführen, als vielmehr auf die Wettbewerbsintensität vieler Märkte und die Unberechenbarkeit der Verhaltensweisen der Marktteilnehmer, die sich weitestgehend einer Planbarkeit entziehen.

4 Instrumente des Produkt-Controllings im Kontext des Marktzyklus

Ist das Produkt erfolgreich in den Markt eingeführt, besteht die Aufgabe des Produkt-Controllings darin, durch Einsatz adäquater Instrumente die Erreichung definierter produktpolitischer Ziele im Kontext des Marktzyklus zu gewährleisten. Die zur Verfügung stehenden Instrumente sind vielfältig, lassen sich dennoch wie folgt systematisieren:

- analytische und heuristische Instrumente; erstgenannte Instrumente liefern rechnerisch „exakte“ Ergebnisse, während die heuristischen Tools lediglich sog. Näherungslösungen liefern (und den Einbezug ergänzender Informationen bzw. Methoden verlangen) und
- operativ und strategisch ausgerichtete Instrumente, die sich hinsichtlich ihres Betrachtungszeitraumes, der einzubeziehenden Informationsbasis und der zu ergreifenden Maßnahmen und Strategien unterscheiden.

4.1 Operative Instrumente des Produkt-Controllings

Operative Instrumente basieren auf rechnungswesenorientierten Informationen, wie Kosten (der Kosten- und Leistungsrechnung), ergänzt um klassische Informationen des Marketing.

Abb. 7 liefert einen Überblick zu den operativen Instrumenten des Produkt-Controllings, die einer Programmstrukturanalyse dienen.

Nicht selten wird diesem Analysefeld auch die sog. Altersstrukturanalyse zugewiesen, mittels der – in Abhängigkeit der Altersstruktur der Produkte – „passende“ Programmstrategien abgeleitet werden. Diese Thematik ist jedoch eher dem strategischen Produkt-Controlling zuzuweisen.

Nachfolgend wird ein Tool, das aus der Controlling-Praxis nicht mehr wegzudenken ist, vorgestellt: Die Deckungsbeitragsrechnung. Sie stellt ein wirkungsvolles Tool dar, mittels dessen sich eine Reihe produktbezogener Fragestellungen (sowohl ex ante wie ex post) beantworten lassen.

Die *Deckungsbeitragsrechnung* setzt im Unternehmen das Vorhandensein der Teilkostenrechnung (Trennung der fixen und variablen Kosten) voraus. Abb. 8 spiegelt die produktbezogene Kosten- und Erlössituation eines fiktiven Unternehmens mittels der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung wider. Diese unterscheidet sich von der

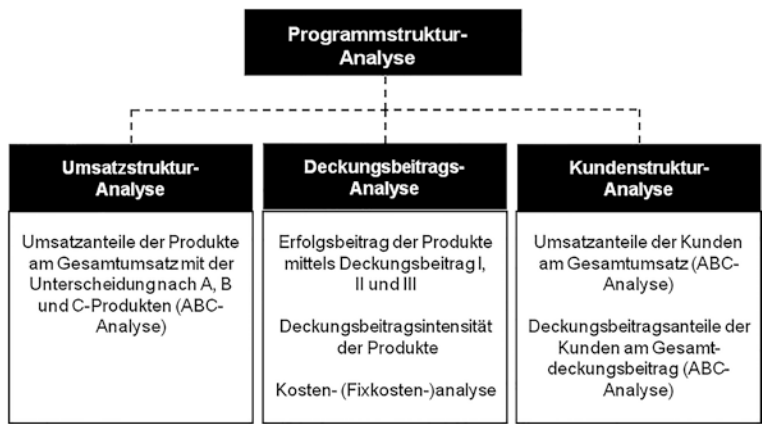


Abb. 7 Instrumente der Programm-Analyse. (Quelle: eigene Darstellung)

	Produkt A	Produkt B	Produkt C	Produkt D	gesamt
	€	€	€	€	€
Brutto-Umsatzerlöse	4.050.600,00	3.066.890,00	3.666.800,00	2.603.630,00	13.387.920,00
./. Erlösschmälerungen (Prov., Rabatte ...)	486.072,00	337.357,90	660.024,00	260.363,00	1.743.816,90
Netto-Umsatzerlöse	3.564.528,00	2.729.532,10	3.006.776,00	2.343.267,00	11.644.103,10
./. variable Herstellkosten	1.944.288,00	1.594.782,80	2.053.408,00	1.353.887,60	6.946.366,40
Deckungsbeitrag I	1.620.240,00	1.134.749,30	953.368,00	989.379,40	4.697.736,70
DB I in % der Netto-Umsatzerlöse	45,45%	41,57%	31,71%	42,22%	
./. weitere produktbezogene variable Kosten	249.516,96	109.181,28	120.271,04	70.298,01	549.267,29
Deckungsbeitrag II	1.370.723,04	1.025.568,02	833.096,96	919.081,39	4.148.469,41
DB II in % der Netto-Umsatzerlöse	38,45%	37,57%	27,71%	39,22%	
./. fixe produktbezogene Einzelkosten	819.841,44	545.906,42	721.626,24	468.653,40	2.556.027,50
Deckungsbeitrag III (Erfolgsbeitrag der Produkte)	550.881,60	479.661,60	111.470,72	450.427,99	1.592.441,91
DB III in % der Netto-Umsatzerlöse	15,45%	17,57%	3,71%	19,22%	
./. unternehmensweite Fixkosten	1.012.630,00				1.012.630,00
Betriebsergebnis	579.811,91				

Abb. 8 Mehrstufige produktbezogene Deckungsbeitragsrechnung. (Quelle: eigene Darstellung)

einstufen dadurch, dass die fixen Kosten nicht in einem Block, sondern differenziert (nach verschiedenen Bezugsobjekten) ausgewiesen werden.

Im vorliegenden Fall werden die variablen Kosten differenziert (und in zwei Schritten) erfasst: zunächst die Herstellkosten und in einem weiteren Schritt produktbezogene variable Kosten, wie variable Gehaltsbestandteile von Produktmanagern, Kosten für Musterbereitstellungen und variable produktbezogene Logistik- und Transportkosten. Der Deckungsbeitrag II

ist der Betrag, der über alle variablen Kosten hinausgeht. Die Durchführung der Deckungsbeitragsrechnung führt zu einem Ergebnis von 579.811,91 EUR. Vom Deckungsbeitrag II werden die produktbezogenen Fixkosten in Abzug gebracht. Vorstellbar ist auch (sofern vorhanden) in einem weiteren Schritt (vor Abzug der unternehmensweiten Fixkosten) produktgruppenbezogene Fixkosten in Ansatz zu bringen.

Mit der Deckungsbeitragsrechnung steht dem Controller ein Instrument zur Verfügung, mit dessen Hilfe sich fundierte Entscheidungen hinsichtlich produkt-, preis- und kostenpolitischer Maßnahmen und Strategien treffen lassen. Dazu muss die Deckungsbeitragsrechnung an die spezifischen Bezugsobjekte der Analyse, wie Produkte, alternativ Kunden, Absatzregionen, Vertriebswege etc., ausgerichtet werden. Die Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung schafft eine hervorragende Möglichkeit, *die* Produkte, Kunden und Vertriebswege zu identifizieren, die zu forcieren sind und von denen abzugrenzen, die möglicherweise zu streichen sind. Kosteninformationen schaffen dabei zwar Transparenz zur Notwendigkeit des Abbaus von Kosten, nicht aber Transparenz zur Abbaufähigkeit von (variablen und/oder fixen) Kosten.

Das zuvor gewählte Beispiel soll um eine weitere Fragestellung erweitert werden: Welcher Effekt stellt sich bei Streichung des Produkts C ein (bei Konstanz aller anderen Daten)? Im Vergleich zu den anderen Produkten liefert das Produkt C den geringsten Deckungsbeitrag II sowie die geringste Deckungsbeitragsintensität (Begriffserklärung im weiteren Textverlauf). Das Ergebnis (vgl. Abb. 9): –253.285,05 EUR.

Der Gesamtgewinn (= Betriebsergebnis) reduziert sich um den Wegfall des Deckungsbeitrags II des Produkts C. Begründung: Mit dem Wegfall der produktbezogenen Erlöse fallen auch sämtliche durch dieses Produkt verursachten variablen Kosten weg und damit

	Produkt A	Produkt B	~~Produkt C~~	Produkt D	gesamt
	€	€	€	€	€
Brutto-Umsatzerlöse	4.050.600,00	3.066.890,00	0,00	2.603.630,00	9.721.120,00
./. Erlösschmälerungen (Prov., Rabatte ...)	486.072,00	337.357,90	0,00	260.363,00	1.083.792,90
Netto-Umsatzerlöse	3.564.528,00	2.729.532,10	0,00	2.343.267,00	8.637.327,10
./. variable Herstellkosten	1.944.288,00	1.594.782,80	0,00	1.353.887,60	4.892.958,40
Deckungsbeitrag I	1.620.240,00	1.134.749,30	0,00	989.379,40	3.744.368,70
DB I in % der Netto-Umsatzerlöse	45,45%	41,57%	0,00%	42,22%	
./. weitere produktbezogene variable Kosten	249.516,96	109.181,28	0,00	70.298,01	428.996,25
Deckungsbeitrag II	1.370.723,04	1.025.568,02	0,00	919.081,39	3.315.372,45
DB II in % der Netto-Umsatzerlöse	38,45%	37,57%	0,00%	39,22%	
./. fixe produktbezogene Einzelkosten	819.841,44	545.906,42	721.626,24	468.653,40	2.556.027,50
Deckungsbeitrag III (Erfolgsbeitrag der Produkte)	550.881,60	479.661,60	-721.626,24	450.427,99	759.344,95
DB III in % der Netto-Umsatzerlöse	15,45%	17,57%	0,00%	19,22%	
./. unternehmensweite Fixkosten	1.012.630,00				1.012.630,00
Betriebsergebnis	-253.285,05				

Abb. 9 Ergebnis der mehrstufigen produktbezogenen Deckungsbeitragsrechnung bei Streichen des Produkts C. (Quelle: eigene Darstellung)

auch der positive Deckungsbeitrag II, der im Status quo der vollständigen Deckung der produktbezogenen Fixkosten diene. Es gilt stets die Prämisse: Nur die in der kurzfristigen Perspektive entscheidungsrelevanten Kosten, die variablen Kosten, fallen weg. Die Fixkosten sind nur in der mittel- bis langfristigen Perspektive abbaufähig und bleiben in ihrer Höhe erhalten.

Die Deckungsbeitragsrechnung kann auch genutzt werden, um den sog. Break-even-Umsatz zu bestimmen. Dies ist der Mindestumsatz, der zur Deckung aller Kosten benötigt wird. Genannter Break-even-Umsatz stellt eine Alternativberechnung zur Break-even-point-Bestimmung dar (im Fall der Ermittlung für ein Ein-Produkt-Unternehmen oder im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsanalyse einer Produktinvestition). Der Breakeven-Point lässt sich für ein Mehr-Produkt-Unternehmen nicht bestimmen.

Die Berechnung verlangt zunächst die Ermittlung der (über alle Produkte hinweg) durchschnittlichen Deckungsbeitragsintensität (hier: auf Basis des Deckungsbeitrags II). Die Gl. 1 lautet:

$$\text{DB-Intensität} = \frac{\sum \text{DB}}{(\text{geplanter Netto-})\text{Umsatz}} \times 100 \% \quad (1)$$

$$\text{DB-Intensität} = \frac{4.148.469}{11.644.103} \times 100 \%$$

$$\text{DB-Intensität} = 35,63 \%$$

Der Einbezug der Netto-Umsatzerlöse in die Berechnung folgt der Tatsache, dass Unternehmen diese Größe zumeist als Steuerungsgröße im Vertrieb einsetzen.

Aussage der Deckungsbeitragsintensität in Höhe von 35,63 %: Mit einem durchschnittlichen Umsatz von 100 EUR verbindet sich ein durchschnittlich zu erzielender Deckungsbeitrag von 35,63 EUR. Auf Basis der Deckungsbeitragsintensität kann der Break-even-Umsatz mittels der folgenden Gl. 2 ermittelt werden:

$$\text{Break even-Umsatz} = \frac{\text{Fixkosten}}{\text{DB-Intensität}} \quad (2)$$

$$\text{Break even-Umsatz} = \frac{3.568.657 \text{ EUR}}{0.3563}$$

$$\text{Break even-Umsatz} = 10.015.877 \text{ EUR}$$

Die Formel lässt sich wie folgt interpretieren: Wie oft muss ein Umsatz von 1 EUR mit dem ein Deckungsbeitrag von ca. 0,36 EUR erzielt wird, getätigt werden, um sämtliche Fixkosten zu decken.

Das Ergebnis für den Break-even-Umsatz: 10.015.877 EUR.

Auf Basis dieser Informationen lässt sich nun der absolute sowie der relative Sicherheitsabstand ermitteln (vgl. dazu die Gl. 3 zur rechnerischen Ermittlung des absoluten Sicherheitsabstandes):

$$\begin{aligned}
 \text{absoluter Sicherheitsabstand} &= (\text{geplanter Netto-})\text{Umsatz} - \text{Break even-Umsatz} \\
 \text{absoluter Sicherheitsabstand} &= 11.644.103 - 10.015.877 \\
 \text{absoluter Sicherheitsabstand} &= 1.628.226 \text{ EUR}
 \end{aligned} \tag{3}$$

In der folgenden Gl. 4 wird der relative Sicherheitsabstand rechnerisch ermittelt:

$$\begin{aligned}
 \text{relativer Sicherheitsabstand} &= \frac{\text{absoluter Sicherheitsabstand}}{(\text{geplanter Netto-})\text{Umsatz}} \times 100 \% \\
 \text{relativer Sicherheitsabstand} &= \frac{1.628.226}{11.644.103} \times 100 \% \\
 \text{relativer Sicherheitsabstand} &= 13,96 \%
 \end{aligned} \tag{4}$$

Interpretation der Ergebnisse: Der absolute Sicherheitsabstand ist wenig aussagekräftig, da diese Größe nicht in Bezug zum geplanten (Netto-)Umsatz gesetzt wird. Daher die Ermittlung des relativen Sicherheitsabstands, der im vorliegenden Fall nicht sehr hoch ist und die Information liefert, dass z. B. nur wenig Spielraum für (mögliche) Preissenkungen besteht.

Die Deckungsbeitragsrechnung lässt sich zur Beantwortung einer weiteren Fragestellung nutzen (mit Bezug zum Status quo): Welcher Effekt stellt sich ein, wenn es zu einer Änderung der Produktions- und Verkaufsstruktur kommt? Es gilt die folgende Prämisse: Der Netto-Umsatz des Produkts C wird aufgrund vermehrter Werbeanstrengungen um 30 % erhöht, der produktbezogene Netto-Umsatz von A reduziert sich aufgrund eines sich einstellenden Kannibalisierungseffekts um 30 %.

In der Summe kommt es zu folgender Änderung des Deckungsbeitrags II:

- Produkt C: $\Delta \text{Umsatz} = 902.033 \text{ EUR} \times \text{DB-Intensität II (27,71 \%)} = 249.953 \text{ EUR}$
- Produkt A: $\Delta \text{Umsatz} = -1.069.358 \text{ EUR} \times \text{DB-Intensität II (38,45 \%)} = -411.168 \text{ EUR}$

Gesamtveränderung des Deckungsbeitrags II: -161.215 EUR

Frage: Welches ist der notwendige Mehr-Umsatz des Produkts C zum Ausgleich des Deckungsbeitragsverlustes? Die folgende Gl. 5 zeigt die rechnerische Ermittlung der Antwort:

$$\begin{aligned}
 \text{Ausgleich Verlust DB II} &= \frac{161.215}{\text{DB-Intensität Produkt C}} \\
 \text{Ausgleich Verlust DB II} &= \frac{161.215}{0,2771} = 581.794 \text{ EUR}
 \end{aligned} \tag{5}$$

Probe: $581.794 \times 27,71 \% = 161.215$

Die rechnerische Ermittlung ergibt für das Produkt C einen notwendigen Mehr-Umsatz von 581.794 EUR.

Fazit Die Deckungsbeitragsrechnung stellt ein hervorragendes Tool dar, dessen flexible Anpassung (auch hinsichtlich der zu wählenden Bezugsobjekte) die Beantwortung einer Vielzahl möglicher Fragestellungen im Produkt-Controlling zu leisten vermag.

4.2 Strategische Instrumente des Produkt-Controllings

Die besondere Bedeutung des *strategischen* Produkt-Controllings gegenüber der strategischen Ausrichtung anderer funktionaler Teilbereiche im Unternehmen (z. B. Produktion und Beschaffung) ergibt sich aus dem Sachverhalt, dass sich strategische Chancen und Risiken wesentlich aus Veränderungen der Absatzmärkte (mit den Dimensionen Kunde und Wettbewerb) ableiten lassen. Für das strategische Produkt-Controlling besteht daher die Notwendigkeit einer inhaltlichen Ausrichtung auf den „Dreiklang“ Kunde-Wettbewerb-Produkt, d. h. Generierung, Bereitstellung und Einbezug von Markt- und Wettbewerbsinformationen in das Produkt-Controlling. Sofern das Marketing als Führungskonzeption verstanden wird, besteht eine enge Verbindung zwischen dem strategischen Marketing und der Unternehmensführung und einer marktorientierten Unternehmensplanung.

Zu den klassischen Instrumenten des strategischen Produkt-Controllings zählen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- das marktbezogene Produktlebenszykluskonzept und
- verschiedene Portfolio-Methoden.

Beiden Methoden ist gemeinsam, dass sie sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis eine hohe Relevanz besitzen.

4.2.1 Das Produktlebenszykluskonzept

Das „klassische“ Instrument der Produktpolitik bzw. des Produkt-Controllings ist das *Produktlebenszykluskonzept*. Das Modell beruht auf der Annahme, dass der Lebenszyklus eines Produkts (alternativ können als Bezugsobjekt auch Produktgruppen oder Marken einbezogen werden) von dessen Markteinführung bis zur Elimination bestimmen Gesetzmäßigkeiten folgt. Die Unterteilung des Produktlebenszyklus erfolgt i. d. R. in fünf Phasen (vgl. Abb. 10). Im vorliegenden Fall wird der Marktzyklus um die Phase des Relaunch, als sechster Phase, erweitert. Die Phasen lassen sich durch den Absatz bzw. Umsatz respektive die Absatz- bzw. Umsatzentwicklung unterscheiden (zu einer detaillierten Beschreibung dieses Tools vgl. Scharf et al. 2012, S. 24 ff.).

Zwar wird kritisiert, dass das Instrument keine allgemeingültigen Handlungsempfehlungen liefern kann. Die sehr unterschiedlichen (auch in Abhängigkeit der Branche

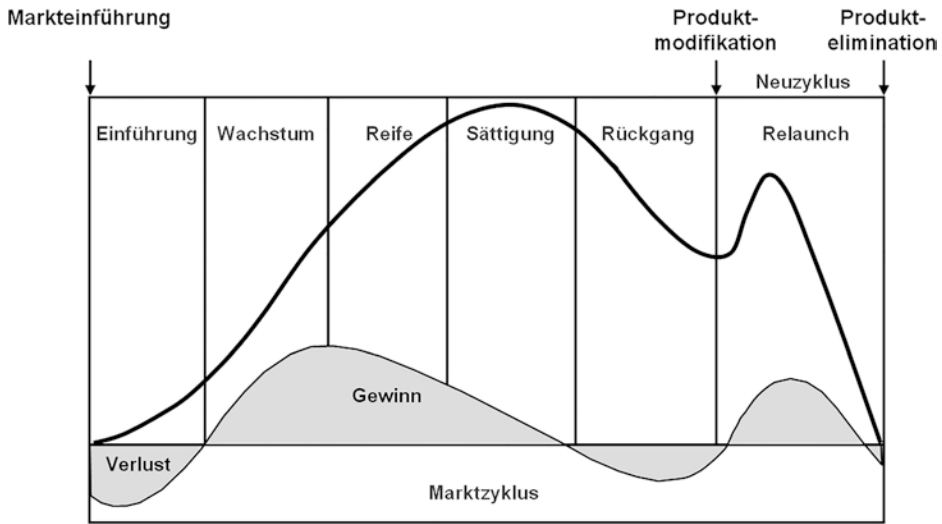


Abb. 10 Marktzyklus mit Erfassung eines möglichen Relaunch. (Quelle: Scharf et al. 2012, S. 245 und die dort genannte Literatur)

anzutreffenden) Treiber des Wettbewerbs wie auch konjunkturelle Bedingungen, die auf das Nachfrageverhalten durchschlagen, beeinflussen den Verlauf des Produktlebenszyklus. Dennoch offeriert in Kenntnis der o. g. Restriktionen das Tool die Möglichkeit, marketingbezogene Entscheidungen abzuleiten, die Bezug zu allen Teilpolitiken des Marketing nehmen können.

4.2.2 Das BCG Portfolio

Portfolio-Methoden lassen sich dadurch kennzeichnen, dass mittels (lediglich) zweier Kriterien eine Positionierung der Produkte (oder anderer Bezugsobjekte) vorgenommen wird, um auf Basis der jeweiligen Positionierung Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Aus der Vielzahl der Portfolio-Methoden wird das wohl am häufigsten genutzte nachfolgend vorgestellt, das Portfolio der Boston Consulting Group (vgl. dazu Abb. 11).

Der Aufbau des Tools erfolgt mittels der zwei Dimensionen „Marktwachstum“ und „relativer Marktanteil“. Mit der zweitgenannten Dimension kommt eine ausgesprochen amerikanische Sicht zum Tragen: Amerikanische Manager beurteilen Ihr Unternehmen selten in einer vergleichenden Betrachtung zum Gesamtmarkt, sondern sehr häufig eher vergleichend zum stärksten Wettbewerber.

Abb. 12 spiegelt – ausgehend von einem Beispiel aus der Beratungspraxis – die Positionierung der Produkte wider.

Die Größe der Kreise reflektiert den Umsatz der Produkte. Die Vornahme der Positionierung dokumentiert, dass das Unternehmen nicht – wie verlangt – über ein ausgeglichenes Portfolio verfügt. Vielmehr befindet sich die Mehrheit der Produkte (mit einem überwältigenden Teil des Umsatzes) in den letzten zwei Phasen des Lebenszyklus. Die

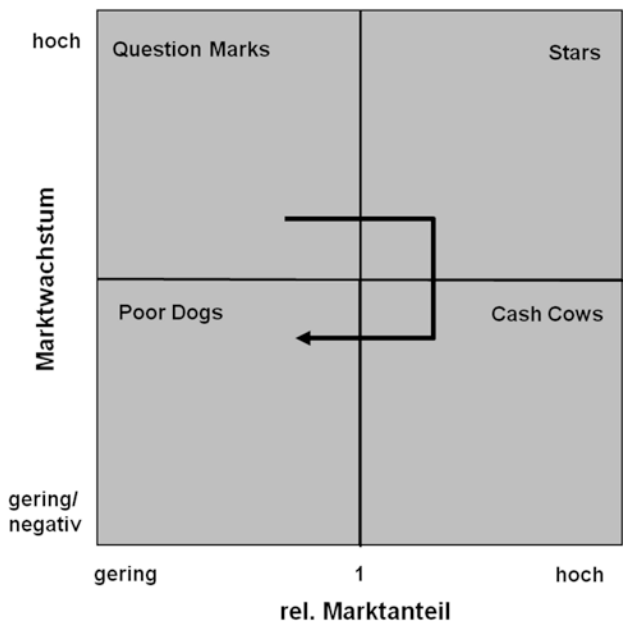


Abb. 11 Portfolio der Boston Consulting Group. (Quelle: http://www.bcg.de/bcg_deutschland/geschichte/klassiker/portfoliomatrix.aspx)

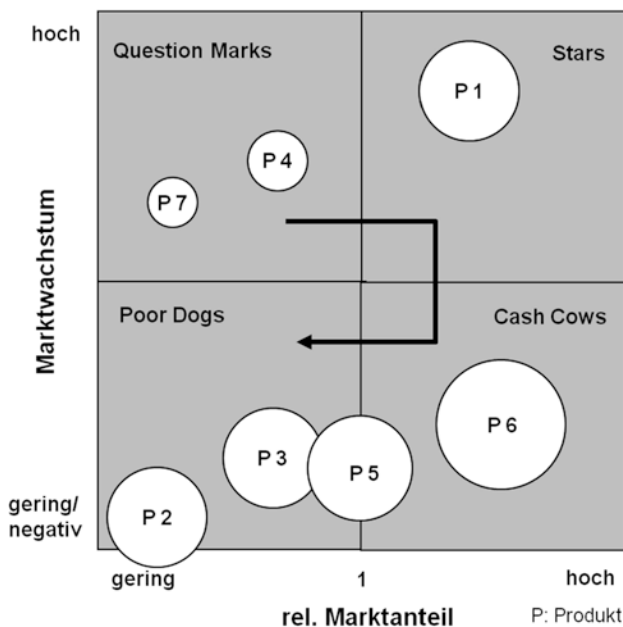


Abb. 12 BCG Portfolio. (Quelle: eigene Darstellung)

Darstellungsform des Portfolios führt zu einer verkürzten Darstellung eines Produktlebenszyklus mit vier Phasen.

Die Heuristik, die den Portfolio-Methoden wie auch dem Lebenszykluskonzept inhärent ist, wird z. B. erkennbar durch Überlegungen zu einer möglichen Eliminierung eines „Poor Dog“. Werden mögliche bestehende Komplementaritäten zwischen dem auf dem Markt existenten Produkten nicht erfasst, kann sich mit der Elimination des „Poor Dog“ auch der Umsatz- und Deckungsbeitragsverlust anderer Produkte verbinden (mit dem negativen Effekt auf Gewinn und Rentabilität).

Ein Hinweis zu den Dimensionen „relativer Marktanteil“ und „Marktwachstum“: Der Übergang von geringem zu hohem Marktwachstum ist ebenso wie die Unterscheidung von geringem relativen zu hohem relativen Marktanteil sehr branchenabhängig. Für den Fall, dass ein Unternehmen mit seinen Produkten bzw. Produktgruppen in unterschiedlichen Märkten mit unterschiedlichen Charakteristika agiert, wird es sinnvoll sein, länderbezogene Portfolios zu erstellen, auf Basis derer Handlungsempfehlungen abzuleiten sind.

Ergänzend zur Charakterisierung der Produkte mittels des hier skizzierten Portfolios lassen sich – zur besseren Abschätzung zu treffender Entscheidungen – produkt- bzw. produktgruppenbezogene Kennzahlen heranziehen. Mögliche Kennzahlen-Beispiele sind dabei etwa:

- abs./rel. Werbeaufwand (Werbeaufwand/Gesamt-Werbeaufwand),
- Marketingaufwandsquote (Marketing-Aufwand/Umsatz),
- Vertriebsintensität (Anz. Mitarbeiter Vertrieb/Umsatz) und
- abs./rel. Cashflow (produktbezogene Generierung finanzieller Mittel).

Wie auch immer ein strategisches Produkt-Controlling ausgestaltet sein muss, es sind stets die gegenwärtigen sowie die Abschätzung zukünftiger Wettbewerbsbedingungen zu erfassen. Dazu zählen die

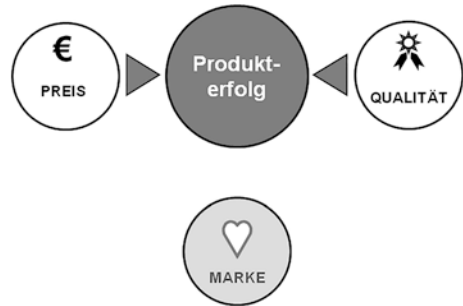
- Analyse der gegenwärtigen und potenziellen Konkurrenten,
- Analyse der bestehenden und zukünftigen Wettbewerbsstrukturen und
- Analyse der bisherigen Entwicklung und der erwarteten Veränderungen marktbestimmender Einflussfaktoren (dazu zählen Märkte und Kunden).

Dies verlangt – als Basis eines effizienten und effektiven Produkt-Controllings – das Vorhandensein eines hinsichtlich Quantität und Qualität als ausreichend anzusehenden Informationskonzepts.

5 Risiko-Aspekte im Kontext des Produkt-Controllings

Produkt-Controlling hat stets auch potenzielle *Risiken* einzubeziehen und abzubilden; Risiken, die sich aber nicht allein auf die Dimension Produkt beziehen, sondern das wichtige „Produktumfeld“ Preis-Qualität-Marke (als Treiber des Produkterfolgs) gleichermaßen zu

Abb. 13 Treiber des Produkterfolgs. (Quelle: eigene Darstellung)



erfassen haben (vgl. Abb. 13). Auch Möhlen und Zerres weisen auf die Erfassung der Qualität innerhalb des Produkt-Controllings hin (Möhlen und Zerres 2006, S. 6).

Jedem Produkt sind naturgemäß Chancen und Risiken inhärent. Im Folgenden werden die Gefahrenpotenziale, die sich aus der Dimension Qualität (mit der Wirkung auf die Marke ergeben können) skizziert. Die Dimension Preis wird an dieser Stelle aufgrund ihrer bekannten Relevanz für den Produkterfolg bewusst ausgeklammert.

Risiken im Kontext der Produktqualität sind in besonderer Weise durch ihr Bedrohungspotenzial gekennzeichnet: „Produktqualität stellt die Eintrittskarte zur Herausbildung einer Marke dar“ (Schiller et al. 2005, S. 109).

Schwankungen in der Produktqualität, marktsegmentbezogene Qualitätsbrüche oder Qualitätsverluste im Lebenszyklus schaffen erhebliches Gefahrenpotenzial für den Produkterfolg (vgl. Albers und Herrmann 2007, S. 343). Auch Unstimmigkeiten im Produktionsprogramm, z. B. durch das Fehlen eines ausreichenden Innovationspotenzials und/oder das Fehlen eines Leistungsversprechens der Produkte bergen das Risiko in sich, das bestehende Marken- bzw. Produktimage zu schwächen mit negativem Impact auf Preis und Deckungsbeitrag (zu weiteren Risikoaspekten mit Fokus auf die Thematik Marke vgl. Schiller et al. 2005, S. 121 ff.).

6 Schlussbetrachtung

Der vorliegende Beitrag erhebt keinen Anspruch auf inhaltliche Vollständigkeit der Thematik Produkt-Controlling. Zu unterschiedlich (auch wegen bestehender Branchenbesonderheiten) sind Marketing-Konzeptionen in den Unternehmen und die daraus ableitbaren Controlling-Aufgaben. Hinzu kommt der wichtige Aspekt der im Unternehmen gelebten Controlling-Philosophie. Letztgenannter Aspekt bestimmt auch die Frage, ob es gelingt, ein Produkt-Controlling im Unternehmen zu institutionalisieren.

Literatur

- Albers, S., & Herrmann, A. (2007). *Handbuch Produktmanagement* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Hörvath, P. (2015). *Controlling* (13. Aufl.). München: Vahlen.
- Möhlen, M., & Zerres, M. (2006). Einführung in das Marketing-Controlling. In C. Zerres & M. Zerres (Hrsg.), *Handbuch Marketing Controlling* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Scharf, A., Schubert, B., & Hehn, P. (2012). *Marketing. Einführung in Theorie und Praxis* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schiller, W., Erben, R., & Hebeis, N. (2005). *Risikomanagement für Marken*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Weber, J., & Schäffer, U. (2011). Einführung in das Controlling (13. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. http://www.bcg.de/bcg_deutschland/geschichte/klassiker/portfoliomatrix.aspx. Zugriffen: 27. Juli 2016.

Über den Autor

Dr. Rainer Fischer, ist Professor für Controlling und Kostenmanagement an der Hochschule Offenburg am Campus Gengenbach. Schwerpunkte der Forschung und Lehre sind Controlling-Themen. Vor der Berufung an die HS Offenburg war er im Bankensektor, in der Chemischen Industrie und in einer Unternehmensberatung tätig. Schwerpunkte seiner Beratungs- und Seminar-tätigkeit ist das Controlling.

Markencontrolling

Franz-Rudolf Esch und Sabrina Eichenauer

Zusammenfassung

Marken sind zentrale immaterielle Wertschöpfer in Unternehmen. Investitionen in Marken sollten deshalb ebenso systematisch gesteuert und kontrolliert werden wie die Investitionen in das materielle Anlagevermögen. Vor diesem Hintergrund stellt das Markencontrolling sicher, dass sämtliche Maßnahmen des Markenmanagements konsequent auf die jeweils definierten Zielgrößen einzahlen und so zum Erhalt bzw. zur Steigerung des Markenwerts beitragen. Verhaltenswissenschaftliche Größen spielen dabei eine herausragende Rolle, da die qualitative Markenstärke eine zuverlässige Messbarkeit und Steuerbarkeit der Zielgrößen bedingt und ökonomischen Größen vorgelagert ist.

Inhaltsverzeichnis

1	Zum Wert der Marke und zum Stand des Markencontrollings	274
2	Ziele und Zielpyramide des Markencontrollings	275
3	Markenbekanntheit und -image als Kerngrößen des Zielsystems zum Markencontrolling	277
4	Dimensionen eines Markenkontrollsystems	280
4.1	Zielgrößen der Messung	280
4.2	Zeitpunkt der Messung	281
4.3	Ausrichtung der Messung	282

F.-R. Esch (✉) · S. Eichenauer
EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel, Deutschland
E-Mail: franz-rudolf.esch@ebs.edu

S. Eichenauer
E-Mail: sabrina.eichenauer@ebs.edu

5	Praxismodelle des Markencontrollings	283
5.1	Kausalanalytische Verfahren zur Messung der Markenstärke	283
5.2	Kaufprozessorientierte Modelle zum Markencontrolling	287
6	Markencontrolling als Informationsbasis systematischer Markenführung	288
	Literatur	290
	Über die Autoren	292

1 **Zum Wert der Marke und zum Stand des Markencontrollings**

Die *Marke* ist ein zentraler immaterieller Wertschöpfer und wichtiger Werttreiber für Unternehmen. Als wertvoller Vermögensgegenstand eröffnet sie eine Vielzahl von Chancen für das weitere Wachstum von Unternehmen. Dies kann z. B. durch die Einführung neuer Produkte, die Ansprache neuer Zielgruppen oder den Eintritt in neue Märkte geschehen (vgl. Esch 2014). Der hinter einer starken Marke stehende finanzielle Wert ist enorm. Interbrand (2016) beziffert diesen etwa für Apple als derzeit stärkste Marke auf 170,28 Mrd. US-\$. Der Wert von BMW als stärkste deutsche Marke liegt dem Ranking zufolge bei 37,21 Mrd. US-\$. Eine systematische Steuerung und Kontrolle der Marke sind daher unerlässlich. Investitionen in die Marke sind genau so sorgfältig zu steuern und kontrollieren wie Investitionen in das materielle Anlagevermögen eines Unternehmens.

Die unternehmerische Realität sieht allerdings anders aus. Während die meisten Investitionsentscheidungen (z. B. Investitionen in Beteiligungen und Anlagen) mithilfe komplexer Controllingsysteme gemanagt werden, fehlt in vielen Unternehmen ein effizientes Steuerungs- und Kontrollsystem im Sinne eines Brand Performance Measurements, um das komplexe Zusammenspiel der zentralen Wirkungsgrößen des Markenmanagements abzubilden. Ambler (2003, S. 1), der Unternehmen hinsichtlich der von ihnen verwendeten marketingbezogenen Kennzahlen (z. B. Markenbekanntheit, Image, Kundenzufriedenheit) und ihrer finanzwirtschaftlichen Steuerungsgrößen (z. B. Shareholder-Value, Umsatz, Gewinn) analysierte, kommt zu dem drastischen Schluss: „... boards devote nine times more attention to spending and counting cash flow than to wondering where it comes from and how it could be increased“. Die Ergebnisse von Reinecke (2004) bestärken diese Erkenntnis. Er ermittelte, dass die Größen Markenwert, Markenstärke und Kundenwert in Europa lediglich von jedem 20. Unternehmen als zentral erachtet werden. Es zeigte sich in der Studie auch, dass viele Führungskräfte aus Marketing und Vertrieb mit der derzeitigen Ausgestaltung ihrer Marketingkennzahlen unzufrieden sind, was insbesondere auf die (ungenügende) konzeptionelle Basis der Steuerungssysteme zurückzuführen sei (vgl. Reinecke 2004, S. 257). Daran hat sich bis heute nicht viel geändert. Eine marketingorientierte Wertsteuerung findet faktisch kaum statt (vgl. Esch et al. 2012).

2 Ziele und Zielpyramide des Markencontrollings

Ziel des Markencontrollings ist sicherzustellen, dass sämtliche Maßnahmen des Markenmanagements konsequent zum Erhalt bzw. zur Steigerung des Markenwerts beitragen.

Die klassische Aussage der Controller „What gets measured, gets done“ gilt auch für das Markencontrolling (vgl. z. B. Klingebiel 1997, S. 658). Durch die Festlegung und Messung erfolgswirksamer Zielgrößen des Markenmanagements erfolgt immer auch eine Verhaltensbeeinflussung der verantwortlichen Markenmanager, die ihr Handeln zwangsläufig auf die Erreichung der gesetzten Zielgrößen ausrichten. Diese Bedeutung des Markencontrollings wird durch die Studie von Reinecke (2004, S. 258) gestützt: Es zeigte sich, dass erfolgreiche Unternehmen überdurchschnittlich häufig konkurrenzorientierte sowie einstellungsorientierte Kennzahlen in ihre Berichtssysteme integrieren.

Entsprechend lassen sich die Zielgrößen des Markencontrollings auch in einer Zielpyramide darstellen (Abb. 1). Das Globalziel von Unternehmen bezieht sich auf die Existenzsicherung durch den Erhalt oder die Steigerung des Unternehmenswerts (vgl. Hahn und Hungenberg 2001, S. 13). Die ökonomischen Ziele sind entsprechend auf den Aufbau und die Steigerung des Markenwertes ausgerichtet: Man möchte ein Mengen- und/oder Preispremium erzielen, um das Globalziel zu erreichen. Bei diesen Zielen der beiden oberen Ebenen handelt es sich um ein den Erfolg bewertendes evaluatives Maß, das nur mittelbar über die Erreichung verhaltenswissenschaftlicher Ziele realisierbar ist (z. B. Köhler 1971; Kroeber-Riel 1972, S. 25 f.; Keller 1993). Konkret heißt dies, dass sich zunächst verhaltenswissenschaftliche Größen, wie die Bekanntheit oder das Image einer Marke, verbessern müssen, bevor sich dies in Käufen und Zahlungsbereitschaft ausdrückt.

Somit stellt der finanzwirtschaftliche Markenwert zwar die oberste Zielgröße des Markenmanagements dar, kann jedoch nicht direkt und damit eindeutig bestimmt werden. Dies zeigt sich in unterschiedlichen Ergebnissen je nach Rating-Ansatz (vgl. Esch 2014, S. 693; Binder 2016): z. B. beziffert Interbrand den Wert der Marke VW im



Abb. 1 Zielpyramide des Markenmanagements. (Quelle: Esch 2014, S. 54)

Jahr 2014 auf 8,90 Mrd. €, Semion hingegen ermittelt einen Betrag von 22,79 Mrd. € (vgl. Esch 2014).

Aus Sicht der Markenführung entsteht der Wert der Marke in den Köpfen der Konsumenten, denn erst eine positive Wahrnehmung führt zu einem Kaufinteresse und beeinflusst die Zahlungsbereitschaft und somit den Markenwert (vgl. Esch 2014, S. 54, 683). Ein effektives Markencontrolling muss deshalb an den Gedächtnisinhalten ansetzen, über welche die Anspruchsgruppen zur Marke verfügen. Eine dominante Rolle spielt aus diesem Grund das Markenwissen, welches in Bekanntheit und Image unterteilt werden kann (Abschn. 3).

Dem Grundsatz der Zielpyramide entspricht auch die Struktur eines Markenkontroll-Cockpits. Hier geht es im Wesentlichen um drei Aspekte:

1. *Evaluation*: Wie erfolgreich ist ein Unternehmen im Rahmen der Markenführung? Der Fokus liegt hier auf quantitativen Größen, wie Absatz, Umsatz, Preisprämien, Deckungsbeiträgen, dem finanziellen Markenwert etc.
2. *Diagnose*: Warum ist meine Marke mehr oder weniger erfolgreich im Markt? Der Fokus liegt hier auf verhaltenswissenschaftlichen Messgrößen, die die quantitativen Größen beeinflussen, wie Bekanntheit, Image, Vertrauen, Zufriedenheit, Bindung oder Loyalität.
3. *Therapie*: Welche Maßnahmen können wir ergreifen, um die Marke weiter zu stärken und erfolgreicher zu machen? (vgl. Esch 2014, S. 683).

Liegt der Fokus intern auf dem gerade angesprochenem Kreislauf aus Evaluation, Diagnose und Therapie, so spiegeln die unterschiedlichen Ebenen der Pyramide auch die Interessen der Anspruchsgruppen: Interessieren sich Käufer für die Vertrauenswürdigkeit einer Marke oder deren Image (verhaltenswissenschaftliche Größen), betrachten potenzielle Investoren die aggregierten Markenwerte auf oberster Stufe (vgl. Esch 2014, S. 624). Top Manager legen ihr Augenmerk primär auf quantitative Kennzahlen, während Marketingmanager sich weitaus intensiver mit den diagnostischen und therapeutischen Aspekten auseinander setzen.

Der Schwerpunkt des folgenden Beitrags liegt auf der Betrachtung verhaltenswissenschaftlicher Zielgrößen des Markencontrollings. Aus diesem Grund wird im folgenden Kapitel zunächst ein Ausblick in die Theorie gegeben und deren Wirkungszusammenhänge sowie Messmöglichkeiten erklärt (Abschn. 3). Im Anschluss erfolgt eine praxisorientierte Vorstellung relevanter Dimensionen eines Markenkontroll-Cockpits (Abschn. 4). Unter dem ersten Unterpunkt werden hierbei auch kurz übergeordnete ökonomische Ziele der Markenführung vorgestellt. Schließlich gibt Abschn. 5 einen Überblick über gängige Ansätze der Praxis zur Messung der Markenstärke. Der Beitrag schließt mit einem kritischen Fazit (Abschn. 6).

3 Markenbekanntheit und -image als Kerngrößen des Zielsystems zum Markencontrolling

Für ein tiefer gehendes Verständnis der Wirkung verhaltenswissenschaftlicher Größen der Markenführung ist die Kenntnis der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Zielgrößen erforderlich. In der Marketingwissenschaft wird zwischen verhaltenswissenschaftlichen und ökonomischen Markenwirkungen unterschieden (vgl. Köhler 1971, S. 24 f.; Kroeber-Riel 1972, S. 25 f.; Esch 1993, 2014; Keller 1993). Wie bereits erwähnt, sind die verhaltenswissenschaftlichen Wirkungen den ökonomischen kausal vorgelagert. Verhaltenswissenschaftliche Zielgrößen fungieren deshalb als Leistungstreiber, aus denen ökonomische Größen, wie Umsatz oder Marktanteil, maßgeblich hervorgehen (vgl. Horváth und Kaufmann 1998, S. 42).

Abb. 2 gibt ein entsprechendes Zielsystem wieder (vgl. Esch et al. 2006). Da das vorhandene Markenwissen bei den Kunden und Anspruchsgruppen die Markenstärke prägt, stellt dieses den Ausgangspunkt aller Überlegungen dar. Üblicherweise wird das Markenwissen, also die verhaltenswissenschaftliche Markenstärke, durch zwei Konstrukte operationalisiert: das Markenbekanntheit und das Markenimage (vgl. Esch 1993; Keller 1993).

In diesem Modell wird entsprechend davon ausgegangen, dass die Markenbekanntheit und das Markenimage weitere verhaltenswissenschaftliche Größen, wie das Markenvertrauen, die Markenbindung und die Zufriedenheit mit der Marke, positiv beeinflussen und sich dies wiederum positiv auf Käufe und Zahlungsbereitschaften auswirkt.

Dieses Modell wurde von Esch et al. (2006) getestet, um den Einfluss der Zielgrößen des Markenwissens, „Markenbekanntheit“ und „Markenimage“, auf Verhaltensgrößen (aktuelle und künftige Kaufwahrscheinlichkeit) zu messen. Die Autoren weisen einen direkten Effekt von Markenbekanntheit und Markenimage sowie einen indirekten Effekt über Größen der Markenbeziehung (Markenzufriedenheit, Markenvertrauen, Markenbindung) nach. Das Modell erklärt 53 % der Varianz aktueller und 59 % der Varianz künftiger Käufe (vgl. Esch et al. 2006, S. 102). Dabei sind die indirekten Effekte

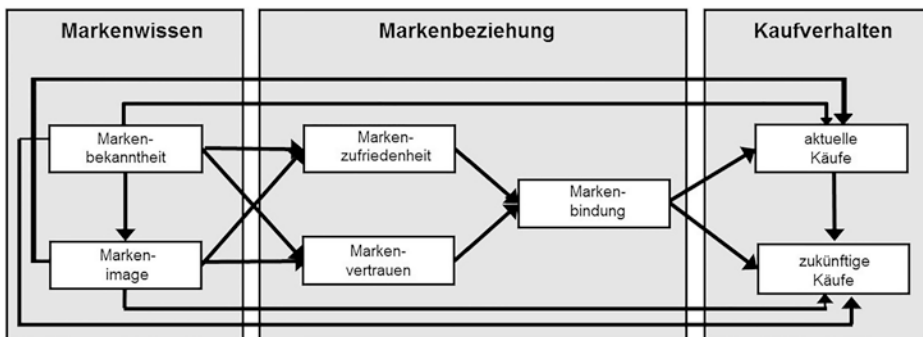


Abb. 2 Zielsystem zur Markennavigation. (Quelle: Esch et al. 2006, S. 101)

von Markenbekanntheit und -image auf das Kaufverhalten stärker als die direkten. Das gilt insbesondere für künftige bzw. langfristig verhaltenswissenschaftliche Größen: Diese werden primär indirekt über Zufriedenheit, Vertrauen und Beziehung getrieben (vgl. Esch et al. 2006, S. 103). Gesamthaft betrachtet hat das Markenimage den mit Abstand größten Einfluss auf die Verhaltensgrößen (vgl. Esch et al. 2006, S. 102).

Markenbekanntheit und -image werden im Folgenden vorgestellt; eine Übersicht aller Konstrukte des Modells liefert Abb. 3.

Markenbekanntheit bezeichnet die Fähigkeit eines Konsumenten zu erkennen oder zu erinnern, dass eine Marke zu einer bestimmten Produktkategorie gehört (vgl. Aaker 1992, S. 83; Esch 2014, S. 71). Marken können über eine aktive (ungestützte) oder eine passive (gestützte) Bekanntheit verfügen. Die aktive Markenbekanntheit wird mittels Recall-Tests gemessen, bei denen der Konsument aufgefordert wird, spontan Marken zu einer Produktkategorie zu nennen. Die passive Markenbekanntheit wird dagegen mit Hilfe von Recognition-Tests ermittelt, bei denen die Marke aus einem Set vorgegebener Marken wieder erkannt werden muss.

Markenimage bezeichnet die Summe aller Assoziationen, welche Menschen zu einer Marke vorliegen (vgl. Esch 1993; Keller 1993, 2013, S. 70 ff.). Dies umfasst verbale und/oder nonverbale Assoziationen ebenso wie emotionale und/oder kognitive Eindrücke (vgl. Esch et al. 2005, S. 1235). Entsprechend lässt sich das Markenimage wie folgt operationalisieren (vgl. Esch 2014, S. 64 ff.):

- Art der Assoziationen (emotional und/oder kognitiv),
- Stärke der Assoziationen, die mit einer Marke verbunden werden,
- Modalität der Assoziationsrepräsentation (verbal oder nonverbal),
- Anzahl der Assoziationen,
- Einzigartigkeit der Assoziationen,
- Relevanz der Assoziationen,
- Richtung der Assoziationen (Akzeptanz bzw. Sympathie) und
- Zugriffsfähigkeit der Assoziationen.

Häufig wird das Markenimage im Sinne der Einstellung zu einer Marke mithilfe von Skalen gemessen. Dies erfolgt entweder über eine sogenannte Overall-Messung (z. B. „Die Marke finde ich gut – schlecht“), bei der meist die affektive Einstellung zur Marke erfragt wird, oder über Imageskalen, mit deren Hilfe wesentliche imagerelevante Faktoren (z. B. bei BMW Items wie schnell, dynamisch oder sportlich) geprüft werden. Die Messung des Markenimages sollte allerdings nicht ausschließlich auf die Erhebung durch Imageprofile reduziert werden, sondern auch Assoziationstests sowie die Messung innerer Bilder umfassen. Dadurch kann man ein differenzierteres Bild zur Marke zeichnen, weil hier ungestützt die dominanten Eindrücke von Kunden zu einer Marke erfasst werden.

Das Beispiel einer Imagebefragung im Markt für Tankstellen zeigt dies: Sehr häufig verlaufen Imageprofile von Wettbewerbern gleichförmig. Meist wird der Wettbewerber

Konstrukt	Operationalisierung	
Markenbekanntheit	Aktive Bekanntheit	Recall-Test: Welche Marken kommen Ihnen in den Sinn, wenn Sie an die Produktkategorie XY denken?
	Passive Bekanntheit	Recognition-Test: Welche der folgenden Marken kennen Sie?
Markenimage	Messung mittels Imageprofilen	Beispiel: Die Marke vermittelt Freude am Fahren. (stimme zu / stimme nicht zu)
	Assoziations-tests	Wir möchten Sie jetzt bitten, alles, was Ihnen zur Marke A einfällt wiederzugeben. Dies können sprachliche und bildliche Inhalte und Eindrücke aus Ihrem Gedächtnis sein. Beispiel: Wenn Sie an Marlboro denken, fallen Ihnen wahrscheinlich sprachliche Assoziationen wie Abenteuer, Freiheit, Männerwelt, Macho-Image usw. ein. Sie können aber auch bildliche Assoziationen haben wie Cowboy, Hutkrempe des Cowboys, Sporen, gegerbtes, hartes Gesicht, wilder Ritt durch staubige Prärie usw. Sie verbinden mit Marlboro möglicherweise auch Gefühle wie Freude oder Eigenschaften wie guter Geschmack usw. Bitte denken Sie jetzt an die Marke A.
	Vividness des inneren Bildes	Marks-Skala: Versuchen Sie sich die Marke bildlich vorzustellen. Wie ist das Bild, dass Sie nun vor sich sehen? (völlig klar und so lebendig wie die Realität / klar und ziemlich lebendig / mäßig klar und lebendig / vage und undeutlich / ich habe überhaupt kein Bild - ich weiß nur, dass ich an die Marke denke)
	Overall-Einstellung zur Marke	Wie finden Sie die Marke generell? Ich finde die Marke...(gut / schlecht)
Markensympathie	Overall-Messung	Wie sympathisch finden Sie die Marke? (sympathisch / unsympathisch)
Markenvertrauen	Overall-Messung	Ich vertraue der Marke... (stimme zu / stimme nicht zu) Ich empfinde die Marke als... (vertrauenswürdig / nicht vertrauenswürdig)
	Die Marke hält ihr Versprechen	Ich empfinde die Marke als... (zuverlässig / unzuverlässig)
	Verlassen auf die Marke	Ich verlasse mich auf die Marke. (stimme zu / stimme nicht zu)
Markenzufriedenheit	Zufriedenheit mit der Marke	Messung mittels Statements: Wie zufrieden sind Sie mit der Marke? (zufrieden / unzufrieden)
	Erfüllung der Erwartungen	Die Marke erfüllt meine Erwartungen... (voll und ganz / überhaupt nicht)
Markenloyalität	Regelmäßigkeit des Markenkaufs	Wie regelmäßig kaufen Sie die Marke? (regelmäßig / unregelmäßig)
	Markentreue	Ich bin der Marke sehr treu. (stimme zu / stimme nicht zu)
	Häufigkeit der Markennutzung	Wie häufig verwenden Sie die Marke? (gar nicht / sehr oft)
Markenbindung	Verbundenheit mit der Marke	Ich fühle mich der Marke sehr verbunden. (stimme zu / stimme nicht zu)
	Regret-Messung	Ich würde es sehr bedauern, wenn es die Marke nicht mehr gäbe. (stimme zu / stimme nicht zu) Würden Sie die Marke an Ihre Freunde weiterempfehlen? (ganz sicher / ganz sicher nicht)
	Testbereitschaft	Wenn es von der Marke noch ein weiteres Produkt gäbe, würde ich es bei Gelegenheit testen? (ganz sicher / ganz sicher nicht)
Kaufabsicht	Kaufabsicht	Haben Sie die Absicht in Zukunft die Marke zu kaufen? (ganz sicher / ganz sicher nicht)

Abb. 3 Operationalisierung der verhaltenswissenschaftlichen Zielgrößen der Markenführung. (Quelle: Esch et al. 2002; Geus 2005)

am besten bewertet, der die höchste Markenbekanntheit aufweist und am häufigsten genutzt wird. Relativiert man die Ergebnisse um diese Effekte, so sind solche Imageprofile oft identisch. Hingegen zeigen sich bei offenen Assoziationstests Unterschiede, wie beispielsweise bei Esso und Shell (vgl. Esch 2014, S. 604). Dies liegt darin begründet, dass Menschen über Vorstellungen und innere Bilder zu einer Marke verfügen, die sich nicht vollständig durch Items erfassen lassen. Als inneres Markenbild bezeichnet man die visuelle Repräsentation einer Marke im menschlichen Gedächtnis (vgl. Esch 1993; Keller 1993; Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013; Ruge 2013). Über diesen Ansatz können nonverbale Aspekte einer Marke berücksichtigt werden, welche Imageprofile der klassischen Imagemessung nicht abdecken. Die Vividness, die die Klarheit und Lebendigkeit, mit der ein Konsument eine Marke vor seinem inneren Augen sieht, abfragt, ist dabei eine Schlüsselgröße und besonders verhaltenswirksam (vgl. Bekmeier-Feuerhahn 1998; Ruge 2013).

Neben diesen klassischen Ansätzen können auch neurowissenschaftliche Methoden zur Messung des Markenwissens eingesetzt werden. Die Neurowissenschaften ermöglichen einen Einblick in das Gehirn der Menschen und zeigen, welche Hirnareale aktiv sind, wenn man an Marken denkt oder sich mit diesen beschäftigt (vgl. Esch und Möll 2016). Esch et al. (2008a, 2012) konnten belegen, dass, je nach Bekanntheit und Stärke der Marke, unterschiedliche Gehirnareale aktiviert werden, wenn der Konsument mit dieser in Kontakt kommt. Die Wahrnehmung einer unbekannten Marke führt zu klassischen Lernprozessen, es werden Gehirnregionen angesprochen, die dem Aufbau von Gedächtnisinhalten zuzuordnen sind. Im Fall von bekannten Marken erfolgt ein Rückgriff auf vorhandene Gedächtnisstrukturen. Die Reaktionen fallen allerdings unterschiedlich aus, je nachdem ob eine starke oder schwache Marke gezeigt wurde: Starke Marken lösen positive Emotionen aus, schwache Marken hingegen negative Empfindungen (vgl. Esch et al. 2008b, 2012). Auch hier zeigt sich, dass die Messung des Markenimages über Skalen nur bedingt mit den Ergebnissen neuronaler Messungen übereinstimmen, hingegen offene Messungen mittels Assoziationstests zu den Marken vergleichbare Resultate ergaben.

4 Dimensionen eines Markenkontrollsystems

Hat das vorangegangene Kapitel den Schwerpunkt auf wissenschaftliche Zugänge gelegt, sollen nun Gestaltungsdeterminanten eines Markenkontrollsystems vorgestellt werden. Dabei werden insbesondere die Zielgrößen der Messung, der Zeitpunkt der Messung sowie die Ausrichtung der Messung intensiver betrachtet.

4.1 Zielgrößen der Messung

In der Literatur herrscht weitgehend Einigkeit über die wesentlichen ökonomischen Erfolgsgrößen der Markenführung und deren wechselseitiger Beziehungen

(vgl. Bonoma und Clark 1988; Esch 2014). Man unterscheidet hier zwischen indirekten (z. B. Marktanteil) und direkten ökonomischen Größen (z. B. markenspezifischer Umsatz).

Schwierig zu quantifizieren ist allerdings der Einfluss einer einzelnen Marketingmaßnahme auf die ökonomischen Erfolgsgrößen. Hier besteht eine Zurechenbarkeitsproblematik (vgl. Köhler 1971, S. 24 f.; Kroeber-Riel und Esch 2015, S. 53 f.). Konkrete Maßnahmen der Markenführung können den ökonomischen Erfolgsgrößen nicht direkt zugerechnet werden, weil diese ökonomischen Größen meist dem Einfluss mehrerer Marketingmaßnahmen sowie zahlreicher exogener Einflüsse (z. B. Konkurrenzmaßnahmen, Distributionsgrad, Verhalten des Handels, staatliche Eingriffe) unterliegen. So kann von Markenwerbung kein Rückschluss auf den Umsatz getroffen werden. Vielmehr hängt der Markenumsatz von einer Reihe weiterer Einflussgrößen, wie den Marktbedingungen, der Produktqualität, dem Preis, den Wettbewerberaktivitäten, dem Distributionsweg usw., ab. Zur Realisation eines wirksamen Markencontrollings sind die Zielgrößen in einer solchen Weise zu operationalisieren, dass der Erfolg den einzelnen Maßnahmen zugeordnet werden kann. Die Zielgrößen müssen deshalb so gewählt werden, dass sie den angestrebten Endzielen kausal vorgelagert sind. Eine operationale Zielvorgabe für eine konkrete Werbemaßnahme könnte die „Erhöhung der Markenbekanntheit um X %“ sein (vgl. Kroeber-Riel und Esch 2015, S. 35 ff.).

Ökonomische Größen eignen sich folglich nur sehr begrenzt als Steuerungsgrößen des Markencontrollings. Sie informieren über den wirtschaftlichen Erfolg einer Marke, geben allerdings keine Auskunft darüber, wie der Erfolg bzw. Misserfolg einer Marke zustande gekommen ist. Hierzu sind vielmehr diagnostische Steuerungsgrößen notwendig, die direkt am Kunden ansetzen und eine differenzierte Analyse der Kundenbeeinflussung ermöglichen.

Die beim Kunden gespeicherten Gedächtnisinhalte zu einer Marke bilden den Ursprung der Verhaltensbeeinflussung. Die Markenbekanntheit stellt dabei die notwendige Bedingung dar, denn nur Marken, die dem Käufer bekannt sind, können beeinflussend innerhalb des Kaufentscheidungsprozesses wirksam werden (vgl. Esch 1993, 2014; Keller 1993, 2013). Das Markenimage ist dagegen die hinreichende Bedingung für die Käuferbeeinflussung. Unter dem Markenimage versteht man alle verbalen und nonverbalen Eindrücke, die ein Rezipient mit einer Marke verbindet (vgl. Esch 1993; Keller 1993). Diese Assoziationen werden im Zuge des Kaufprozesses aktiviert und beeinflussen maßgeblich den Ausgang der Kaufentscheidung. Starke Marken fungieren dabei als Vertrauensanker, der eine Orientierung im Markt ermöglicht und die subjektiv vom Kunden wahrgenommenen Risiken als auch den kognitiven Aufwand des Entscheidungsprozesses reduziert (vgl. Aaker 1992, S. 31 f.; Esch et al. 2002; Esch 2014).

4.2 Zeitpunkt der Messung

Eine Kontrolle der Markenmanagement-Aktivitäten kann sowohl vor ihrem Einsatz am Markt (Ex-ante-Kontrolle) als auch danach (Ex-post-Kontrolle) stattfinden. Das

Markencontrolling kann hierbei grundsätzlich zeitpunkt- oder zeitraumbezogen erfolgen (vgl. Meffert und Koers 2002, S. 408; Esch et al. 2004, S. 319 ff.).

Ex-ante-Analysen sind vor allem dann notwendig, wenn über die Effektivität und/oder die Effizienz einer Marketingmaßnahme Unklarheit herrscht, und die Durchführung dieser Maßnahme mit großen Risiken verbunden ist. Konkrete Fragen des Vorab-Checks der Einzelmaßnahmen betreffen die Plausibilität der Ziele sowie die Plausibilität der Zielerreichung: Kommunikationsmittel können beispielsweise im Rahmen von Pretests auf ihre voraussichtliche Wirkung geprüft werden oder Neuprodukte in einem Testmarkt angeboten oder in Laborsituationen auf Akzeptanz und Kaufverhalten getestet werden (z. B. TESI = Testmarktsimulation der GfK) (vgl. Högl et al. 2016), um erste Aufschlüsse über die Wirkung und den Erfolg zu erhalten.

Ex-Post-Messungen dienen der Überprüfung, wie wirksam die Marketingmaßnahmen im Markt waren. Zeitpunktbezogene Ex-Post-Messungen sind typischerweise Markenstärkemessungen, die mittlerweile von allen klassischen Marktforschungsagenturen (GfK, TNS, Millward Brown, Nielsen, Icon Added Value etc.) angeboten werden. Mit ihnen kann analysiert werden, wie die Markenstärke in Relation zu zentralen Wettbewerbern ist und was die zentralen Treiber der Markenstärke sind. Typisches Beispiel für eine zeitraumbezogene Ex-post-Analyse ist das Werbetracking, das es ebenfalls in den unterschiedlichsten Ausprägungen gibt. Hierzu werden die zentralen Zielgrößen (z. B. Markenbekanntheit, Markenimage, Erinnerung an Werbeinhalte) der eigenen sowie konkurrierenden Marken in regelmäßigen Abständen erhoben. Neben verhaltenswissenschaftlichen Werten, sind in der Praxis hier auch Abverkaufs- und Umsatzzahlen von Interesse. Aus der zeitlichen Entwicklung der Zielgrößen können wertvolle Rückschlüsse auf die Effektivität und die Effizienz des Markenmanagements gezogen werden.

Natürlich gibt es für jede Maßnahme spezielle Kontrollgrößen, je nachdem ob man Verkaufsförderungsmaßnahmen (vgl. Esch et al. 2016), persönliche Kommunikation (vgl. Ivens und Leischnig 2016) oder die Kommunikationswirkung im Internet (vgl. Esch und Eichenauer 2016) kontrollieren möchte.

4.3 Ausrichtung der Messung

Oft erfolgt eine starke Fokussierung auf externe Zielgruppen. Jedoch können im Markencontrolling auch nach innen gerichtet Größen von Interesse sein und Aufschluss über Markenerfolg geben, da Mitarbeiter eine Schlüsselfunktion (insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen) einnehmen (vgl. Meffert und Koers, 2002, S. 409; Esch et al. 2014). Also geht es hier darum, die Marke in Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter zu verankern (vgl. Esch et al. 2014). Wissen zur und die Identifikation mit der Marke sowie das Commitment sind dabei Schlüsselgrößen. Die Relevanz und Kenntnis der Markenwerte lässt sich einfach erfragen. Zentral für Unternehmen ist darüber hinaus das *Markencommitment*. Dieses kennzeichnet die psychologische Bindung der Mitarbeiter

gegenüber der Marke (vgl. Esch et al. 2013). Klassischerweise kann das Markencommitment über drei Dimensionen gemessen werden:

- Das rationale Commitment, welches Kosten-Nutzen-Überlegungen zur Marke umfasst,
- das emotionale Commitment als emotionale Verbundenheit zur Marke sowie
- das normative Commitment als Gefühl der Verpflichtung, bei einer Marke zu bleiben (vgl. Esch et al. 2014, S. 163).

Erst diese Kombination ist die Grundlage markenkonformen Mitarbeiterverhaltens, welches den Aufbau eines klaren Markenerlebens und damit -images nach außen ermöglicht (vgl. Esch et al. 2014). Kernstock und Brexendorf (2004, S. 257 ff.) empfehlen deswegen regelmäßig Mitarbeiterbedürfnisse abzufragen und deren Einstellung und Werte sowie Markenassoziationen und markenbezogene Verhaltensmuster zu kontrollieren.

5 Praxismodelle des Markencontrollings

Modelle der Praxis variieren in der Auswahl und Verbindung der Zielgrößen. Grundsätzlich können bei der Modellierung zwei Arten der Verknüpfung unterschieden werden: Kausalanalytische Verfahren, die Zusammenhänge zwischen Variablen ganzheitlich darstellen und kaufprozessorientierte Modelle, die den Entscheidungsprozess von Kunden abbilden.

Exemplarisch für die kausalanalytischen Modelle werden im Folgenden der Markeneisberg von Icon Added Value vorgestellt und für die kaufprozessorientierten Modell der Brand Purchase Funnel von McKinsey präsentiert.

5.1 Kausalanalytische Verfahren zur Messung der Markenstärke

Kausalanalytische Ansätze des Markencontrollings ermitteln die Wirkungsbeziehungen zwischen den unterschiedlichen Zielgrößen der Markenführung mithilfe multivariater Verfahren (z. B. Lisrel, lineare Regression, PLS). Die Marketing-Mix-Maßnahmen werden dabei als unabhängige Variablen betrachtet, die einen direkten Einfluss auf die verhaltenswissenschaftlichen Zielgrößen ausüben. Die verhaltenswissenschaftlichen Variablen ihrerseits beeinflussen die ökonomischen Zielgrößen und begründen somit den finanziellen Erfolg einer Marke. Im Zuge einer konkurrenzorientierten Betrachtung werden so Markentreiber identifiziert, die einen besonders starken Einfluss auf den Erfolg einer Marke haben (vgl. Esch et al. 2005).

Da alle größeren Marktforschungsinstitute solche Ansätze anbieten, die sich lediglich in Details unterscheiden, wird hier exemplarisch ein Modell von Icon Added Value dargestellt: Der *Markeneisberg* ist ein verhaltenswissenschaftliches Modell zur

Ermittlung der Markenstärke. Die Idee des Eisbergs geht auf Sigmund Freud zurück, der diese Analogie zur Darstellung der Struktur der menschlichen Persönlichkeit nutzte. Im Icon-Modell bildet die Markeniconographie die sichtbare, über dem Wasser befindliche Spitze des Eisbergs. Dieser Teil steht für das (kurzfristige) aktuelle Markenbild der Konsumenten, welches insbesondere durch den Marketings-Mix geprägt wird (Markenbekanntheit, subjektiv wahrgenommener Werbedruck, Einprägsamkeit der Werbung (Markenuniqueness, Klarheit des inneren Bildes und Attraktivität des inneren Bildes). Das Markenguthaben liegt dagegen unterhalb der Wasseroberfläche und bildet die emotionale Bindung zwischen Marke und Zielgruppe durch die langfristig aufgebauten Einstellungen zur Marke ab (vgl. Esch und Andresen 1997; Esch et al. 2005, S. 1246 f.). Dieser Teil stellt das (langfristige) Markenguthaben dar (Markensympathie, Markenvertrauen und Markenloyalität), das durch frühere Marketingaktivitäten aufgebaut wurde: Es besteht aus persönlichen sowie über Massenmedien vermittelten Erfahrungen (Abb. 4).

Die Markenstärke, die mittels Markeneisberg gemessen wird, bildet die Basis des Modells. Für die jeweils geprüfte Marke werden darüber hinaus spezifische Items erfragt, die auf die mit der Marke verknüpften Nutzen und Emotionen abzielen. Diese werden aus der Markenidentität abgeleitet. Probanden müssen hierbei anhand von Ratingskalen beurteilen, inwiefern diese Nutzen und Emotionen auf die Marke zutreffen oder nicht. Das Gleiche wird für zentrale Wettbewerbsmarken durchgeführt, so dass man den relativen Vergleich zwischen der eigenen Marke und den Wettbewerbern hinsichtlich relevanter Nutzen und Emotionen erhält (vgl. Esch et al. 2005; Abb. 5).

In dem Ansatz lässt sich nun ermitteln, inwiefern einzelne dieser erfragten Nutzen und Tonalitäten die Markenstärke in der Zukunft treiben werden. Dabei wird der Einfluss der Nutzen und Emotionen auf das Markenguthaben ermittelt und in einem zweidimensionalen

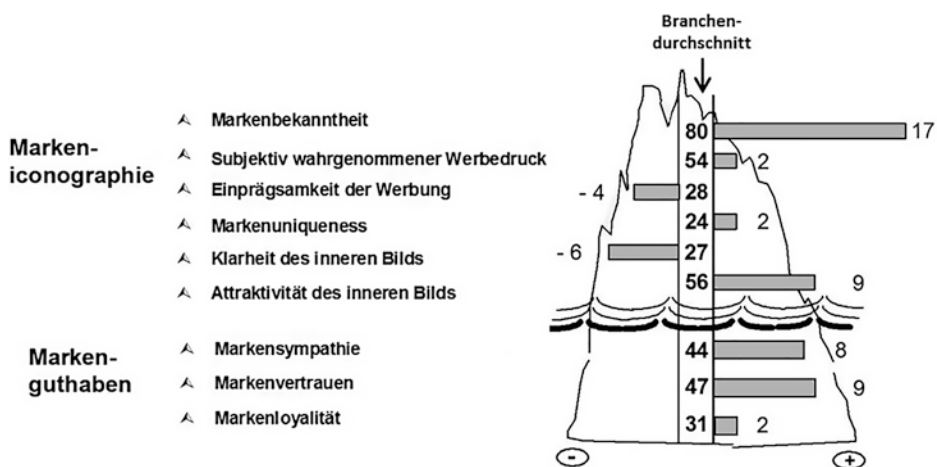


Abb. 4 Markeneisberg. (Quelle: Munzinger et al. 2004, S. 5)

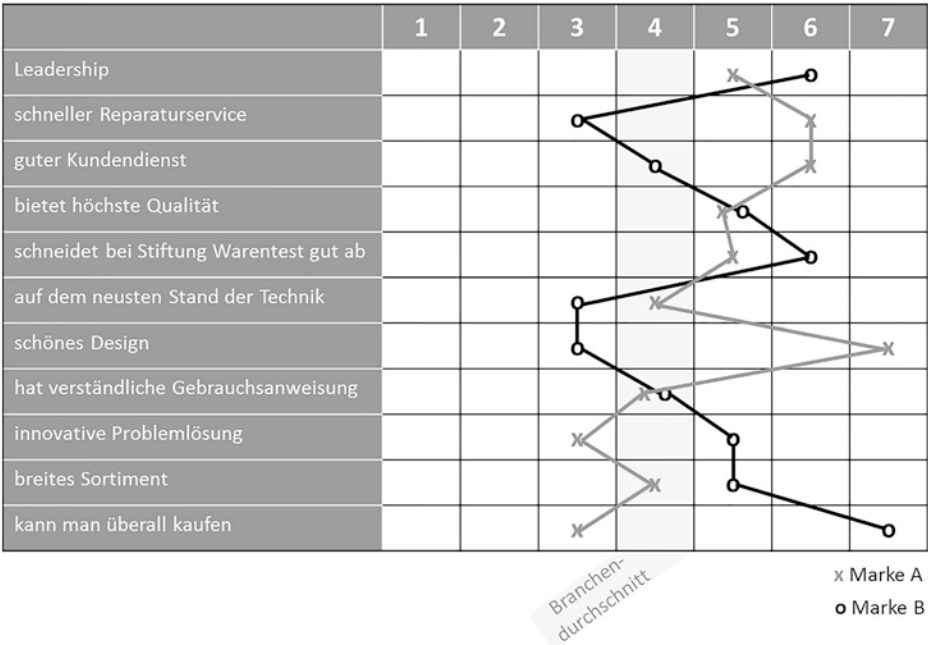


Abb. 5 Profile der Nutzen und Emotionen zweier Wettbewerbsmarken. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Munzinger et al. 2004, S. 5)

Raum dargestellt: Die eine Achse kennzeichnet den Einfluss auf das Markenguthaben. Dies wird als Driving Power bezeichnet und kann positiv, neutral oder negativ sein. Die andere Achse kennzeichnet, ob die eigene Marke im Vergleich zu den relevanten Wettbewerbern auf den Skalen für die jeweiligen Items besser oder schlechter bewertet wurde (vgl. Abb. 6).

Der Zusammenhang zwischen den verhaltenswissenschaftlichen Größen des Modells und Erfolgskennzahlen wurde bereits häufig nachgewiesen, z. B. für die Beziehung zwischen Markenguthaben und der Anzahl der KFZ-Zulassungen (vgl. Abb. 7). Der Ansatz des Markeneisbergs wurde außerdem im Rahmen einer internationalen Metaanalyse validiert (vgl. Andresen und Esch 2001).

Neben der pragmatischen und gleichzeitig sinnvollen Unterscheidung in Markenbild und -guthaben, bleibt anzumerken, dass die beiden Dimensionen nicht unabhängig voneinander sind und aus theoretischer Sicht unklar bleibt, warum die Markensympathie (die schneller aufgebaut werden kann als das Markenimage) dem Markenguthaben zugeordnet wird (vgl. Esch 2014, S. 692).

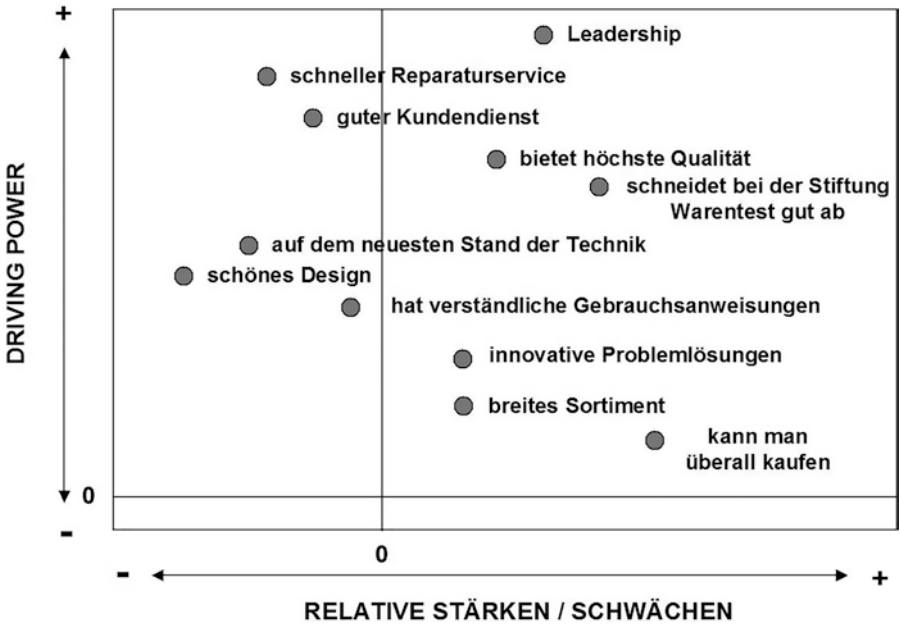


Abb. 6 Treiberanalyse der relativen Stärken und Schwächen. (Quelle: Munzinger et al. 2004, S. 5)

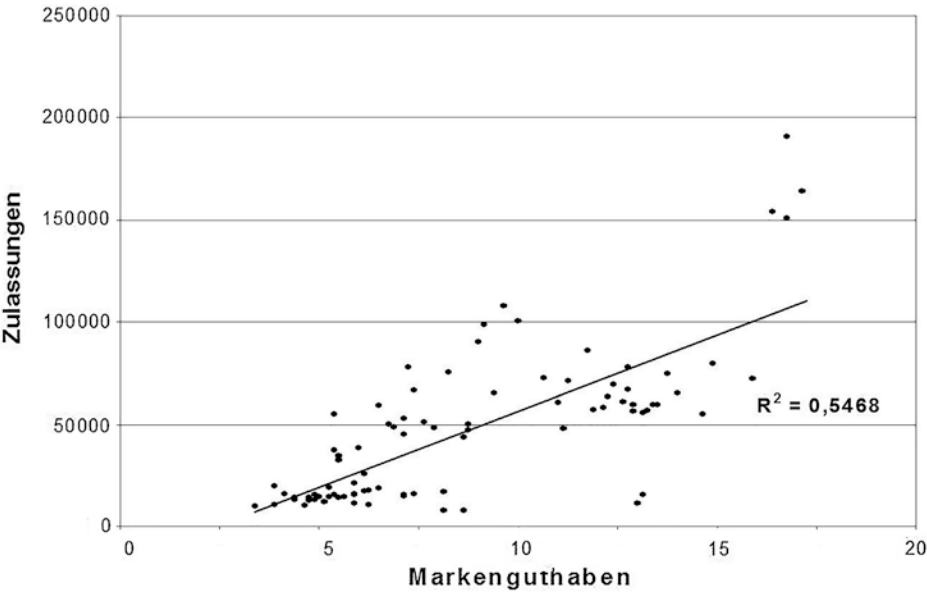


Abb. 7 Zusammenhang zwischen Markenguthaben und PKW-Zulassungen. (Quelle: Andresen & Esch 2001)

5.2 Kaufprozessorientierte Modelle zum Markencontrolling

Das Herzstück der *kaufprozessorientierten Modelle* des Markencontrollings bildet eine Analyse des Entscheidungsprozesses, den ein Kunde beim Kauf eines Produktes durchläuft. Die Ansätze bauen dabei auf der grundlegenden Annahme auf, dass dieser Prozess aus mehreren aufeinander folgenden Phasen besteht. Im Zuge der Prozessmodelle wird analysiert, welche Zielgrößen der Markenführung dazu beitragen, dass ein Konsument von einer Phase der Entscheidung zur nächsten gelangt. Es lassen sich so die zentralen Treiber einer Marke identifizieren, die letztlich zum Kauf führen.

Die Kaufprozessmodelle bauen damit auf dem Grundgedanken der Kaufentscheidungsphasen auf, die im Sequential Multistage Process Model von Kardes und Kollegen (1993) ausführlich modelliert wurden. Aufbauend auf den zweistufigen Entscheidungsmodellen zur Reduktion der Entscheidungskomplexität (vgl. Bettman 1979; Jonson und Payne 1985; Esch et al. 2005, S. 1251 f.) entwickeln Kardes et al. (1993, S. 63) ein mehrstufiges Modell des Kaufentscheidungsprozesses. Demnach kennt der Konsument von allen am Markt erhältlichen Marken (Universal Set) nur eine begrenzte Anzahl (Retrieval Set). Aus diesen bekannten Marken wählt der Konsument im Zuge der Kaufentscheidung ganz bestimmte Marken sorgfältig aus (Consideration Set), die grundsätzlich für ihn in Betracht kommen. Schließlich entscheidet sich der Käufer für eine Marke des Consideration Sets (vgl. Kardes et al. 1993, S. 63 f.). Kardes et al. (1993) fanden heraus, dass bei einer hohen Entscheidungskomplexität der Kaufprozess in drei Phasen abläuft. Dagegen besteht der Kaufprozess lediglich aus zwei Phasen, wenn die Entscheidungskomplexität gering ist. Bei extrem hoher Entscheidungskomplexität sind auch mehr als drei Phasen bzw. bei einer extrem geringen Komplexität auch nur eine Phase (Brand Selection) denkbar (ebenda). Wenngleich auch eine Verallgemeinerung über unterschiedliche Entscheidungsprozesse nicht möglich ist, weil sich das Kaufverhalten je nach Involvement beim Kauf drastisch unterscheiden kann (z. B. impulsive oder vereinfachte Käufe werden mit geringem Involvement getätigt) (vgl. z. B. Bettman 1979; Kardes et al. 1993; Esch et al. 2003; Esch et al. 2008a; Kroeber-Riel und Esch 2015, S. 251), gibt der Kauftrichter einen ersten guten Einblick, wo und warum man Kunden in den einzelnen Phasen des Kaufprozesses verliert.

Kaufprozessmodelle – sogenannte Kauftrichter, Sales Funnel oder Brand Funnel – bieten mittlerweile alle großen Marktforschungsagenturen und auch Unternehmensberatungen an. Im Folgenden wird pars pro toto der Kauftrichter von McKinsey vorgestellt. Dieser Ansatz erweitert das eingangs beschriebene Sequential Multistage Process Model um die Stufen der Vertrautheit und der Loyalität.

Nach eigenen Angaben basiert dieser auf dem AIDA-Modell (vgl. Bauer et al. 2016). Dieses postuliert, dass Aufmerksamkeit erzeugt (Attention) und Interesse geweckt wird (Interest), was zum Auslösen eines Wunschs (Desire) und schließlich einem Aktiv werden (Action) führt (vgl. Behrens 1996).

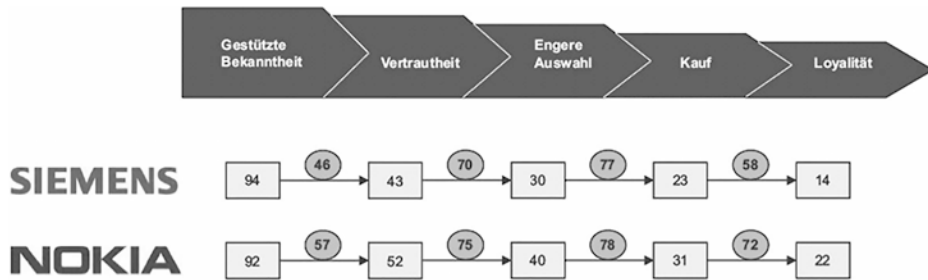


Abb. 8 Brand Purchase Funnel von McKinsey am Beispiel Siemens- und Nokia-Handys. (Quelle: Riesenbeck und Perry 2004, S 105)

Im Zuge der Kauftrichteranalyse wird entsprechend ermittelt, welcher Anteil der Zielgruppe eine Marke

- kennt (gestützte Bekanntheit),
- mit ihr vertraut ist (Vertrautheit),
- sie im Vorfeld einer Kaufentscheidung in die engere Wahl einbezieht (engere Auswahl),
- bereits schon einmal gekauft hat (Kauf) und
- erneut kaufen würde (Loyalität) (vgl. Caspar und Metzler 2002, S. 14; Recke und Einhorn 2012, S. 311).

Ziel ist es, über die Stufen hinweg herauszufinden, wie gut eine Marke ihre Bekanntheit in Abverkäufe umwandeln kann und wo im Kaufprozess Konsumenten „aussteigen“. Durch die fünf Stufen ergeben sich vier Transferraten, welche angeben, welcher Anteil der Zielgruppe von einer in die nächste Prozessstufe erhalten bleibt. Dies soll am Vergleich von Nokia und Siemens verdeutlicht werden. Nokia erreicht häufiger als Siemens die engere Auswahl der Konsumenten. Auch sind Nokia-Kunden loyaler (vgl. Riesenbeck und Perrey, 2004, S. 122 f.; Abb. 8).

Starke Marken erkennt man in diesem Modell an hohen Transferraten der Kunden über alle Stufen, also einer geringen Abwanderung und starker Tendenz zum Kauf und Wiederkauf.

6 Markencontrolling als Informationsbasis systematischer Markenführung

Die Kontrolle des Markenerfolgs ist mehr als nur der kurzfristige Einsatz von Kennzahlen. Vielmehr ist ein Kennzahlen-System zu entwickeln, welches zum einen ein langfristiges Monitoring ermöglicht und sich zum anderen in ein übergeordnetes Messkonzept einordnen lässt, das die konkrete Zielerreichung abfragt und auf Zielhierarchien basiert.

Dabei gibt es keine Standardlösung, da jedes Unternehmen unterschiedliche Konstellationen an Marken(-systemen) führt und hier (konkurrierende) Ziele in Einklang bringen muss. Die Auswahl der Zielgrößen sollte in jedem Fall mit Sorgfalt erfolgen, um Größen einzubeziehen, die den Markenerfolg tatsächlich treiben. Forschungsergebnisse belegen, dass Kaufentscheidungen das Ergebnis komplexer kognitiver und emotionaler Prozesse sind (vgl. z. B. Keller 1993; Aaker 1996; Geus 2005; Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013). Aus diesem Grund gilt es, ein *ganzheitliches Zielsystem* zu schaffen, welches emotionale, kognitive und verhaltensorientierte Zielgrößen einbezieht. Ganzheitlichkeit heißt dabei auch, keine reine Fokussierung auf externe Anspruchsgruppen zu haben, sondern Befragungen der Mitarbeiter zu integrieren, da diese die Marke „leben“ müssen und wichtige Treiber der Markenwahrnehmung (von außen) sind.

Insbesondere verhaltenswissenschaftliche Größen sind unerlässlich, da diese der Veränderung von Verhaltensdimensionen (z. B. Verkaufszahlen) vorauslaufen und so kurze Reaktionszeiten in der Markenführung ermöglichen. Wie groß dieser zeitliche Vorsprung ist, hängt unter anderem von der Branche ab (vgl. Andresen und Esch 2001). In jedem Fall wird Zeit gewonnen, der Kundenwahrnehmung gegenzusteuern und ökonomische Einbußen zu vermeiden.

Neben der Ganzheitlichkeit des gesamten Systems, gilt es auch, einzelne Zielkonstrukte umfassend zu ermitteln: Wie bereits angesprochen, ist diese Art der Erfassung, z. B. des Markenimages, aufwendiger als der Einsatz von Methoden, die per Itembatterien verbale rationale Imagebestandteile abfragen. Allerdings können wichtige verhaltenswirksame Bestandteile des Images nur über die Erfassung nonverbaler und emotionaler Aspekte ermittelt werden. Insbesondere starke Marken sind gekennzeichnet durch diese Art der Assoziationen (vgl. z. B. Paivio 1971; Bekmeier-Feuerhahn 1998; Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013; Ruge 2013).

Hieran knüpft das Problem der Verbalisierung an: Verbale Messmethoden sind für verhaltenswissenschaftliche Größen, wie das Markenimage oder die Bekanntheit, der dominante Ansatz (80–90 % aller Studien). Problematisch hieran ist, dass nur bewusste Inhalte wiedergegeben werden können. Aus diesem Grund wurde vielfach Hoffnung in neue Kontrollmöglichkeiten via Neuromarketing gesetzt. Allerdings steckt die Forschung in diesem Bereich noch in den „Kinderschuhen“, sodass zurzeit Grundlagenforschung in Bezug auf Marketinggrößen betrieben wird (vgl. Esch et al. 2012).

Wurde bereits das Ziel abgeleitet, das Markenwissen und damit das Verhalten von Konsumenten zu beeinflussen, müssen Maßnahmen effektiv und effizient gestaltet sein, also die richtigen Dinge auf die richtige Art getan werden. Hier kommen Sozialtechniken zum Einsatz (vgl. Esch 2014, S. 54; Kroeber-Riel und Esch 2015). Besondere Vorsicht bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen ist geboten, wenn auf standardisierte Tools zurückgegriffen wird (Abschn. 4): Diese neigen dazu branchengenerische Empfehlungen anzubieten, die ggf. zur Austauschbarkeit einer Marke führen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass ein systematisches Controlling eine gute Informationsbasis für die Markenführung bereitstellt. Es darf jedoch nicht vergessen werden, dass es sich hierbei um Vergangenheitswerte handelt und es die Aufgabe der

Markenverantwortlichen ist, auf dieser Grundlage die Zukunft der Marke zu gestalten. Barsky und Marchant (2000, S. 62) fassen dies wie folgt zusammen: „Accountants are paid to track the past, but managers are paid to build the future“.

Literatur

- Aaker, D. A. (1992). *Management des Markenwerts*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Ambler, T. (2003). *Marketing and the bottom line: The marketing metrics to pump up cash*. London: Financial Times.
- Andresen, T., & Esch, F.-R. (2001). Messung der Markenstärke durch den Markeneisberg. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung* (3. Aufl., S. 1081–1104). Wiesbaden: Springer.
- Barsky, N. P., & Marchant, G. (2000). The most valuable resource – measuring and managing intellectual capital. *Strategic Finance*, 81(8), 58–62.
- Bauer, T., Fiedler, L., & Perrey, J. (2016). Der Markentrichter: Instrument zur Messung der Marken-Performance. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien (in Druck).
- Behrens, G. (1996). *Werbung: Entscheidung – Erklärung – Gestaltung*. München: Vahlen.
- Bekmeier-Feuerhahn, S. (1998). *Marktorientierte Markenbewertung-Eine konsumenten- und unternehmensorientierte Betrachtung. Forschungsgruppe Konsum und Verhalten*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bettman, J. R. (1979). *An information processing theory of consumer choice*. Reading M. A.: Addison-Wesley.
- Binder, C. (2016). Finanzieller Markenwert. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien (in Druck).
- Bonoma, T. V., & Clark, B. H. (1988). *Marketing performance assessment*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Caspar, M., & Metzler, P. (2002). *Entscheidungsorientierte Markenführung – Aufbau und Führung starker Marken, Arbeitspapier Nr. 3 des 1. Kooperationsprojektes zwischen dem Marketing Centrum Münster und McKinsey & Co Inc.* Münster: McKinsey.
- Esch, F. R. (1993). Markenwert und Markensteuerung – eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. *Thesis*, 10(5), 56–64.
- Esch, F. R. (2014). *Strategie und Technik der Markenführung*. München: Vahlen.
- Esch, F.-R., & Andresen, T. (1997). Messung des Markenwertes. In U. Hauser (Hrsg.), *Erfolgreiches Markenmanagement* (S. 11–37). Wiesbaden: Gabler.
- Esch, F.-R., & Eichenauer, S. (2016). Verfahren zur Messung der Kommunikationswirkung im Internet und bei Social Media. In F.-R. Esch, T. Langner, & M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Controlling der Kommunikation* (S. 385–405). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Esch, F.-R., & Möll, T. (2016). Psychologische und neuroökonomische Zugänge zur Marke. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung*. Wiesbaden: Springer.
- Esch, F.-R., Geus, P., & Langner, T. (2002). Brand Performance Measurement zur wirksamen Markenavigation. *Controlling*, 14(8/9), 39–47.
- Esch F.-R., Redler, J., & Langner, T. (2003). Effects of Product Category, Brand Strength, and Visual Presentation Format on the Efficiency of Display Promotion. In *ANZMAC 2003 Conference Proceedings* (S. 1831–1837). Adelaide.
- Esch, F.-R., Geus, P., Kernstock, J., & Brexendorf, T. O. (2004). Controlling des Corporate Brand Management. In F.-R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, & T. Langner (Hrsg.), *Corporate brand*

- management. *Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen* (S. 314–346). Wiesbaden: Gabler.
- Esch, F. R., Langner, T., & Brunner, C. (2005). Kundenbezogene Ansätze des Markencontrolling. In F. R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung* (4. Aufl., S. 1227–1261). Wiesbaden: Gabler.
- Esch, F.-R., Langner, T., Schmitt, B. H., & Geus, P. (2006). Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases. *Journal of Product & Brand Management*, 15(2), 98–105.
- Esch, F. R., Brunner, C., & Hartmann, K. (2008a). Kaufprozessorientierte Modelle der Markenführung auf dem Prüfstand: Ein Vergleich mit einem ganzheitlichen, verhaltenswissenschaftlichen Modell der Markenführung. In H. H. Bauer, F. Huber, & C.-M. Albrecht (Hrsg.), *Erfolgsfaktoren der Markenführung. Know-how aus Forschung und Management* (S. 145–158). München: Vahlen.
- Esch, F.-R., Möll, T., Elger, C., Neuhaus, C., & Weber, B. (2008b). Wirkung von Markenemotionen: Neuromarketing als neuer verhaltenswissenschaftlicher Zugang. *Marketing ZFP*, 30(2), 111–129.
- Esch, F.-R., Möll, T., Schmitt, B., Elger, C., Neuhaus, C., & Weber, B. (2012). Brands on the brain: Do consumers use declarative information or experienced emotions to evaluate brands? *Journal of Consumer Psychology*, 22, 75–85.
- Esch, F.-R., Baum, M., & Frisch, J. C. (2013). Aufbau von Markencommitment bei Mitarbeitern. *Die Unternehmung*, 3(67), 246–270.
- Esch, F.-R., Knörle, C., & Strödter, K. (2014). *Internal Branding*. Wie Mitarbeiter ihre Marke stark machen, München: Vahlen.
- Esch, F.-R., Köhler, I., & Petri, J. (2016). Verfahren zur Messung von Verkaufsförderungsmaßnahmen. In F.-R. Esch, T. Langner, & M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Controlling der Kommunikation* (S. 433–458). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Geus, P. (2005). *Wirkungsgrößen der Markenführung: Entwicklung und empirische Prüfung eines verhaltenswissenschaftlichen Wirkungsmodells der Markenführung*. Berlin: Logos.
- Hahn, D., & Hungenberg, H. (2001). *PuK: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung. Wertorientierte Controllingkonzepte* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Högl, S., Hertl, T., & Völzl, A. (2016). GfK MarketingLab – Evaluatives Pretesting in der GfK Testmarktwelt. In F.-R. Esch, T. Langner, & M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Controlling der Kommunikation* (S. 289–308). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Horváth, P., & Kaufmann, L. (1998). Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien. *Harvard business manager*, 20, 39–50.
- Interbrand. (2016). Rankings. <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/>. Zugegriffen: 19. Apr. 2016.
- Ivens, B., & Leischnig, A. (2016). Verkaufscontrolling: Analyse der Wirkungen der persönlichen Kommunikation. In F.-R. Esch, T. Langner, & M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Controlling der Kommunikation* (S. 539–553). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Johnson, E. J. (1985). Effort and accuracy in choice. *Management Science*, 31(4), 395–414.
- Kardes, F. R., Gurumurthy, K., Chandrashekar, M., & Dornoff, R. J. (1993). Brand Retrieval, Consideration-Set, Consumer Choice, and the Pioneering Advantage. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 62–75.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kernstock, J., & Brexendorf, O. (2004). Corporate Brand Management gegenüber Mitarbeitern gestalten. In F.-R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, & T. Langner (Hrsg.), *Corporate brand management* (S. 251–271). Wiesbaden: Gabler.

- Klingebiel, N. (1997). Performance Measurement Systeme. *Wirtschaftsstudium*, 26(7), 655–663.
- Köhler, R. (1971). Operationale Marketing-Ziele im Rahmen des ‚Management by Objectives‘. *Neue Betriebswirtschaft und betriebswirtschaftliche Datenverarbeitung*, 24(3/4), 19–29.
- Kroeber-Riel, W. (1972). Ansatzpunkte und Probleme der verhaltensorientierten Absatztheorie. In W. Kroeber-Riel (Hrsg.), *Marketingtheorie* (S. 13–49). Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Kroeber-Riel, W., & Esch, F.-R. (2015). *Strategie und Technik der Werbung* (8. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kroeber-Riel, W., & Gröppel-Klein, A. (2013). *Konsumentenverhalten* (10. Aufl.). München: Vahlen.
- Meffert, H., & Koers, M. (2002). Identitätsorientiertes Markencontrolling – Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung. In H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement* (S. 403–428). Wiesbaden: Gabler.
- Munzinger, U. J., Berens, H., & Kuntkes, J. (2004). Der Wert einer Marke entsteht im Kopf des Verbraucher. *Planung & Analyse*, 2(2), 59–64.
- Paivio, A. (1971). *Imagery and verbal processes*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Recke, T., & Einhorn, M. (2012). Markencontrolling bei der Identitätsbasierte LuxusmarkenführungAG. In C. Burmann, V. König, & J. Meurer (Hrsg.), *Identitätsbasierte Luxusmarkenführung* (S. 305–317). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Reinecke, S. (2004). Marketing Performance Measurement: Einsatz von Marketingkennzahlen und betriebswirtschaftlicher Erfolg. *Die Unternehmung*, 58(3/4), 241–260.
- Riesenbeck, H., & Perrey, J. (2004). *Mega-Macht Marke – Erfolg messen, machen, managen*. Frankfurt a. M.: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter.
- Ruge, H. D. (2013). *Die Messung bildhafter Konsumerlebnisse: Entwicklung und Test einer neuen Meßmethode*. Wiesbaden: Springer.

Über die Autoren

Franz-Rudolf Esch, Direktor, Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel, Deutschland. Gründer, ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis und Köln, Deutschland.

Sabrina Eichenauer, Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel, Deutschland.

Brand Purchase Funnel

Christoph Burmann, Alexander Dierks und Tanja Fink

The brand funnel is alive and kicking but what it consists of and how it is analysed must be considered in a different light.

(Gesellschaft für Konsumforschung 2013, S. 2)

Zusammenfassung

Der Brand (Purchase) Funnel ist in Wissenschaft und Praxis ein etabliertes Instrument des Markencontrollings. Dessen konzeptioneller Nutzen basiert auf der ganzheitlichen Bewertung des Kaufverhaltens von Konsumenten entlang mehrerer stilisierter Stufen des Entscheidungsprozesses. Darauf aufbauend ist für jede Stufe eine aggregierte, konkurrenzbezogene Messung der Marken-Performance möglich, welche die Grundlage eines regelmäßigen Markenaudits bilden kann.

Es stellt sich jedoch, insbesondere vor dem Hintergrund von Veränderungen im Konsumentenverhalten (z. B. Erfahrungsaustausch über Social Media Plattformen, Markensuche auf Online-Vergleichsportalen), die Frage, inwiefern das traditionelle Instrument weiterhin anwendbar ist. Im Anschluss an die Vorstellung des Modells und eine Diskussion seiner Limitationen, verfolgt dieser Beitrag das Ziel, konkrete Ansätze für eine differenziertere, praktisch relevante Anwendung des Funnels zu erarbeiten. Hierzu wird, auf Basis etablierter Theorien sowie voriger Ansätze zur Erweiterung

C. Burmann (✉) · T. Fink
Universität Bremen, Bremen, Deutschland
E-Mail: burmann@uni-bremen.de

T. Fink
E-Mail: tanja.fink@uni-bremen.de

A. Dierks
Universität Bremen, Bremen, Deutschland
E-Mail: alexander.b.c.d@gmail.com

des Modells, der Frage nachgegangen, welche Anforderungen („Propositionen“) eine nuanciertere Struktur des traditionellen Brand Funnels erfüllen sollte.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	294
2	Limitationen des Brand Funnels	296
3	Propositionen zur Optimierung des Brand Funnels	298
3.1	Differenzierung von Kaufentscheidungstypen	298
3.2	Differenzierung der Entstehung des Consideration Sets	301
3.3	Berücksichtigung des Loyalitätsstatus von Konsumenten	302
3.4	Berücksichtigung von sozialem Verhalten in Form von (e)WOM	304
4	Fazit	306
	Literatur	307
	Über die Autoren	311

1 Einführung

Der Aufbau starker Marken bedarf hoher Investitionen, weshalb in der Markenführung ein Höchstmaß an Professionalität notwendig ist. Das primäre Ziel des Markencontrollings ist deshalb die Unterstützung der Markenführung im Hinblick auf eine ErgebnISOptimierung durch die Entwicklung und Implementierung von Informations-, Planungs- und Kontrollsystemen sowie von organisatorischen Richtlinien und Prozessstrukturen. Insbesondere werden leistungsfähige Controlling-Systeme benötigt, die sowohl quantitative als auch qualitative Daten berücksichtigen und den Ergebnisbeitrag der Markenführung nachvollziehbar abbilden. Diese müssen einerseits nach dem Feedback-Prinzip eine Ex-post-Überwachung der Markenführung hinsichtlich psychografischer, verhaltensbezogener und ökonomischer Größen ermöglichen. Andererseits hat das Controlling als Frühwarnsystem im Sinne einer Ex-ante-Überwachung Soll-Ist-Abweichungen zu antizipieren und ihr Eintreten zu verhindern (vgl. Burmann et al. 2015, S. 255; Meffert und Koers 2005).

Im Fokus dieses Beitrags steht ein weit verbreitetes Instrument des sogenannten mehrdimensionalen Markencontrollings, der *Brand (Purchase) Funnel* (vgl. z. B. Perrey et al. 2015, S. 130–133). Dabei handelt es sich um ein leicht verständliches, auf Effektivität bedachtes Tool zur Ermittlung der Markenleistung entlang des gesamten Kaufentscheidungsprozesses (oder *buying cycles*) eines Konsumenten im Rahmen eines regelmäßigen Performance-Audits (vgl. Burmann et al. 2015, S. 256; Tomczak et al. 2004, S. 1843–1844). Theoretisch basiert es auf dem Verständnis der verhaltensorientierten, sequentiellen Kaufentscheidungsmodelle (vgl. Kardes et al. 1993, S. 63–64; Narayana und Markin 1975, S. 1–3; Shocker et al. 1991, S. 182–184). Der Brand Funnel umfasst typischerweise fünf stilisierte Stufen, welche sequentiell aufeinander aufbauen (Abb. 1): *brand awareness* (Markenbekanntheit), *brand familiarity* (Markenvetrautheit), *brand consideration*

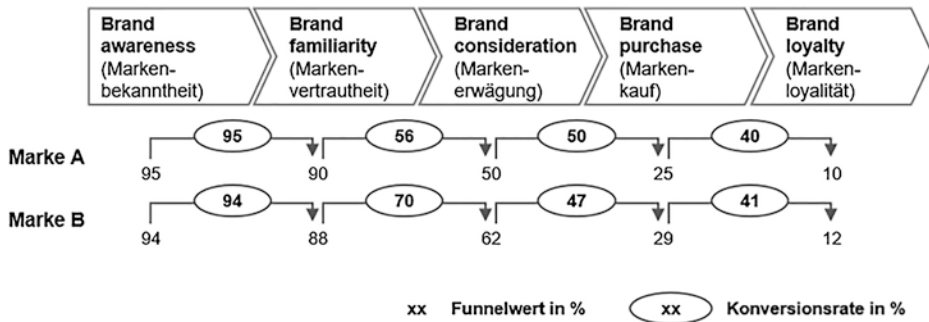


Abb. 1 Der Brand Purchase Funnel. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Perrey et al. 2015, S. 133)

(Markenewägung), brand purchase (Markenkauf) und brand loyalty (Markenloyalität) (vgl. Perrey et al. 2015, S. 130–131). Auf jeder der Stufen lassen sich für einen Konsumenten die Sets relevanter Markenalternativen identifizieren (z. B.: Konsument 1 ist vertraut mit den Marken A und B, zieht aber nur B in Erwägung). Somit kann der „Status“ einer Marke entlang des Entscheidungsprozesses analysiert werden, vom psychografischen Markenwissen (unterschieden in grundsätzliche Markenbekanntheit und Vertrautheit mit spezifischen Assoziationen der Marke) über die Käuferewägung und den Kauf bis hin zur längerfristigen Kundenbindung (vgl. Burmann und Dierks 2015, S. 10–11; Perrey et al. 2015, S. 131; Tomczak et al. 2004, S. 1843–1844).

Aus Sicht des Markencontrollings stellt der Brand Funnel ein deskriptiv-analytisches Modell dar (vgl. Spiggle und Sewall 1987, S. 97). Durch die Aggregation der konsumenspezifischen Informationen können Key Performance Indikatoren (KPIs) je Marke und Prozessstufe bestimmt werden. Diese ermöglichen ein (multidimensionales) Benchmarking der relativen Leistung einer Marke (z. B. sind 90 % der befragten Konsumenten mit Marke A vertraut und 50 % ziehen diese in Erwägung). Durch die Berechnung der Konversionsraten zwischen den Stufen kann ermittelt werden, in welchen Schritten eine Marke, im Vergleich zu ihren Wettbewerbern, Stärken und Schwächen aufweist. Diese Erkenntnis ermöglicht dem Top-Management eine spezifischere Allokation künftiger Marketing-Ressourcen entlang des *buying cycles*, was als wesentlicher Vorteil des Instruments angesehen wird. In der Praxis erfolgt die Analyse des Brand Funnels oft nicht für die gesamte Kundenbasis, sondern separat für „homogene“ Segmente. Hierdurch wird eine segmentspezifische Analyse und Interpretation der Marken-Performance ermöglicht (vgl. Burmann und Dierks 2015, S. 10–12; Burmann et al. 2015, S. 256–257; Perrey et al. 2015, S. 130–137; Reinecke 2014, S. 37–38, Tomczak et al. 2004, S. 1843–1844).

In Wissenschaft und Praxis lässt sich in den vergangenen Jahren ein Diskurs bezüglich der Aktualität und Anwendbarkeit des Instruments beobachten. Einerseits betonen Befürworter, dass – auch wenn sich das Konsumentenverhalten, z. B. aufgrund neuer Informationsquellen, verändert – der stilisierte Entscheidungsprozess, welchem der Funnel unterliegt, bestehen bleibt (vgl. Finlay 2011, S. 40; Yadav und Pavlou 2014, S. 28).

Zudem betreffen Veränderungen im Konsumentenverhalten nicht alle Konsumenten oder Industrien gleichermaßen. Beispielsweise erscheint der traditionelle Brand Funnel in Industrien, die durch ein stabiles Marktumfeld und langfristige Investments geprägt sind, weiterhin anwendbar (vgl. Freundt et al. 2015, S. 97; Perrey et al. 2015, S. 147). Insbesondere für eine regelmäßige Messung der Marken-Performance wird er daher weiterhin als nützliches Instrument angesehen und bleibt weit verbreitet (vgl. Burmann und Dierks 2015, S. 14; Freundt et al. 2015, S. 98; Gesellschaft für Konsumforschung 2013, S. 2; Perrey et al. 2015, S. 137).

Andererseits suggeriert eine wachsende Zahl an Wissenschaftlern und Managern, dass das Funnel-Modell Aspekte des heute verstärkt beobachtbaren Konsumentenverhaltens nicht adäquat abbilden kann (vgl. z. B. Court et al. 2009, S. 1–2; Fetherstonhaugh 2011, S. 11; Lecinski 2011, S. 24, 56; Nunes et al. 2013, S. 48–49; Srinivasan et al. 2015, S. 1; Zahay et al. 2015, S. 365 und Details in Abschn. 2). Dabei lässt sich konstatieren, dass unterschiedliche Autoren in der Vergangenheit verschiedene Kritikpunkte separat hervorgebracht haben und Ansätze, die eine Optimierung des originären Instruments darlegen, einerseits häufig sehr praxisnah entwickelt wurden und andererseits unterschiedliche Fokusse setzen (vgl. Burmann und Dierks 2015, S. 13–22). Nachfolgend sollen deshalb zunächst die zwei grundlegenden, konzeptionellen Limitationen des traditionellen Funnel diskutiert werden, bevor Möglichkeiten („Propositionen“) zu dessen Optimierung gesamthaft entwickelt werden.

2 Limitationen des Brand Funnel

Entsprechend der obigen Diskussion dient der Brand Funnel als multidimensionales Instrument zur Messung der Marken-Performance und seine Dimensionen beruhen auf einem stilisierten Verständnis des Kaufprozesses. Eine adäquate Darstellung dieses Prozesses ist essenziell, um die Relevanz des Brand Funnel zu gewährleisten. Die Frage, ob das traditionelle Modell diesem Anspruch (noch) gerecht wird, wurde in den vergangenen Jahren an mehreren Stellen thematisiert (vgl. Burmann und Dierks 2015, S. 13–22). Aus konzeptionell-wissenschaftlicher Sicht lassen sich verschiedene der vorgebrachten Kritikpunkte auf zwei zentrale Limitationen zurückführen.

Erstens wird durch die oben eingeführte, fünfstufige Struktur ein generalisierter Ablauf des Kaufentscheidungsprozesses in sequenziellen Stufen suggeriert. Es wird unterstellt, dass ein Konsument alle Stufen nur schrittweise durchlaufen kann (vgl. Freundt 2006, S. 210–211; Kardes et al. 1993, S. 63). Eine differenziertere Betrachtung ist nicht vorgesehen. Jedoch argumentieren andere Autoren, dass Konsumenten verschiedene Wege zum Kauf durchlaufen können (vgl. z. B. Nunes et al. 2013, S. 49). Beispielsweise führt die Quasi-Omnipräsenz von Werbung zu einer Aufmerksamkeitsreduktion, die den Aufbau von Markenbekanntheit und potenziell den aktiven, gedanklichen Abruf einer Marke bei der Bildung des Consideration Sets erschweren können (vgl. Northup und Mulligan 2014, S. 66). Auch bietet das Internet Konsumenten neue Möglichkeiten bei der Informationssuche und der Bewertung von Markenalternativen. Diese können durch die Nutzung

von Online-Vergleichsportalen (z. B. Verivox oder CHECK24 im Bereich Stromanbieter) schnell bis dato unbekannte Marken neu entdecken und im Verlauf der Vorkaufsuche ihrem individuellen Consideration Set hinzufügen (vgl. Häubl und Trifts 2000, S. 6–7; Lecinski 2011, S. 24; Pauwels und van Ewijk 2013, S. 9). Court et al. (2009) betonen daher, „[...] the number of brands under consideration during the active-evaluation phase may [...] actually expand rather than narrow as consumers seek information and shop a category“ (S. 4–5). Dieser Aspekt wird im traditionellen Brand Funnel, in welchem das relevante Marken-Set von Stufe zu Stufe verkleinert wird, nicht reflektiert. Generell ist der mehrstufige, sequenzielle Prozess eher bei solchen Kaufentscheidungstypen anwendbar, die ein hohes Maß an kognitiver Kontrolle voraussetzen, wie z. B. bei einem typischen Automobilkauf (vgl. Spiggle und Sewall 1987, S. 99). Kaufverhalten, das sich durch ein geringeres Maß an kognitiver Kontrolle charakterisiert und eher reaktiv stattfindet, insbesondere Impuls- oder Gewohnheitskäufe (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013, S. 460; Meffert et al. 2015, S. 99), kann hingegen kaum abgebildet bzw. differenziert werden (vgl. Martin und Morich 2011, S. 484–486; Reinecke 2014, S. 39; Yadav et al. 2013, S. 315).

Die zweite, zentrale Limitation liegt darin begründet, dass das traditionelle Funnel-Modell transaktionszentriert ist. Durch die Loyalitätsstufe geht es zwar über die einmalige Kauftransaktion hinaus, aber gemäß der obigen Darstellung wird angenommen, dass diese „linear“ auf den Kauf folgt. Hierdurch wird der Einfluss vorhergegangener Interaktionen (z. B. die Kaufhistorie oder der Aufbau einer Loyalitätsbeziehung zwischen Konsument und Marke außerhalb der Kauftransaktion) auf die Entscheidung nicht berücksichtigt (vgl. Karimi et al. 2015, S. 138; Nunes et al. 2013, S. 48–49; Perrey et al. 2015, S. 139; Srinivasan et al. 2015, S. 1). Zudem enthält der Brand Funnel keine Informationen über Verhalten nach dem Kauf, wie z. B. die zunehmend relevante Versendung von Word-of-Mouth (WOM) an andere Konsumenten über die diversen Social Media Kanäle (vgl. Moran et al. 2014, S. 202; Pauwels und van Ewijk 2013, S. 7, 25, 35).

Zusammenfassend erscheint die Darstellung eines sequenziellen, linearen Brand Funnels für diverse Situationen als zu starre Beschreibung. Die Kritikpunkte, und die zwei zugrunde liegenden Limitationen, unterstützen den Bedarf einer Überarbeitung des traditionellen Instruments. Aus Sicht der Autoren steht allerdings nicht die Entwicklung eines gänzlich neuen Tools im Vordergrund, sondern eher eine nuanciertere Abbildung des Konsumentenverhaltens innerhalb des Modells (vgl. Freundt et al. 2015, S. 93, 98; Perrey et al. 2015, S. 146–148, Yadav und Pavlou 2014, S. 28). Einem Markenmanager würde dies eine differenziertere Messung der Marken-Performance ermöglichen und zur Entwicklung kundengruppenspezifischer Marketingstrategien beitragen. Nachfolgend sollen vier Propositionen zur konzeptionellen Optimierung des Brand Funnels aufgestellt und deren praktische Relevanz erläutert werden. Dabei beziehen sich die ersten beiden Propositionen auf die erste Limitation und die Propositionen 3 und 4 auf die zweite. In der Diskussion werden die oben angeführten Kritikpunkte sowie Vorschläge anderer Autoren für eine nuanciertere Struktur des Funnel-Modells (vgl. insbesondere Court et al. 2009; Freundt et al. 2015; Lecinski 2011; Moran et al. 2014; Nunes et al. 2013; Pauwels und

van Ewijk 2013; Perrey et al. 2015) einbezogen und erstmalig in diesem Umfang integriert dargestellt.

3 Propositionen zur Optimierung des Brand Funnels

3.1 Differenzierung von Kaufentscheidungstypen

Gemäß der Diskussion im vorigen Kapitel fokussieren mehrstufige, sequenzielle Entscheidungsmodelle (so auch der Brand Funnel) auf Kaufsituationen, bei denen die Entscheidungsfindung in einem höheren Maß kognitiv gesteuert ist, z. B. durch die explizite Suche von Informationen und die Bewertung von Alternativen (vgl. Shocker et al. 1991, S. 182; Spiggle und Sewall 1987, S. 99). Zwar trifft dieses Verständnis in vielen Situationen zu, wie typischerweise beim Kauf eines neuen Automobils, eines Fernsehers oder einer Urlaubsreise. Allerdings gilt dies nicht für alle Kaufentscheidungen (siehe Diskussion unten). Deshalb ist eine Unterscheidung verschiedener Entscheidungstypen im traditionellen Brand Funnel sinnvoll.

Um eine solche Unterscheidung zu entwickeln, bedarf es einer in der Kaufentscheidungstheorie etablierten Differenzierung, die umfassend, aber (zur Sicherstellung der praktischen Anwendbarkeit) auch pragmatisch ist. Zu diesem Zweck kann auf einer zweistufigen Kategorisierung von Entscheidungstypen aufgesetzt werden, die das von Kroeber-Riel und Gröppel-Klein (2013) diskutierte Verständnis aufgreift. Entsprechend der angelsächsischen Tradition können Kaufentscheidungen auf erster Ebene gemäß ihres Maßes an kognitiver Steuerung differenziert werden (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013, S. 460). Kognitionen beschreiben den Grad der gedanklichen Kontrolle über bzw. Steuerung einer Kaufentscheidung (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013, S. 461; Weinberg 1981, S. 13). Demnach kennzeichnen sich extensive und limitierte Entscheidungen durch ein höheres Maß kognitiver Kontrolle, während die Kategorie mit geringerer kognitiver Kontrolle habitualisierte und impulsive Kaufentscheidungen umfasst (vgl. Foscht und Swoboda 2011, S. 169–171; Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013, S. 460–461). Auf der zweiten Ebene werden die in den vier Entscheidungstypen typischerweise dominanten mentalen Prozesse beschrieben. So argumentiert Weinberg (1981), dass das Konsumentenverhalten, je nach Entscheidungstyp, neben Kognitionen (besonders stark) durch affektive und/oder reaktive Prozesse beeinflusst wird (vgl. Weinberg 1981, S. 13). Die resultierende Betrachtung (Abb. 2) erlaubt eine idealisierte, aber holistische Kategorisierung der fundamentalen, beobachtbaren Entscheidungsverhalten in einer Kaufsituation (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013, S. 460–461; Weinberg 1981, S. 16). Sie kann als Grundlage für eine Differenzierung im Funnel-Modell dienen.

Der bisherigen Erörterung folgend, fokussiert der traditionelle Funnel auf die erste Gruppe der stärker kognitiv gesteuerten (oder problemlösungsbasierten) Entscheidungen.

		Dominanter mentaler Prozess		
		Kognitiv	Affektiv	Reaktiv
Höhere kognitive Kontrolle	Extensiv	X	X	
	Limitiert	X		
Geringere kognitive Kontrolle	Habitualisiert			X
	Impulsiv		X	X

Abb. 2 Typologie der Kaufentscheidungstypen. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013, S. 460–461; Weinberg 1981, S. 16)

Extensives Verhalten tritt häufig in komplexen, risikobehafteten und/oder neuartigen Situationen auf, die mit einer höheren emotionalen Wichtigkeit verbunden sind (vgl. Blackwell et al. 2006, S. 89; Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013, S. 470). Diese lassen sich durch einen hohen Informationsbedarf (aus internen und vor allem externen Quellen), die Definition klarer Bewertungskriterien und vergleichsweise lange Entscheidungsperioden charakterisieren. Obwohl der Konsument die Kaufentscheidung kognitiv steuert, ist auch ein hohes emotionales Involvement zu erwarten, da dieser nach einem individuell zufriedenstellenden Ergebnis strebt (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013, S. 471; Meffert et al. 2015, S. 100). Limitierte Kaufentscheidungen stellen eine Vereinfachung extensiver Situationen dar. Die Basis dieser Vereinfachungen sind oft vorige (intern gespeicherte) Erfahrungen (z. B. im Rahmen der Auswahl eines Restaurants im eigenen Stadtviertel auf Basis vergangener Restaurantbesuche). Diese können zu einer Reduktion der Vorkauf-Informationssuche und einer Fokussierung auf eine geringe Anzahl für die konkrete Kaufsituation relevanter Markenalternativen, dem Consideration Set, führen (vgl. Blackwell et al. 2006, S. 89; Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013, S. 473; Paulssen und Bagozzi 2005, S. 786, 805; Shocker et al. 1991, S. 183). Trotz ihrer Unterschiede lassen sich diese stärker kognitiv dominierten Situationen grundsätzlich anhand des mehrstufigen Funnel-Prozesses stilisiert abbilden.

Im Gegensatz dazu stehen habitualisierte und impulsive Kaufentscheidungstypen. Eine habituelle Entscheidung charakterisiert sich insbesondere durch quasi-automatisches Verhalten in einem gewohnten Kontext. Diese ist oft das Resultat eines anfänglich stärker problemlösungsbasierten Kaufs (z. B. die initiale Entscheidung für eine neue Saftmarke im Supermarkt), welche bei zufriedenstellendem Ergebnis wiederholt wird. Findet diese Wiederholung regelmäßig in einem spezifischen Kontext statt (z. B. Kauf eines bestimmten Safts mit gleicher Verpackung etc. in einem bestimmten Supermarkt-Regal), können Konsumenten Gewohnheiten über einen gewissen Zeitraum (unterbewusst) entwickeln. Das kann dazu führen, dass künftige Kaufentscheidungen im selben Kontext zunehmend reaktiv stattfinden, das heißt quasi-automatisch durch vorhandene

Stimuli ausgelöst und nicht erneut hochbewusst, zielgesteuert getroffen werden (vgl. Martin und Morich 2011, S. 492–493, 495; Wood und Neal 2007, S. 843–844; Wood und Neal 2009, S. 579–581). Weiterhin grenzen sich impulsive Kaufentscheidungen von den vorigen Typen ab. Sie sind weder habitualisiert noch kognitiv dominiert (vgl. Weinberg und Gottwald 1982, S. 43). In Anlehnung an Kroeber-Riel und Gröppel-Klein (2013) beschreibt impulsives Kaufverhalten „ein unmittelbar reizgesteuertes (reaktives) Entscheidungsverhalten, das in der Regel von Emotionen begleitet wird“ (S. 490). Eine solche Situation, beispielsweise der ungeplante, spontane Kauf eines Schokoriegels als unmittelbare Reaktion auf dessen Wahrnehmung in der Auslage einer Supermarkt-Kasse, beinhaltet typischerweise nur ein geringes Maß an Vorkaufsaktivitäten (vgl. Yadav et al. 2013, S. 315). Das ist durch den streng sequenziellen Prozess des Brand Funnels, der z. B. die Bildung des Consideration Sets unterstellt, schwer abbildbar. Diesem Aspekt kann entgegengewirkt werden, indem auf Basis der etablierten Forschung (Habitualisierung: z. B. Wood et al. 2002, S. 1285, Impulsivität: z. B. Beatty und Ferrell 1998, S. 177, 179) „Filter“ im Instrument integriert werden, welche dieses Entscheidungsverhalten erfassen und abgrenzen. Durch die Abfrage im Rahmen des Performance-Audits ist es möglich zu charakterisieren, nach welchem Entscheidungsverhalten ein Konsument in einer konkreten Kaufsituation vorgegangen ist. Das bietet einem Markenmanager die Möglichkeit, ein aggregiertes, nuanciertes Markenprofil zu ermitteln.

Aus Unternehmensperspektive ist eine solche Differenzierung Voraussetzung für die Entwicklung und Kontrolle spezifischer Markenstrategien. Mit Bezug auf habitualisiertes Verhalten erscheint das etwa notwendig, da eine stark ausgeprägte Gewohnheit zwar der Auslöser wiederholter Käufe sein kann. Jedoch kann die Nicht-Beachtung ebenso negative ökonomische Auswirkungen haben (vgl. Liu-Thompkins und Tam 2013, S. 22–23, 34–35). Die Marke Tropicana ersetzte 2009 ihre gewohnte Verpackung der Pure Premium Linie (eine Orange mit Strohhalme) durch eine neue, unbekannte Verpackung (ein Glas Orangensaft mit der Aussage „100% Orange“). In den folgenden zwei Monaten verzeichnete die Marke einen Rückgang der verkauften Stückzahl und des Umsatzes um circa 20 % und kehrte daraufhin zum gewohnten Verpackungsdesign zurück (vgl. Martin und Morich 2011, S. 499; Zmuda 2009). Stellvertretend illustriert dieser Fall, weshalb das regelmäßige Monitoring der „Zusammensetzung“ von Kaufentscheidungen auf Basis des Brand Funnels für Markenmanager relevant sein kann. Insbesondere in Kategorien wie *fast-moving consumer goods* (FMCGs) scheint diese Evaluation notwendig. Empirische Studien deuten darauf hin, dass rein impulsive Entscheidungen circa 10 bis 20 % der Kaufentscheidungen in Bereichen wie dem Lebensmittelkauf ausmachen (vgl. Kacen et al. 2012, S. 582; Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013, S. 496). Andere Autoren ergänzen, dass auch habituelles Verhalten in bestimmten Kategorien einen signifikanten Anteil ausmacht (vgl. Ji und Wood 2007, S. 274–275; Wood und Neal 2009, S. 580).

Zusammenfassend ist das traditionelle Instrument für die differenzierte Abbildung unterschiedlicher Kauftypen, insbesondere in schnelllebigen Industrien bzw. bei häufig auftretenden und günstigeren Einkäufen (z. B. FMCGs wie Schokoriegel oder Wasser, bei denen zwar manche Konsumenten ihren Kauf bewusst planen, aber andere habitu-

alisiert vorgehen mögen), unzureichend. Die Ergänzung der klassischen, problemlösungsbasierten Perspektive durch eine Erfassung sowohl habituellen als auch impulsiven Entscheidungsverhaltens ist folglich zweckmäßig.

- **Proposition 1: Differenzierung von Kaufentscheidungstypen** Eine Unterscheidung im Brand Funnel zwischen den klassischen, kognitiv dominierten Kaufentscheidungen (sog. extensiven und limitierten Entscheidungen) und Kaufentscheidungen, die mit einem geringeren Maß an kognitiver Kontrolle getroffen werden, d. h. habitualisierten und impulsiven Entscheidungen, ist sinnvoll.

3.2 Differenzierung der Entstehung des Consideration Sets

Während sich die erste Proposition mit der Differenzierung von Kaufentscheidungstypen befasst, erscheint auch innerhalb der problemlösungsbasierten Kategorie eine Erweiterung des Funnel-Instruments wertvoll. Grundsätzlich besteht bei diesen Entscheidungen die Möglichkeit, dass sich ein Konsument ausschließlich auf intern gespeicherte Informationen bezieht. In diesem Fall ist es plausibel, dass die Anzahl der Markenalternativen über den Abruf des Awareness Sets und die Bildung des Consideration Sets bis zur finalen Kaufentscheidung sukzessive reduziert wird (vgl. DeSarbo und Choi 1998, S. 426; Kardes et al. 1993, S. 63). Beispielsweise kann ein Konsument ein Restaurant im eigenen Stadtviertel aus denjenigen Alternativen auswählen, die er vorher kannte.

Allerdings sind Konsumenten nicht immer in der Lage, gespeicherte Informationen abzurufen oder können auf Basis interner Informationen keine zufriedenstellende Entscheidung treffen. In diesem Fall müssen zusätzliche Informationen durch eine externe Suche (z. B. Online-Suche, über Bekannte oder am Point-of-Sale) gesammelt werden (vgl. DeSarbo und Choi 1998, S. 424–427). Hierbei können zuvor unbekannte Marken identifiziert und dem Consideration Set hinzugefügt werden. Bereits Shocker et al. (1991) konstatierten deshalb hinsichtlich der Auswirkungen auf das Consideration Set: „Additional elements may be recalled or encountered during the decision process itself [...] Thus, the consideration set may evolve until the consumer decides to make a final choice“ (S. 183). Folglich sinkt die Größe des Consideration Sets während des Vorkaufprozesses nicht notwendigerweise, sondern kann auch zunehmen. Während dieser Gedanke früh konzeptionell dargelegt wurde, ist im streng sequenziellen Brand Funnel eine entsprechende Differenzierung nicht vorgesehen.

Bedingt durch das heutige, technologische Umfeld wird Konsumenten die Möglichkeit zur externen Suche nach Informationen im Kaufprozess erleichtert (z. B. durch Online-Vergleichsportale oder Diskussionsforen), wodurch die Wahrscheinlichkeit von „Markenergänzungen“ im Consideration Set während der Vorkaufphase steigt. Lecinski (2011) stellt in einer empirischen Befragung über zwölf Industrien fest, dass 84 % der Konsumenten im Rahmen der ersten Orientierung auf Online-Quellen zurückgreifen (S. 20, 24).

Grundsätzlich können sowohl die Online-Interaktion zwischen Personen (z. B. elektronisches Word-of-Mouth [eWOM] in Form von User Reviews) als auch die Verwendung von Suchmaschinen (sog. maschinelle Interaktion, z. B. Amazon) zur Identifikation relevanter Markenalternativen führen (vgl. Häubl und Trifts 2000, S. 7–8). Insbesondere in Industrien, die eine fragmentierte und dynamische Markenlandschaft bzw. einen *long tail* an eher unbekannten Alternativen aufweisen (z. B. Stromanbieter oder Hotels), kann die differenziertere Analyse der Entstehung des Consideration Sets relevant sein. So konnten Freundt et al. (2015) in einer quantitativ-empirischen Studie zum *Enhanced Brand Funnel* (auch: erweiterter Kauftrichter), der eine solche Erweiterung des Funnels-Instruments vorschlägt, am Beispiel des deutschen Strommarkts feststellen, dass etablierte Marken (z. B. große nationale Anbieter oder Stadtwerke) oftmals a priori bekannt sind und daher in das initiale Consideration Set gelangen. Durch Vergleichsportale wie z. B. Verivox werden dagegen vielfach jüngere Anbieter identifiziert und für das Consideration Set ergänzend in Betracht gezogen (vgl. Freundt et al. 2015, S. 95–97). In einer anderen, umfragebasierten Studie untersuchen Court et al. (2009) in fünf Industrien die durchschnittliche Größe des initialen, auf Basis interner Informationen erstellten, Consideration Sets und dessen Entwicklung im Vorkaufprozess. Die Ergebnisse zeigen, dass die durchschnittliche Anzahl der während der Vorkaufphase hinzugefügten Marken zwar zumeist geringer ist als die Größe des initialen Sets, aber das Verhältnis industriespezifisch schwankt. Im Fall von Hautpflegemitteln ist deren Zahl sogar höher und der Anteil der finalen Käufe aus den zwei Gruppen nahezu gleich (vgl. Court et al. 2009, S. 4).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass eine dynamische Beschreibung des Consideration Sets in der Wissenschaft früh thematisiert wurde und in den letzten Jahren auch in der Diskussion zum Brand Funnel im Fokus stand (vgl. Court et al. 2009, S. 4–5; Freundt et al. 2015, S. 91–92; Lecinski 2011, S. 24; Yadav und Pavlou 2014, S. 28). Die Berücksichtigung in einem nuancierteren Modell erscheint relevant und kann, als modulare Ergänzung zur traditionell statischen Darstellung des Consideration Sets, implementiert werden.

- **Proposition 2: Differenzierung der Entstehung des Consideration Sets** Eine differenzierte Betrachtung der dynamischen Entwicklung des Consideration Sets im Brand Funnel ist vorteilhaft. Hierbei kann insbesondere zwischen dem initialen Consideration Set und dessen Entwicklung während des Vorkauf-Suchprozesses, welcher zur Identifikation neuer Alternativen führen kann, unterschieden werden.

3.3 Berücksichtigung des Loyalitätsstatus von Konsumenten

Wie in Abschn. 2 erörtert, kann der strikte Fokus des traditionellen Brand Funnels auf eine einzelne Transaktion (im Zeitraum der Durchführung des Audits) als zweite konzeptionelle Limitation aufgefasst werden. Eine Differenzierung von Konsumenten auf

Basis ihrer vergangenen Beziehung zur Marke kann dieser Limitation entgegenwirken und, konzeptionell fundiert, durch die Erfassung des Loyalitätsstatus umgesetzt werden. Hierzu ist eine Neupositionierung des Loyalitätskonstrukts im Funnel-Instrument notwendig. Gemäß Abb. 1 enthält dieses bereits eine Prozessstufe zur Loyalitätsmessung. Diese spiegelt allerdings ein eingeschränktes Verständnis des theoretischen Konzepts wider. Einerseits ist dieses Konstrukt eindimensional und wird typischerweise über Indikatoren zum Commitment gegenüber einer Marke operationalisiert (z. B. Weiterempfehlungsbereitschaft und künftige Kaufintention) (vgl. Perrey et al. 2015, S. 131). Andererseits ergibt sich Loyalität in diesem Verständnis als Folge des (Einmal-)Kaufs und ermittelt, ob der Käufer einer Marke dieser gegenüber auch loyal ist (vgl. Freundt 2006, S. 211). Dieses Verständnis sollte adaptiert werden, um eine umfassendere Berücksichtigung des Loyalitätsstatus zu ermöglichen.

In der Wissenschaft findet heute der Ansatz der sog. *composite loyalty theory* breite Verwendung. Fundamental betont dieser die Notwendigkeit der Betrachtung von Loyalität als Kombination einer verhaltens- und einer einstellungsbezogenen Komponente (vgl. z. B. Day 1969; Dick und Basu 1994, Jacoby und Kyner 1973). Entsprechend kann Loyalität definiert werden als „a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior“ (Oliver 1999, S. 34). Sie bedarf somit des Commitments zu einer Marke (Einstellungskomponente) und des wiederholten Markenkaufs (Verhaltenskomponente). Da beide Komponenten als relevant für das Verständnis langfristiger Konsumentenbeziehungen erachtet werden (vgl. z. B. Evanschitzky et al. 2006, S. 1207), ist die Berücksichtigung der Mehrdimensionalität im Brand Funnel notwendig.

Die Erfassung beider Dimensionen ist zudem hilfreich, um „Unterkategorien“ von Loyalität erfassen und abgrenzen zu können. So kann ein Konsument gemäß Dick und Basu (1994) eine starke, differenzierte Einstellungsloyalität gegenüber eine Marke haben, ohne diese (häufig) zu kaufen (sog. *latent loyalty*, z. B. aufgrund situativer Einflüsse). Ein anderer Konsument kann wiederholt die gleiche Marke kaufen, ihr gegenüber aber keine hohe Einstellungsloyalität aufweisen (sog. *spurious loyalty*, die u. a. im Fall eines Gewohnheitskaufs auftreten kann). Da sich die Gründe für den wiederholten Kauf folglich fundamental unterscheiden können, z. B. eine hohe Einstellungsloyalität im Gegensatz zur einer reaktiven Habitualisierung, ist ein differenziertes Monitoring Voraussetzung für die Entwicklung geeigneter Markenführungsansätze (vgl. Liu-Thompkins und Tam 2013, 22-23, 34-35; Rauyruen und Miller 2007, S. 29). Diesem Gedanken entsprechend konzeptualisieren Dick und Basu (1994) auf Basis der beiden Komponenten eine „Vierfelder-Segmentierung“ des Loyalitätsstatus (vgl. Dick und Basu 1994, S. 101–102). Andere wissenschaftliche Beiträge haben ähnliche bzw. darauf aufbauende Segmentierungen erarbeitet (z. B. Curran und Healy 2014, S. 372; Gounaris und Stathakopoulos 2004, S. 285–287) und in der jüngeren Vergangenheit kann eine solche Verwendung des Loyalitätskonstrukts auch in Adaptionen des Brand Funnels beobachtet werden. Bei-

spielsweise werden im *Enhanced Brand Funnel* durch die Unterscheidung von Erst- und Wiederholungskäufern und die zusätzliche Analyse der traditionellen Loyalitätsstufe beide Loyalitätsdimensionen bedacht (vgl. Perrey et al. 2015, S. 138–139).

Zusammenfassend ist eine alternative Positionierung des Loyalitätskonstrukts im Funnel-Modell hilfreich, um Kunden in verschiedenen Beziehungsstadien differenziert zu erfassen und somit die transaktionale Sichtweise des traditionellen Instruments zu korrigieren. Dazu sollte dieses nicht nur als Prozessstufe im Anschluss an den (Einmal-)Kauf genutzt werden, sondern als Grundlage für eine Segmentierung der gesamten Konsumentenbasis anhand des Loyalitätsstatus. Hierfür bietet die *composite loyalty theory*, z. B. in Form der aufgezeigten Segmentierung nach Dick und Basu (1994), eine konzeptionell etablierte Grundlage. Analog des Vorgehens von Perrey et al. (2015), kann dann eine separate Erhebung und Analyse des Brand Funnels für einzelne Loyalitäts-Segmente erfolgen.

- **Proposition 3: Berücksichtigung des Loyalitätsstatus von Konsumenten** Durch die Berücksichtigung des Loyalitätsstatus gegenüber jeder Marke kann eine Segmentierung der Konsumentenbasis in den Brand Funnel integriert werden, welche die traditionell betrachtete Einzeltransaktion in den Kontext der Beziehung zwischen Marke und Konsument einbettet. Dieses Verständnis kann auf Basis der *composite loyalty theory* implementiert werden.

3.4 Berücksichtigung von sozialem Verhalten in Form von (e)WOM

Grundsätzlich lassen sich ökonomische und soziale Aspekte des Konsumentenverhaltens unterscheiden. Während die ökonomische Dimension den Erfolg eines Unternehmens in direkter Weise beeinflusst (z. B. durch den Kauf einer Marke oder den Wechsel zu einer Alternative), beziehen sich soziale Ergebnisgrößen auf den Einfluss des Verhaltens eines Konsumenten auf andere aktuelle oder potenzielle Konsumenten (vgl. Chai et al. 2015, S. 24; Guenzi und Georges 2010, S. 120; Smith et al. 1999, S. 357–358). Das Funnel-Instrument reflektiert ökonomisch relevante Ergebnisse, insbesondere in Form des Markenkaufs sowie der oben etablierten Kaufverhaltensloyalität. Die soziale Dimension findet hingegen keine Beachtung. Vor dem Hintergrund des potenziell hohen Einflusses von (e)WOM auf andere Konsumenten sollte dieser zentrale, soziale Aspekt in einem nuancierteren Modell des Brand Funnels ergänzt werden (vgl. Lecinski 2011, S. 16–17; Moran et al. 2014, S. 202; Pauwels und van Ewijk 2013, S. 7). Hierauf fokussiert die letzte Proposition.

WOM kann als informelle Kommunikation zwischen Privatpersonen über die Bewertung von Produkten und Services verstanden werden (vgl. Anderson 1998, S. 6). Insbesondere durch das Internet und verwandte Technologien wie Smartphones besteht seit

einigen Jahren die Möglichkeit, WOM schnell und global (online) zu verbreiten, z. B. über Diskussionsforen, Bewertungsseiten oder andere Social Media Plattformen (vgl. Henning-Thurau et al. 2004, S. 39; King et al. 2014, S. 167–168; Nee 2016, S. 1–2). Der Einfluss von (e)WOM auf das Kaufverhalten und vorgelagerte Stufen des Entscheidungsprozesses anderer Konsumenten konnte in diversen empirischen Studien festgestellt werden (vgl. Bickart und Schindler 2001, S. 36–37; Borgida und Nesbett 1977, S. 268–270; Day 1971, S. 37–39; Duan et al. 2008, S. 239–241; Liu 2006, S. 86; You et al. 2015, S. 20, 35–36). So kommt beispielsweise eine von Weber Shandwick und KRC Research in den USA durchgeführte Studie zu dem Ergebnis, dass fast zwei Drittel der befragten Konsumenten aufgrund von Reviews anderer Konsumenten ein elektronisches Produkt erworben haben, das sie ursprünglich nicht in Erwägung gezogen hatten (vgl. Weber Shandwick und KRC Research 2012, S. 22).

Neben der Unterscheidung von traditionellem (offline) WOM und online eWOM, kann (e)WOM auf verschiedene Weisen differenziert werden. Andreassen und Streukens (2009) entwickeln eine inhaltliche Klassifizierung und trennen vier WOM Kategorien: den Versand von nutzungs-/erfahrungsbasierten Kommentaren, von Informationsanfragen, von Kommentaren zu Produktentwicklungen oder -einführungen sowie von generellen Kommentaren zu einer Marke (vgl. Andreassen und Streukens 2009, S. 254–255). Gemäß dieser Klassifizierung erscheint im Funnel-Instrument ein Fokus auf nutzungs-/erfahrungsbasierte Kommentaren zweckmäßig. Zwar beziehen sich auch Informationsanfragen direkt auf den Entscheidungsprozess, diese betreffen jedoch typischerweise die Vorkaufsuche und nicht das soziale Ergebnis des Kaufs.

In Anlehnung an weitere Vorschläge zur Erweiterung des Brand Funnels (vgl. Lecinski 2011, S. 16–17; Moran et al. 2014, S. 202; Pauwels und van Ewijk 2013, S. 7), kann der Aspekt des Versendens erfahrungsbezogener Eindrücke aus dem Kaufprozess an andere Konsumenten in das Instrument integriert werden. Unter Berücksichtigung der zugrunde liegenden Set-Logik, kann zu diesem Zweck eine zusätzliche Stufe ergänzt werden, welche evaluiert, ob und in welchem Umfang sich ein Konsument positiv oder negativ über die Kauferfahrung äußert. Diese kann auch als Zusatz zu bestehenden (e)WOM Tracking- und Analyse-Tools eines Unternehmens dienen und, im Rahmen eines regelmäßigen Markenaudits, längerfristige Veränderungen aufzeigen. Trotz des Interesses an eWOM in Wissenschaft und Praxis, ist es empfehlenswert, hierbei auch traditionelles (offline) WOM in Betracht zu ziehen. Dafür spricht dessen weiterhin hohe Relevanz. So kommt eine Studie der Keller Fay Group, eines auf WOM fokussierten Marktforschungsunternehmens, zu dem Ergebnis, dass 75 % aller Konsumentenunterhaltungen über Marken weiterhin im direkten Kontakt entstehen, 15 % telefonisch und „nur“ 10 % online stattfinden (vgl. Keller und Fay 2012, S. 460). Zusammenfassend ist es, aufgrund der potenziell hohen Bedeutung von WOM und eWOM für den Kaufentscheidungsprozess anderer Konsumenten, zielführend, diese beiden Größen in das Modell des Brand Funnels zu integrieren.

- **Proposition 4: Berücksichtigung von sozialem Verhalten in Form von (e)WOM** Der Brand Funnel sollte um eine Stufe ergänzt werden, welche, in Ergänzung der traditionellen, ökonomisch-orientierten Analyse der Markenleistung, evaluiert, inwiefern Konsumenten durch (erfahrungsbezogenes) positives oder negatives (e)WOM einen Einfluss auf den Kaufprozess anderer Konsumenten ausüben (soziales Ergebnis).

4 Fazit

Der Brand Funnel ist ein etabliertes Instrument des Markencontrollings, insbesondere für den regelmäßigen, mehrdimensionalen Audit der Performance einer Marke im Vergleich zu ihren Wettbewerbern. Trotz der Verbreitung des Ansatzes in Wissenschaft und Praxis zeigt die Diskussion, dass spezifische Limitationen bestehen, welche durch Veränderungen im Konsumentenverhalten (z. B. die Nutzung von Online-Vergleichsportalen oder den Versand von eWOM) zumindest teilweise an Bedeutung gewinnen. Dieser Beitrag schlägt, entlang von vier Propositionen, Ansätze zur Optimierung des Instruments vor. Zwar bleibt das traditionelle Modell vollumfänglich anwendbar, eine Erweiterung um diese Module ist aber für ein nuancierteres Verständnis des Konsumentenverhaltens, und somit der Stärke einer Marke, hilfreich. Hieraus leiten sich mehrere Implikationen für das Markenmanagement ab.

Zunächst ergibt sich die Frage, inwieweit eine Proposition für ein spezifisches Unternehmen relevant ist. In der Diskussion wurde dargelegt, dass der jeweilige Mehrwert einerseits vom Kontext (z. B. erscheint die Differenzierung von Kaufentscheidungstypen im Rahmen langlebiger Konsumgüter wie dem Automobil weniger relevant) und andererseits von der Zielsetzung des Markencontrollings (z. B. mögen bestimmte Unternehmen bereits ein spezifisches (e)WOM-Tracking nutzen und daher auf die zusätzliche Ermittlung im Brand Funnel verzichten) abhängig ist. Da die Erweiterungen zwar eine nuanciertere Informationsgrundlage für die Markenführung bereitstellen, gleichzeitig aber die Komplexität des Funnel-Instruments erhöhen, sollten Marketingmanager zunächst die unternehmensspezifische Notwendigkeit prüfen. Anhand der zuvor aufgestellten Propositionen lassen sich für diese Bewertung Leitlinien formulieren, die als Entscheidungshilfe dienen können (Abb. 3).

Im Anschluss an diese Entscheidung gilt es, im Sinne des Markencontrollings, die Performance der Marke zu evaluieren. Hierzu können auf Basis der Propositionen konkrete, operative KPIs entwickelt bzw. aus der Literatur übernommen und in das Funnel-Instrument integriert werden. Die Grundlage hierfür, welche die konzeptionell hergeleiteten Propositionen reflektiert und die praktische Anwendbarkeit sicherstellt, wurde in diesem Beitrag skizziert. Im Sinne eines integrierten Markenführungsansatzes sollte die regelmäßige Evaluation dieser KPIs nicht nur zur Ergebniskontrolle dienen, sondern auch Hinweise zur künftigen Optimierung der Markenführung liefern.

Limitation: Generalisierte, sequentielle Prozess- struktur	Proposition 1: Sollte zwischen Kaufentscheidungstypen differenziert werden? <i>Leitlinie: Konsumenten unterscheiden sich grundlegend in ihrem Entscheidungsprozess, z.B. planen einige ihren Kauf bewusst, während andere impulsiv kaufen oder Kaufgewohnheiten entwickeln (Beispiel: häufigere oder günstigere Einkäufe wie bei FMCGs).</i> Proposition 2: Sollte die Entstehung des Consideration Sets dynamisch dargestellt werden, z.B. durch Unterscheidung des ursprünglichen Sets und der Ergänzung von Markenalternativen während des Vorkaufprozesses? <i>Leitlinie: Die Industrie entwickelt sich relativ dynamisch und/oder die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass Konsumenten nicht alle relevanten Marken a priori kennen (Beispiel: fragmentierte, dynamische Markenlandschaft wie im Bereich Stromanbieter).</i>
Limitation: Transaktionale Linearität	Proposition 3: Sollte der „Loyalitätsstatus“ von Konsumenten ganzheitlich analysiert werden? <i>Leitlinie: Eine loyalitätsbasierte Segmentierung ist wichtig, z.B. weil die Kundenbasis (in der Industrie) durch „Loyalisten“ geprägt ist oder um die Performance des jeweiligen Segments differenziert zu evaluieren.</i> Proposition 4: Sollte das Ausmaß, zu welchem Konsumenten ihre kaufbezogenen Erfahrungen mit anderen Konsumenten teilen, gemessen werden? <i>Leitlinie: Die „Stimme“ von Konsumenten übt generell einen hohen Einfluss auf andere Konsumenten aus und/oder spezifische (e)WOM Tracking-Tools sind nicht vorhanden.</i>

Abb. 3 Entscheidungshilfe für die Implementierung der Propositionen zur Erweiterung des Brand Purchase Funnels. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dierks 2017, S. 293)

Literatur

- Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5–17.
- Andreassen, T. W., & Streukens, S. (2009). Service innovation and electronic word-of-mouth: Is it worth listening to? *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(3), 249–265.
- Beatty, S. E., & Ferrell, E. M. (1998). Impulse buying: Modeling its precursors. *Journal of Retailing*, 74(2), 169–191.

- Bickart, B., & Schindler, R. M. (2001). Internet forums as influential sources of consumer information. *Journal of Interactive Marketing*, 15(3), 31–40.
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2006). *Consumer behavior* (10. Aufl.). Mason: Thomson South-Western.
- Borgida, E., & Nesbett, R. E. (1977). The differential impact of abstract vs. concrete information on decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 7(3), 258–271.
- Burmann, C., & Dierks, A. (2015). Re-modeling the brand funnel to address changes in consumer behavior. LiM Arbeitspapiere (Nr. 56). http://www.lim.uni-bremen.de/files/burmann/publikationen/Burmann%20Dierks_2015_LiM%20working%20paper%2056_Brand%20funnel%20model%20vfinal.pdf. Zugegriffen: 04. Sept. 2016.
- Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M., & Hemmann, F. (2015). *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Chai, J. C. Y., Malhotra, N. K., & Alpert, F. (2015). A two-dimensional model of trust-value-loyalty in service relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 26, 23–31.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O.J. (2009). The consumer decision journey. McKinsey Quarterly, 1–11. <http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/The%20consumer%20decision%20journey/The%20consumer%20decision%20journey.ashx>. Zugegriffen: 04. Sept. 2016.
- Curran, J. M., & Healy, B. C. (2014). The loyalty continuum: Differentiating between stages of loyalty development. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4), 367–384.
- Day, G. S. (1969). A two-dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9(3), 29–35.
- Day, G. S. (1971). Attitude change, media and word of mouth. *Journal of Advertising Research*, 11(6), 31–40.
- DeSarbo, W. S., & Choi, J. (1998). A latent structure double hurdle regression model for exploring heterogeneity in consumer search patterns. *Journal of Econometrics*, 89(1–2), 423–455.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.
- Dierks, A. (2017). Re-modeling the brand purchase funnel: Conceptualization and empirical application. Dissertation [in Druck]: Bremen.
- Duan, W., Gu, B., & Whinston, A. (2008). The dynamics of online word-of-mouth and product sales: An empirical investigation of the movie industry. *Journal of Retailing*, 84(2), 233–242.
- Evanschitzky, H., Iyer, G. R., Plassmann, H., Niessing, J., & Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of Business Research*, 59(12), 1207–1213.
- Fetherstonhaugh, B. (2011). The future of selling. <http://rebravman.typepad.com/files/ogilvyonethefutureofselling.pdf>. Zugegriffen: 04. Sept. 2016.
- Finlay, S. (2011). Fun in the funnel: What makes car shoppers click? Who knows? WARD's Dealer Business, 45(2), 40. <http://wardsauto.com/news-amp-analysis/fun-funnel>. Zugegriffen: 04. Sept. 2016.
- Foscht, T., & Swoboda, B. (2011). *Käuferverhalten: Grundlagen, Perspektiven, Anwendungen* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Freundt, T. C. (2006). *Emotionalisierung von Marken: Inter-industrieller Vergleich der Relevanz emotionaler Markenimages für das Konsumentenverhalten*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Freundt, T. C., Lehmann, S., & Zimmermann, L. (2015). Spontankäufer, Neu- und Bestandskunden: Der erweiterte Kauftrichter. *Marketing Review St. Gallen*, 32(6), 89–98.

- Gesellschaft für Konsumforschung. (2013). How customer purchase journeys stopped being linear. <http://www.gfk.com/uk/documents/thought-pieces/how-customer-purchase-journeys-stopped-being-linear.pdf>. Zugegriffen: 15. Sept. 2016.
- Gounaris, S., & Stathakopoulos, V. (2004). Antecedents and consequences of brand loyalty: An empirical study. *Journal of Brand Management*, 11(4), 283–306.
- Guenzi, P., & Georges, L. (2010). Interpersonal trust in commercial relationships: Antecedents and consequences of customer trust in the salesperson. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 114–138.
- Häubl, G., & Trifts, V. (2000). Consumer decision making in online shopping environments: The effects of interactive decision aids. *Marketing Science*, 1, 4–21.
- Henning-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52.
- Jacoby, J., & Kyner, D. B. (1973). Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. *Journal of Marketing Research*, 10(1), 1–9.
- Ji, M. F., & Wood, W. (2007). Purchase and consumption habits: not necessarily what you intend. *Journal of Consumer Psychology*, 17(4), 261–276.
- Kacen, J. J., Hess, J. D., & Walker, D. (2012). Spontaneous selection: The influence of product and retailing factors on consumer impulse purchases. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(6), 578–588.
- Kardes, F. R., Kalyanaram, G., Chandrashekar, M., & Dornoff, R. J. (1993). Brand retrieval, consideration set composition, consumer choice, and the pioneering advantage. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 62–75.
- Karimi, S., Papamichail, K. N., & Holland, C. P. (2015). The effect of prior knowledge and decision-making style on the online purchase decision-making process: A typology of consumer shopping behaviour. *Decision Support Systems*, 77, 137–147.
- Keller, E., & Fay, B. (2012). Word-of-mouth advocacy: A new key to advertising effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 52(4), 459–464.
- King, R. A., Racherla, P., & Bush, V. D. (2014). What we know and don't know about online word-of-mouth: A review and synthesis of the literature. *Journal of Interactive Marketing*, 28(3), 167–183.
- Kroeber-Riel, W., & Gröppel-Klein, A. (2013). *Konsumentenverhalten* (10. Aufl.). München: Vahlen.
- Lecinski, J. (2011). Winning the zero moment of truth. https://ssl.gstatic.com/think/docs/2011-winning-zmot-ebook_research-studies.pdf. Zugegriffen: 04. Sept. 2016.
- Liu, Y. (2006). Word of mouth for movies: Its dynamics and impact on box office revenue. *Journal of Marketing*, 70(3), 74–89.
- Liu-Thompkins, Y., & Tam, L. (2013). Not all repeat customers are the same: Designing effective cross-selling promotion on the basis of attitudinal loyalty and habit. *Journal of Marketing*, 77(5), 21–36.
- Martin, N., & Morich, K. (2011). Unconscious mental processes in consumer choice: Toward a new model of consumer behavior. *Journal of Brand Management*, 18(7), 483–505.
- Meffert, H., & Koers, M. (2005). Markenkanibalisierung in Markenportfolios. In H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement* (S. 297–318). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele* (12. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

- Moran, G., Muzellec, L., & Nolan, E. (2014). Consumer moments of truth in the digital context: How 'search' and 'E-word of mouth' can fuel consumer decision making. *Journal of Advertising Research*, 54(2), 200–204.
- Narayana, C. L., & Markin, R. J. (1975). Consumer behavior and product performance: An alternative conceptualization. *Journal of Marketing*, 39(4), 1–6.
- Nee, I. (2016). *Managing negative word-of-mouth on social media platforms: The effect of hotel management responses on observers' purchase intention*. Wiesbaden: Gabler.
- Northup, T., & Mulligan, N. (2014). Online advertisements and conceptual implicit memory: Advances in theory and methodology. *Applied Cognitive Psychology*, 28(1), 66–78.
- Nunes, P. F., Bellin, J., Lee, I., & Schunk, O. (2013). Converting the nonstop customer into a loyal customer. *Strategy and Leadership*, 41(5), 48–53.
- Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue 1999), 33–44.
- Paulssen, M., & Bagozzi, R. P. (2005). A self-regulatory model of consideration set formation. *Psychology and Marketing*, 22(10), 785–812.
- Pauwels, K., & Van Ewijk, B. (2013). Do online behavior tracking or attitude survey metrics drive brand sales? An integrative model of attitudes and actions on the consumer boulevard. Marketing Science Institute Working Paper Series 2013 (Report Nr. 13–118). http://cn.cnstudiodev.com/uploads/document_attachment/attachment/523/msi_report_13-118__1_.pdf. Zugegriffen: 04. Sept. 2016.
- Perrey, J., Freundt, T. C., & Spillecke, D. (2015). *Power brands: Measuring, making and managing brand success* (3. Aufl.). Weinheim: Wiley.
- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31.
- Reinecke, S. (2014). *Return on Marketing 2014: Sicherstellen der Marketing Performance in der Praxis: Empirische Ergebnisse und Implementierungshinweise zum Marketing- und Verkauf-scontrolling*. St. Gallen: Institut für Marketing an der Universität St. Gallen.
- Shocker, A. D., Ben-Akiva, M., Boccara, B., & Nedungadi, P. (1991). Consideration set influences on consumer decision-making and choice: issues, models, and suggestions. *Marketing Letters*, 2(3), 181–197.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356–372.
- Spiggle, S., & Sewall, M. A. (1987). A choice sets model of retail selection. *Journal of Marketing*, 51(2), 97–111.
- Srinivasan, S., Rutz, O. J., & Pauwels, K. (2015). Paths to and off purchase: Quantifying the impact of traditional marketing and online consumer activity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 3, 1–14.
- Tomczak, T., Reinecke, S., & Kaetzke, P. (2004). Markencontrolling: Sicherstellung der Effektivität und Effizienz der Markenführung. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 1821–1852). Wiesbaden: Gabler.
- Weber Shandwick & KRC Research. (2012). Buy it, try it, rate it: Study of consumer electronics purchase decisions in the engagement era. <http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/ReviewsSurveyReportFINAL.pdf>. Zugegriffen: 04. Sept. 2016.
- Weinberg, P. (1981). *Das Entscheidungsverhalten der Konsumenten*. Paderborn: Schöningh.
- Weinberg, P., & Gottwald, W. (1982). Impulsive consumer buying as a result of emotions. *Journal of Business Research*, 10(1), 43–57.
- Wood, W., & Neal, D. T. (2007). A new look at habits and the habit-goal interface. *Psychological Review*, 114(4), 843–863.

- Wood, W., & Neal, D. T. (2009). The habitual consumer. *Journal of Consumer Psychology*, 19(4), 579–592.
- Wood, W., Quinn, J. M., & Kashy, D. A. (2002). Habits in everyday life: Thought, emotion, and action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1281–1297.
- Yadav, M. S., & Pavlou, P. A. (2014). Marketing in computer-mediated environments: Research synthesis and new directions. *Journal of Marketing*, 78(1), 20–40.
- Yadav, M. S., de Valck, K., Henning-Thurau, T., Hoffmann, D. L., & Spann, M. (2013). Social commerce: A contingency framework for assessing marketing potential. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 311–323.
- You, Y., Vadakkepatt, G. G., & Joshi, A. M. (2015). A meta-analysis of electronic word-of-mouth elasticity. *Journal of Marketing*, 79(2), 19–39.
- Zahay, D., Schultz, D. E., & Kumar, A. (2015). Reimagining branding for the new B2B digital marketplace. *Journal of Brand Strategy*, 3(4), 357–372.
- Zmuda, N. (2009). Tropicana line's sales plunge 20% post-rebranding. AdvertisingAge. <http://adage.com/article/news/tropicana-line-s-sales-plunge-20-post-rebranding/135735/>. Zugegriffen: 04. Sept. 2016.

Über die Autoren

Univ.-Prof. Dr. habil. Christoph Burmann, Dipl.- Kfm. (Jahrgang 1962) Prof. Burmann studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster. Er arbeitete 1985/1986 bei der amerikanischen Werbeagentur Ogilvy & Mather in Kapstadt/Südafrika. Ab 1989 war er Mitarbeiter von Professor Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert. Im Februar 2002 habilitierte er sich an der Uni Münster im Fach Betriebswirtschaftslehre. Professor Burmann hat zahlreiche Fachbeiträge und Bücher zu einem breiten Spektrum an Marketingfragestellungen publiziert und an zahlreichen Beratungs- und Forschungstransferprojekten mitgewirkt. In den letzten Jahren war Professor Burmann als Gastforscher u.a. an der Tongji Universität in Schanghai, der Harvard Business School und am Judge Institute of Management Studies der Universität Cambridge tätig.

Seit 2002 ist Professor Burmann Inhaber des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement und Marketing (LiM®) an der Exzellenz-Universität Bremen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Markenmanagement, strategische Unternehmensführung, Mobile Marketing, der Käuferverhaltensforschung und innovativen Marktforschungsinstrumenten.

Alexander Dierks, M.Sc. (Jahrgang 1990) Herr Dierks absolvierte 2011 seinen Bachelor of Science in General Management an der EBS Business School der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel. Er studierte im Rahmen dieses Programms auch an der Peking Universität. Im Anschluss machte er 2012 seinen Abschluss als Master of Science an der HEC Paris in Jouy-en-Josas.

Seit 2013 arbeitet Herr Dierks für die Topmanagement-Beratung McKinsey & Company, Inc. Er berät Unternehmen verschiedener Sektoren insbesondere zu Marketing- und Markenführungsthemen. Aufgrund dieses fachlichen Interesses promoviert er seit 2014 zudem am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement und Marketing (LiM®) von Professor Burmann an der Exzellenz-Universität Bremen. Sein Forschungsschwerpunkt liegt in den Bereichen Markenmanagement, Markencontrolling und Käuferverhaltensforschung.

Tanja Fink, M.Sc. (Jahrgang 1987) Frau Fink verbrachte Ihr Bachelor- und Masterstudium der Betriebswirtschaftslehre mit der Spezialisierung Internationales Entrepreneurship, Management

und Marketing an der Exzellenz-Universität Bremen und konnte 2011 bzw. 2014 erfolgreich mit dem Bachelor of Science bzw. dem Master of Science abschließen. Seit 2013 ist sie zudem freiberuflich im Bereich der Medien- und Konsumentenforschung für verschiedene Unternehmen und Agenturen tätig.

Seit 2015 ist Frau Fink als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement und Marketing (LiM®) von Professor Burmann beschäftigt. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Käuferverhaltens- und Marktforschung.

Innovationsmanagement und -controlling

Grundlagen für ein effektives und effizientes Innovieren

Ronald Gleich, Jan Christoph Munck und Alexander Tkotz

Zusammenfassung

Innovationsaktivitäten sind häufig sehr komplex und mit erheblichen Unsicherheiten für das innovierende Unternehmen verbunden. Daher muss das Innovationsmanagement zur Wahrung von Effektivität und Effizienz der Innovationsaktivitäten durch einen geeigneten Controlling-Ansatz unterstützt werden. Ziel dieses Kapitels ist es, einen Überblick über die Notwendigkeit sowie die Aufgaben und Strukturen des betrieblichen Innovationscontrollings zu geben. Die Rolle und Aufgaben des Innovationscontrollings als Unterstützung für das Innovationsmanagement werden ausführlich beschrieben und diskutiert. Die folgenden Ausführungen bilden die Basis für die Gestaltung eines unternehmensspezifischen Controllings von Innovationsaktivitäten.

R. Gleich

Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS
Business School, Oestrich-Winkel, Deutschland
E-Mail: roland.gleich@ebs.edu

J.C. Munck (✉)

Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS
Business School, Oestrich-Winkel, Deutschland
E-Mail: christoph.munck@ebs.edu

A. Tkotz

Horváth & Partners Management Consultants, Nürnberg, Deutschland
E-Mail: alexander.tkotz@ebs.edu

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen für das Innovationscontrolling	314
1.1	Aufgabenstellung des Beitrags	314
1.2	Innovationen und Innovationsdimensionen	315
1.3	Strukturierung des Innovationsmanagements und -controllings	317
2	Einordnung in Aufbau- und Ablauforganisation	321
2.1	Abgrenzung zum F&E-Controlling	321
2.2	Notwendigkeit eines Innovationscontrollings	322
2.3	Inhalte und Aufgaben des Innovationscontrollings	323
2.4	Wirkung des Innovationscontrollings prüfen und kommunizieren	328
3	Zusammenfassung	329
	Literatur	330
	Über die Autoren	330

1 Grundlagen für das Innovationscontrolling

1.1 Aufgabenstellung des Beitrags

Die zentralen *Herausforderungen*, welchen sich innovierende Unternehmen im Bereich der Forschung und Entwicklung (F&E) stellen müssen, sind zunehmender internationaler Wettbewerb, kürzer werdende Produktlebenszyklen und stetig wachsende Heterogenität der Kundenbedürfnisse bei gleichzeitig steigenden Kosten. Die effektive und effiziente Gestaltung der Innovationsaktivitäten wird somit zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor.

Auch das Controlling, dessen Hauptaufgabe in der ergebnisorientierten Koordination von Planung und Kontrolle sowie der systematischen Informationsversorgung liegt, sieht sich mit den zuvor genannten Herausforderungen Dynamik, Komplexität und Kostendruck konfrontiert (vgl. Horváth et al. 2015).

An der Schnittstelle zwischen den beiden Unternehmensfunktionen hat sich das Innovationscontrolling als wesentlicher Erfolgstreiber etabliert. Doch was macht Controlling im Innovationskontext aus? Dieser Frage soll im vorliegenden Beitrag nachgegangen werden. Ziel ist es, einen Einblick in die Notwendigkeit und grundlegenden Zusammenhänge von Innovationsmanagement und Innovationscontrolling zu geben und dadurch erste Anhaltspunkte für den zielorientierten Umgang mit Innovationskomplexität aufzuzeigen.

Für ein besseres Verständnis des Innovationsbegriffs wird dieser zunächst definiert und die wichtigsten Innovationsdimensionen und deren Einfluss auf das Innovationscontrolling werden aufgezeigt. Um das Innovationscontrolling als integralen Bestandteil eines umfassenden Innovationsmanagements darzustellen, steht dabei die Beschreibung eines idealtypischen Innovationsmanagement-Modells im Vordergrund. Darauf basierend, wird im zweiten Kapitel zunächst das F&E-Controlling vom Innovationscontrol-

ling abgegrenzt, ehe auf Notwendigkeiten, Aufgaben und Inhalte sowie Auswirkungen des Innovationscontrollings auf das Innovationsmanagement eingegangen wird. Ein kurzes Fazit zur notwendigen Balance zwischen Innovationssteuerung und Kreativität rundet diesen Beitrag ab.

1.2 Innovationen und Innovationsdimensionen

Der Begriff ‚Innovation‘ bedeutet übersetzt „(Er-)Neuerung“ und bezieht sich auf Produkte, Dienstleistungen, Prozesse sowie organisatorische Neuerungen, die in dieser Form in ihrem jeweiligen Einsatzbereich noch nicht aufgetreten sowie auf ihrem jeweiligen Zielmarkt erfolgreich eingeführt worden sind. Da Innovationen von unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen analysiert werden und die inhaltliche Ausgestaltung des Innovationsbegriffes grundlegend durch das Erkenntnisinteresse des jeweiligen Forschers bestimmt wird, gibt es bislang keinen allgemein akzeptierten Innovationsbegriff. Aufbauend auf einer Vielzahl unterschiedlicher Innovationsdefinitionen. schlussfolgern Hauschildt und Salomo (2010) „Innovationen sind qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand ‚merklich‘ – wie auch immer das zu bestimmen ist – unterscheiden“ (Hauschildt und Salomo 2010, S. 7). Diese Definition zielt in erster Linie auf eine wahrzunehmende Neuartigkeit ab, die aus einer vorher nicht bekannten Verknüpfung von Mittel und Zweck entsteht.

Zu einem tieferen Verständnis des Innovationsbegriffes lassen sich Innovationen gemäß der folgenden Dimensionen unterscheiden: *Innovationsobjekt*, *Innovationsgrad* und *Innovationsursprung*. Entsprechend der jeweiligen Ausprägung der Innovation unterscheiden sich die Aufgaben des Innovationsmanagements und -controllings.

1.2.1 Innovationsobjekt

In der objektbezogenen Dimension wird zwischen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie Prozess- oder Verfahrensinnovationen unterschieden (vgl. Gemünden und Littkemann 2007, S. 5).

Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sind auf neue Lösungen von Kundenproblemen ausgerichtet. Sie offerieren eine Leistung, die neue Zwecke erfüllt oder vorhandene Zwecke auf neuartige Weise löst. Dabei beziehen sie sich auf das absatzfähige Ergebnis und verändern somit das Leistungsprogramm des Unternehmens. Im Rahmen des Controllings werden Daten zum Kundennutzen, zum Preis-Leistungs-Verhältnis und zu Wettbewerbsvorteilen gesammelt, ausgewertet und dem Management zur Verfügung gestellt, um potenziell strategische Änderungen einleiten zu können.

Als *Prozess- oder Verfahrensinnovationen* werden neue Faktorkombinationen im innerbetrieblichen Wertschöpfungsprozess bezeichnet. Darunter fallen technische Innovationen im Sinne neuer Fertigungsverfahren ebenso wie Veränderungen von Prozessabläufen in unterstützenden Aktivitäten. Ziel dabei ist eine Effizienzsteigerung durch eine

kostengünstigere, qualitativ hochwertigere, schnellere oder sicherere Erstellung des Gutes oder der Dienstleistung. Dem Controlling kommt dabei die Aufgabe zu, die Realisierbarkeit von Zeit- und Budgetzielen zu prüfen sowie über den jeweiligen Status der Kostensenkungspotenziale, Durchlaufzeitverkürzungen und Qualitätsverbesserungen zu informieren.

1.2.2 Innovationsgrad

Qualität der Neuartigkeit

Der *Innovationsgrad* quantifiziert die Neuartigkeit der Innovation und setzt diese ins Verhältnis zu bestehenden Produkten und Prozessen. Dabei wird in Bezug auf Neuartigkeit zwischen den angewandten Technologien und der Bedeutung für den Markt unterschieden. Des Weiteren werden die Auswirkungen auf die interne Organisation sowie auf das externe Umfeld zur Bestimmung des Innovationsgrades gemessen (vgl. Salomo 2003, S. 405; Billing 2003, S. 31). Aus der Kombination der unabhängigen Innovationsgrad-Dimensionen lassen sich unterschiedliche Totalinnovationsgrade definieren. Dabei sind in der Praxis sowohl rein additive Modelle, als auch Modelle, bei denen die Teil-Innovationsgrade unterschiedlich gewichtet werden, zu beobachten.

Radikale versus inkrementelle Innovationen

Als radikale Innovationen gelten Innovationen, die sowohl in der Markt- als auch in der Technologiedimension sowie bzgl. der Umfeld- und Organisationsdimension eine weitreichende Neuartigkeit aufweisen. Inkrementelle Innovationen hingegen weisen auf allen Innovationsgrad-Dimensionen eine geringe Neuartigkeit auf. Eine Innovation kann somit im, in Abb. 1 skizzierten Spannungsfeld dargestellt werden.

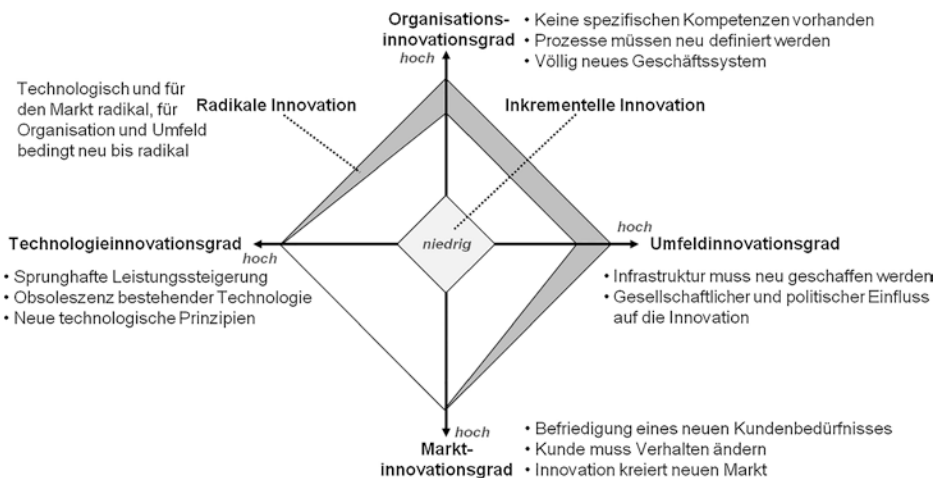


Abb. 1 Dimensionen des Innovationsgrades. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Billing 2003, S. 31)

Balance zwischen Innovationsgrad und -steuerung

Das Controlling hat sicherzustellen, dass das Innovationsportfolio den in der Strategie festgelegten Mix von Innovationen unterschiedlicher Innovationsgrade aufweist. Auf Projektebene unterscheidet sich der Controlling-Ansatz insbesondere mittels der Freiheitsgrade, die das Controlling dem Projektteam zuteilt. Hemmt das Controlling durch zu starke Kontrolle das Innovationsprojekt, so sind Innovationen mit hohen Innovationsgraden oftmals nicht realisierbar. Bei solchen Projekten wird dem Controlling häufig nur noch die Aufgabe zuteil, dem Projektteam bei der Auswahl geeigneter Methoden zur Selbstkontrolle beratend zur Seite zu stehen.

1.2.3 Innovationsursprung

Ein weiterer verbreiteter Versuch, Innovationen voneinander abzugrenzen, bezieht sich auf den Ursprung der Innovation. Mit den sogenannten Marktsog- (Market-Pull) und Technologiedruckinnovationen (Technology-Push) lassen sich zwei generelle Einflussrichtungen auf den Innovationsursprung unterscheiden. Da sich in der Praxis oftmals hybride Formen, die auf der Kombination der beiden Innovationsformen basieren, beobachten lassen und sich zudem das Controlling dieser Innovationsformen kaum unterscheidet, soll an dieser Stelle nicht weiter auf die Unterscheidung nach dem Ursprung eingegangen werden (vgl. Hauschildt und Salomo 2010, S. 7).

1.3 Strukturierung des Innovationsmanagements und -controllings

Als Basis für ein geeignetes Innovationscontrolling-Konzept kommt der Betrachtung eines idealtypischen Innovationsmanagement-Modells große Bedeutung zu.

In der Literatur existiert eine Fülle solcher Modelle und insbesondere Innovationsprozesse, die sich durch die Anzahl der Gestaltungsparameter und Prozessphasen, deren unterschiedliche Strukturierung sowie die Annahmen über deren Sukzessivität bzw. Parallelität unterscheiden.

Das in Abb. 2 dargestellte „House of Innovation“ dient den folgenden Ausführungen als Grundlage.

Leistungsebenen des Innovationsmanagements und -controllings

Ein ganzheitliches Innovationsmanagement und -controlling erfolgt dabei auf drei Ebenen (vgl. Schentler et al. 2010, S. 307):

- Auf *Innovationssystemebene* werden Rahmenbedingungen und Leitlinien für das Innovationsmanagement bestimmt. Das Innovationscontrolling unterstützt die Entscheidungsfindung, indem es versucht, bspw. durch Erfolgsmessung höchstmögliche Transparenz zu schaffen.

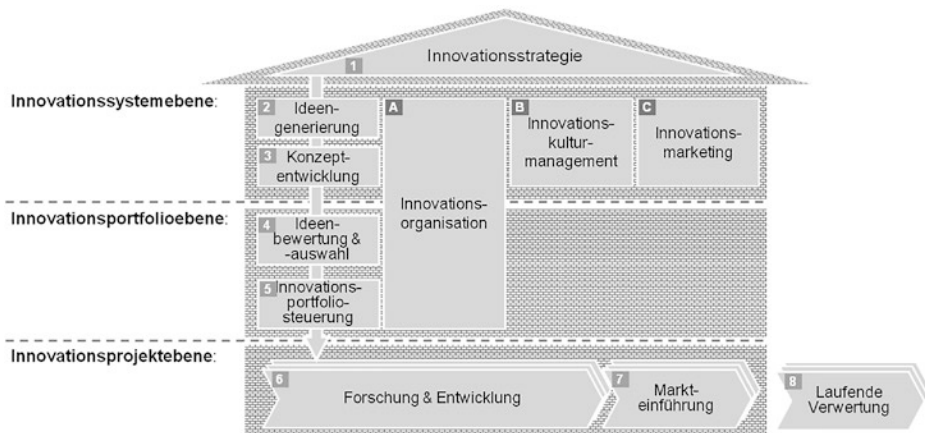


Abb. 2 House of Innovation. (Quelle: eigene Darstellung)

- Auf *Innovationsportfolioebene* werden die operativen Innovationsaktivitäten koordiniert. Das Innovationscontrolling misst, inwiefern die verschiedenen Innovationsaktivitäten zur Erreichung der Innovationsstrategie beitragen und zielt somit insbesondere auf die Steigerung der Effektivität ab.
- Auf *Innovationsprojektebene* erfolgt die eigentliche Wertschöpfung durch die Ausarbeitung und Vermarktung der Innovation. Das Innovationscontrolling misst die Effizienz einzelner Projekte sowie Projektphasen und gibt Auskunft über den Projektfortschritt und Ressourcenverbrauch.

Inhaltlich setzt das Innovationscontrolling sowohl auf die übergeordneten (A-C) als auch auf die prozessual angeordneten (1–7) Gestaltungsparameter des Innovationsmanagements auf. Diese werden im Folgenden erläutert:

Übergeordnete Gestaltungsparameter

- A) Damit die in der Innovationsstrategie festgelegten Ziele erreicht werden können, muss die *Innovationsorganisation* mit ausreichenden personellen und monetären Ressourcen ausgestattet sein. In der Unternehmenspraxis findet sich oftmals ein zentrales Innovationsmanagement, das für die Ausgestaltung der übergeordneten Gestaltungsparameter Innovationsprozess, -marketing und -kultur sowie das Innovationsportfolio-management zuständig ist. Unterstützt wird dieses zentrale Innovationsmanagement durch dezentrale Innovationsmanagementteams in den Business Units oder Bereichen. Die Umsetzung der Innovationsprojekte erfolgt meist durch interdisziplinäre Innovationsprojektteams.
- B) Innovation ist Aufgabe eines jeden Mitarbeiters, nicht nur die des Innovationsmanagements. Im Rahmen eines *Innovationskulturmanagements* muss an Rahmenfaktoren gearbeitet werden, die es den Mitarbeitern ermöglichen, sich am

Ideengenerierungs- und Umsetzungsprozess zu beteiligen. Dazu gehören Maßnahmen, wie die Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens oder das bewusste Einräumen von Freiräumen für die Entwicklung eigener Ideen.

- C) Im Rahmen des *Innovationsmarketing* gilt es, die erzielten Erfolge zu vermarkten und bekannt zu machen. Intern ist das Innovationsmarketing sowohl an das Top- und Middle-Management als auch an Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion gerichtet. Extern soll weiteren übergeordneten Gremien, Kunden, potenziell zukünftigen Mitarbeitern und sonstigen Stakeholdern signalisiert werden, dass das Unternehmen innovativ und somit nachhaltig sicher aufgestellt ist.

Prozessual angeordnete Gestaltungsparameter

Um phasenspezifische Erfolgstreiber des Innovationsmanagements identifizieren zu können, sollten auch die prozessual angeordneten Gestaltungsparameter und ihre Abhängigkeiten untereinander klar definiert sein:

1. Ausgangspunkt für alle Innovationsvorhaben ist eine mit der Unternehmensstrategie abgestimmte bzw. aus dieser abgeleitete *Innovationsstrategie*, um zielgerichtete und somit wertschöpfende Innovationen zu gewährleisten.
2. In der Phase der *Ideengenerierung* gilt es, auf Basis der durch die Innovationsstrategie festgelegten Suchfelder Ideen zu entwickeln. Hierbei ist zwischen der internen und externen Ideengenerierung zu unterscheiden:
 - *Interne Ideengenerierung*: Um Ideen abzuleiten, wird das bei den Mitarbeitern vorhandene Wissen über Märkte, Kunden, Technologien, Trends etc. gesammelt und aufbereitet.
 - *Externe Ideengenerierung*: Ideen werden von Externen, z. B. Kunden, Zulieferern, Universitäten oder Lead-Usern, aufgegriffen bzw. mit ihnen zusammen generiert, um diese entweder umzusetzen oder weiter zu entwickeln.
3. In der *Konzeptentwicklung* gilt es, die gewünschten Innovationseigenschaften, benötigte Ressourcen (Geld, Zeit, Personal) und auch bereits die kommerziellen Anwendungsmöglichkeiten für die Innovationsideen grob zu beschreiben und im schriftlichen Innovationskonzept aufzubereiten.
4. Die *Ideenbewertung* erfolgt ebenfalls auf Basis der Innovationsstrategie. Mit einem Business-Case wird die Aussicht auf Kommerzialisierung und Markterfolg geprüft. Häufig durchläuft die Ideenbewertung mehrere Quality Gates für die eine kontinuierliche Detaillierung des Business-Case erforderlich ist.
5. Kernaufgabe der *Innovationsportfoliosteuerung* ist die Festlegung, welche der im Rahmen der Ideenbewertung positiv evaluierten Ideen umgesetzt werden sollen. Positiv bewertete Ideen, die wegen Ressourcenmangel nicht sofort in die Umsetzung gelangen, werden im Portfoliomanagement bis zu einem erneuten Umsetzungsversuch gespeichert. Ebenso spielt das Portfoliomanagement bei Projektabbruchsentscheidungen, z. B. aufgrund negativer Cashflow-Aussichten, eine wichtige Rolle. Dem frühzeitigen Abbrechen von Projekten kommt insofern eine

besondere Bedeutung zu, als dass frei werdende Ressourcen auf Projekte mit höheren Erfolgsaussichten umverteilt werden können und sollen (vgl. für die Ausführungen zum Portfoliomanagement Gleich und Schmahl 2009). Die Ideenbewertung und die Innovationsportfoliosteuerung bilden zuweilen einen Regelkreis, der mehrfach durchlaufen werden muss, auch wenn ein konkretes Projekt bereits in der Forschungs- und Entwicklungsphase angelangt ist. Somit ist sichergestellt, dass neuere Informationen zu einem Innovationsprojekt, z. B. aufgrund genauerer Analysen der Kundenbedürfnisse und ihrer Zahlungsbereitschaft oder über Wettbewerberaktivitäten, angemessen in der Portfoliosteuerung berücksichtigt werden.

6. Das Ziel der *Forschungs- und Entwicklungsphase* (F&E-Phase) ist die Umsetzung einer Idee in ein marktfähiges Produkt. Dazu gehören, neben der Ressourcenplanung, die Erstellung von meilensteinbasierten Zeitplänen, die Umsetzung von Produktspezifikationen und Designvorgaben sowie die Projektorganisation.
7. Die Markteinführungsphase beginnt in der Regel bereits parallel zur F&E-Phase. In dieser sind Zielgruppen final festzulegen, auf diese abgestimmte Marketingmaßnahmen einzuleiten, Vertriebswege und -partner zu bestimmen, Mitarbeiter zu schulen und – zumindest bei materiellen Produkten – der Produktionsanlauf vorzubereiten und durchzuführen. Auch Produkttests und Prototyping können zu dieser Phase gezählt werden, wobei in der Praxis oft auch eine Einordnung in die F&E-Phase vorgenommen wird.
8. Die Phase der laufenden Verwertung ist streng genommen nicht mehr Aufgabe des Innovationsmanagements. Allerdings ist dieser Abschnitt für das Innovationscontrolling von besonderem Interesse, da sich erst in der Nachkontrolle zeigt, inwieweit die im Projekt getroffenen Annahmen tatsächlich realisiert werden konnten. Das Controlling kann somit eine Ex-post-Projektbewertung auch im Hinblick auf das Set-up zukünftiger Innovationsprojekte durchführen.

Einschränkende Hinweise

Der idealtypische Innovationsprozess, im Sinne einer rein sequenziellen Abfolge von Phasen, existiert im Innovationsalltag nicht. Vielmehr ist das skizzierte Phasenmodell im Innovationsmanagement als ein Rahmen für die durchzuführenden Aufgaben anzusehen. An dieser Stelle soll auf vier weitere Einschränkungen hingewiesen werden:

- *Unstetigkeit*: Es müssen nicht immer alle Phasen durchlaufen werden. So wird bspw. eine Innovationsstrategie idealtypisch nur alle ein bis drei Jahre überarbeitet und an aktuelle Gegebenheiten angepasst.
- *Parallelität*: Es ist möglich, dass in einem Ideenworkshop mehrere gute Ideen generiert und gleichzeitig in einen Innovationsprozess überführt werden. Ähnlich ist die Situation beim Übergang von der F&E-Phase zur Produktion zu sehen. In der Regel werden bereits während der Entwicklung die späteren Produktionsbedingungen berücksichtigt, um einen reibungslosen Übergang sicherzustellen.

- *Feedbackschleifen*: Viele der zur Umsetzung ausgewählten Ideen gelangen nicht auf direktem Weg zur Marktreife. Bei Ideen, die innerhalb der Projektdurchführung bei einer der Meilensteinbewertungen gestoppt werden, liegt die Begründung häufig in falschen Marktannahmen oder unvorhergesehenen Problemen. Oft bietet es sich an, eine Idee zu überdenken und weiterzuentwickeln oder die Umsetzung grundlegend zu verändern.
- *Abbruch*: Sollte sich eine Idee als nicht realisierbar und auch nicht adaptierbar erweisen, wird ihre Entwicklung abgebrochen. Die weiteren Phasen werden somit nicht durchlaufen.

2 Einordnung in Aufbau- und Ablauforganisation

2.1 Abgrenzung zum F&E-Controlling

Die Begriffe F&E- und Innovationscontrolling werden häufig synonym verwendet, müssen jedoch streng genommen voneinander abgegrenzt werden. Im Gegensatz zum Innovationscontrolling, das dem Innovationsmanagement über sämtliche Innovationsaktivitäten umfassende Informationen liefern soll, ist das F&E-Controlling im Wesentlichen auf die F&E-Aktivitäten fokussiert (vgl. Weber und Zayer 2007). Bezüglich der Definition des F&E-Controllings werden in der Literatur zwei Ansätze diskutiert:

1. Beim ersten Ansatz wird das F&E-Controlling ausschließlich in der Unterstützung der F&E-Tätigkeiten gesehen. Neben dem Bereichs-Controlling fällt hierunter die Umsetzung einer bereits ausgewählten Idee in ein marktreifes Produkt. Die Hauptaktivitäten des F&E-Controllings sind sehr eng mit dem Projektcontrolling bzw. Projektmanagement verknüpft.
2. Die zweite Sichtweise erweitert das F&E-Controlling (nach dem Verständnis des unter 1. genannten Ansatzes) um Aspekte der Ideenauswahl und – in wenigen Fällen auch – der Innovationsstrategie. Über diese Sichtweise wird in der Literatur allerdings kontrovers diskutiert, da sie über den Kern der F&E-Tätigkeit im Sinne eines Bereichs-Controllings hinausgeht (vgl. Schön 2001, S. 74).

Es scheint daher angebracht, im Rahmen dieses Beitrags *die* Sichtweise des Innovationscontrollings einzunehmen, dessen Mehrwert in der umfassenden Betrachtung aller Innovationsaufgaben und ihrer Verknüpfung zu einem Gesamtsystem liegt.

2.2 Notwendigkeit eines Innovationscontrollings

Innovationen bringen neuartige Risiken und Herausforderungen

Für ein Unternehmen beinhalten Innovationen stets neuartige Aspekte und damit auch Herausforderungen und Risiken, welche häufig erstmals zu bewältigen sind. Zudem bedingen viele Innovationen komplexe Umsetzungsprozesse. Komplexität ist dabei primär durch die unterschiedlichen Unsicherheitsgrade entlang der Innovationsaktivitäten bedingt. Mit zunehmendem Projektfortschritt und damit kürzeren Prognosezeiträumen nehmen Unsicherheiten ab und lassen sich belastbarere Annahmen und Prognosen treffen. Allgemein kann man die im Innovationsmanagement auftretenden Unsicherheiten in vier Kategorien unterteilen: Markt-, Technologie-, Ressourcen- und Organisationsunsicherheiten, die nun im weiteren Verlauf näher beschrieben werden (vgl. Lynn und Akgun 1998, S. 12–13).

Das Innovationsmanagement alleine kann diese Unsicherheiten nicht umfassend abdecken, sondern benötigt dabei v. a. bei finanzbezogenen Themen die Unterstützung des Innovationscontrollings. Die systematische Beschaffung, Bewertung und Aufbereitung relevanter Informationen im Rahmen eines ausgereiften Innovationscontrolling-Konzepts werden somit unabkömmlich. Dabei sieht sich das Innovationscontrolling u. a. häufig mit folgenden Fragestellungen konfrontiert:

Hohe Marktunsicherheit in frühen Phasen

Die Entstehung von *Marktunsicherheiten* wird durch mangelnde Marktkennntnisse und fehlende Marktanforderungen der Innovation bedingt. Die Beantwortung u. a. nachfolgender Fragen stellt hier eine zentrale Herausforderung für das Innovationscontrolling dar:

- Welche Umsatzpotenziale weist der Zielmarkt auf?
- Wie hoch ist die Zahlungsbereitschaft der Zielkunden?
- Welche potenziellen Auswirkungen hat die Reaktion der Wettbewerber auf einen Innovationserfolg?
- Wie ist das eigene Produkt im Vergleich zu möglichen Wettbewerbsprodukten im Markt platziert?

Der geringe Informations- und Wissensstand zu technischen Spezifikationen, Leistungsparametern und Produktionsprozessen bedingt die *Technologieunsicherheit*. Dabei werden dem Controlling u. a. häufig folgende Fragen gestellt:

- Welche Kosten müssen für neue Technologien aufgewendet werden?
- Wie lange ist die Amortisationsdauer der neuen Technologie?
- Welche Alternativtechnologien könnten zu einer Effizienzverbesserung beitragen?

Finanzierung, Mitarbeiter und Zeit

Ressourcenunsicherheit bezieht sich auf die Bereitstellung von Finanz-, Human- und Zeitressourcen für das Innovationsprojekt und ist dabei u. a. mit folgenden Fragen in Zusammenhang zu bringen:

- Wie ist das Innovationsprojekt zu finanzieren?
- Sind Finanzmittel außerhalb der regulären Budgetierung notwendig?
- Welche Ressourcen werden zur erfolgreichen Projektumsetzung benötigt?
- Welche Ressourcen sind für das Projekt in welchem Umfang verfügbar?
- Gibt es Interdependenzen bzw. Synergien zu anderen Innovationsprojekten?

Organisatorische Unsicherheiten beschreiben die unternehmensinterne Handhabung der Innovation. Bereits ab Beginn des Innovationsprojektes sollten u. a. folgende Fragen geklärt werden:

- Wie kann der Projektfortschritt (monetär) erfasst werden?
- In welcher Form findet das Reporting des Innovationsfortschritts statt?
- Wer ist über den Projektfortschritt in welchem Rhythmus zu unterrichten?
- Wie können die benötigten Kapazitäten effizient eingesetzt werden?

2.3 Inhalte und Aufgaben des Innovationscontrollings

2.3.1 Service für das Innovationsmanagement

In der Literatur gibt es zahlreiche Ansätze, die versuchen Inhalte und Aufgaben des Innovationscontrollings systematisch darzustellen. Eine Unterscheidung kann anhand der Breite der zugehörigen Inhalte und Aufgaben getroffen werden. Nachfolgend wird auf die Darstellung von Bösch zurückgegriffen, der seiner Innovationscontrolling-Konzeption eine vergleichsweise breite Definition von Inhalten und Aufgaben zugrunde legt. Diese Konzeption stellt den aktuellen Stand der Forschung dar und geht z. T. deutlich über frühere Konzeptionen hinaus (vgl. Bösch 2007, S. 118–120). Nachdem Bösch die praktische Relevanz seines Ansatzes mit Hilfe von Fallstudien in seiner Forschungsarbeit unterstreicht, werden Teile seines Konzepts für den praxisorientierten Leser im Folgenden aufgeführt und diskutiert.

Aufgaben des Innovationscontrollings

Grundlegend wird das Innovationscontrolling als Service für das Innovationsmanagement verstanden. Als zentrale Aufgaben gelten:

- *Planungsunterstützung*: Diese koordiniert die Auswahl und den Projektvorbereitungs-Prozess, um sicherzustellen, dass Unternehmensziele erreicht werden. Sie zielt sowohl auf die Ermittlung und Minimierung von Risiken als auch auf die Verringerung der Unsicherheit im Innovationstransformations-Prozess ab.

- *Informationsunterstützung:* Diese beabsichtigt, dem Informationsbedarf des Managements gerecht zu werden und damit die Entscheidungsfindung zu erleichtern. Nachdem der Informationsbedarf bestimmt ist, müssen die Daten und Informationen beschafft und für die Auswertung in einer Art und Weise aufbereitet werden, dass das (Innovations-)Management auch effizient Entscheidungen treffen kann.
- *Performance-Measurement:* Als Gegenstück zur Planung von Innovationsaktivitäten, gewährleistet dieses die Vergleichbarkeit des aktuellen und des gewünschten Zustandes. Neben (finanziellen) quantitativen Messgrößen sollten auch qualitative Messgrößen (abgeleitet aus strategischen Zielen) berücksichtigt werden. Somit geht das Performance-Measurement über das traditionelle Verständnis von finanz- und ergebnisorientierter Steuerung hinaus (vgl. Munck und Robers 2015).

Zudem ist die Festlegung, mit welchen Methoden und Instrumenten die benötigten Informationen beschafft und ausgewertet werden, ein wichtiger Bestandteil der Innovationscontrolling-Aufgabe (vgl. Gemünden und Littkemann 2007, S. 9; Gleich et al. 2016). Dabei dient das Innovationscontrolling nicht nur zur Unterstützung des Innovationsmanagements, sondern auch zur Sicherstellung dessen Effektivität und Effizienz. Folglich muss sich das Innovationscontrolling an der Strukturierung der Aufgaben des Innovationsmanagements ausrichten. Zur Strukturierung können die Aufgaben nach Entscheidungsfällung und Durchsetzung sowie nach strategischem und operativem Charakter unterteilt werden. Entscheidungsaufgaben sind dabei solche, an deren Ende eine konkrete Entscheidung steht. Durchsetzungsaufgaben hingegen beziehen sich auf die Umsetzung der getroffenen Entscheidung. Somit entsteht eine Vier-Felder-Matrix, wie sie in Abb. 3 dargestellt wird.

Abb. 3 Strukturierung des betrieblichen Innovationssystems. (Quelle: Bösch 2007, S. 57)

	Entscheidungs-fällung	Durchsetzung
Strategische Aufgaben	Entscheidung über Innovationsstrategie	Verbessern von Innovationspotenzialen
Operative Aufgaben	Entscheidung über Fortführung, Abbruch, Veränderung eines Innovationsprojekt	Planung und Durchführung von Innovationsprojekten

2.3.2 Strategische Entscheidungsaufgaben

Strategische Entscheidungsaufgaben behandeln die Frage, wie der langfristige Fortbestand eines Unternehmens gesichert werden kann. Im Hinblick auf Innovationen geht es primär um Fragen der Innovationsstrategie und deren Kopplung an die Unternehmensstrategie (vgl. Bösch 2007, S. 58–60).

Bezüglich des *Innovationsausmaßes* sind zwei Herangehensweisen denkbar: Zum einen kann ein Unternehmen festlegen, wie viel seiner zur Verfügung stehenden Ressourcen in Innovationsaktivitäten investiert werden soll und „wie viel“ Innovation damit möglich ist. Ein in der Praxis häufig anzutreffendes Verfahren ist z. B. die Festlegung, wie viel Prozent des Vorjahresumsatzes als Budget für den Innovationsbereich zur Verfügung stehen. Dieses kann im nächsten Schritt noch weiter in Personal, Know-how-Einkauf, Materialkosten etc. aufgeteilt werden. Zum anderen kann aber auch, ausgehend von einem gewünschten Innovationsergebnis (z. B. Umsetzung einer konkreten Kundenanforderung), bestimmt werden, wie viele und welche Ressourcen zur Umsetzung notwendig sind.

Neben der Frage nach der innerbetrieblichen Führungsrolle eines Innovationsprojektes, stellt sich ebenso die Entscheidung über die Einbeziehung externer Partner zum Ausgleich evtl. vorhandener Ressourcendefizite. Dies kann vom Zukauf fremder Technologien bis hin zur vollständigen Fremdvergabe eines Innovationsprojektes reichen, um die Marktpositionierung des innovierenden Unternehmens nachhaltig zu sichern und das Unternehmen langfristig innovativer zu machen.

Rolle des Controllings: Das Innovationscontrolling kann hier die Entscheidungsfindung durch die Bereitstellung von Budget- und Plandaten unterstützen. Diese sollten so aufbereitet sein, dass Trends erkennbar sind. Zudem sollte das Controlling die Rolle der Informationsbündelung übernehmen und Informationen, z. B. vom Marketing bzgl. zukünftiger Kundenwünsche oder aus der Entwicklung bzgl. zukünftiger Technologien, zusammentragen und analysieren. Diese dienen dem Management als Diskussionsgrundlage über die weitere strategische Ausrichtung. Ebenso hat das Controlling bei der Ressourcenzuteilung die Aufgabe, einen optimalen Effizienz- und Effektivitätsgrad bei der Projektumsetzung zu gewährleisten.

2.3.3 Strategische Durchsetzungsaufgaben

Strategische Durchsetzungsaufgaben verfügen über eine zeitlich unbefristete Wirkung für das gesamte betriebliche Innovationssystem. Ziel dabei ist es, Potenziale und Ressourcen aufzubauen und zu verbessern (vgl. Bösch 2007, S. 62–63):

- *Ressourcen verbessern:* Einerseits sollten qualifizierte Mitarbeiter angeworben sowie vorhandenes Personal laufend weitergebildet werden. Andererseits ist sicherzustellen, dass jederzeit ausreichend materielle, insbesondere finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen.
- *Technologisches Know-how und Verfügungsrechte verbessern:* Wissen muss nicht nur generiert, sondern auch gesichert und – durch geeignete Wissensmanagementsysteme –

unternehmensweit zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus sind die Sicherung von Verfügungsrechten sowie die Sicherung geistigen Eigentums relevant.

- *Marktverständnis verbessern:* Nicht das innovierende Unternehmen entscheidet über den Erfolg einer Innovation, sondern Kunden und Mitbewerber. Daher ist es wichtig, sowohl die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu kennen und zu verstehen, als auch die Aktivitäten der Wettbewerber stets genau zu beobachten.
- *Unternehmensorganisation verbessern:* Für einen Innovationserfolg sollten bereichsübergreifende Teams (F&E, Controlling, Marketing etc.) mit flachen Hierarchien und breiten Entscheidungsbefugnissen eingesetzt werden, um einen ganzheitlichen Blick auf das Innovationsprojekt einnehmen zu können (vgl. Cooper 2005, S. 239–240.; Disselkamp 2005, S. 51–52).
- *Unternehmenskultur verbessern:* Erfolgreiche Innovatoren begreifen Veränderung als etwas Positives, sehen in Fehlschlägen die Chance zum Lernen und bekennen sich klar und öffentlich zu Innovationen und den damit verbundenen Risiken. Dadurch wird ein innovationsfreundliches Klima geschaffen.
- *Ideenfluss verbessern:* Ideen sollten schnellstmöglich in ein Ideenverwertungssystem überführt werden, um sie entsprechend ihres Potenzials zu verarbeiten – unabhängig davon, ob sie realisiert oder verworfen werden.
- *Prozess- und Projektmanagement verbessern:* Durch die Standardisierung von Projekt- und Prozessmanagement soll das Innovationsmanagement schneller und effizienter gestaltet werden. Dabei sollten Freiheiten erhalten bleiben, um Innovationsprojekte an unterschiedliche Gegebenheiten anpassen zu können.

Rolle des Controllings: In den dargestellten Feldern hat das Innovationscontrolling die Aufgabe, Abweichungen zu analysieren. Zu den beschriebenen Sachverhalten können Messgrößen ermittelt werden, z. B. für den Ideenfluss/die Ideenanzahl je Mitarbeiter, die Anzahl von Ideenworkshops und die Zeit von der Ideengenerierung bis zur ersten Evaluation. Auf Basis dieser Daten kann ein Abgleich des Istzustands mit dem gewünschten Sollzustand vorgenommen werden. Unter Zuhilfenahme von Zeitreihenanalysen können Trends sichtbar gemacht werden. Beides zusammen zeigt, ob und wie gut die Entwicklung in Richtung der angestrebten Strategie fortschreitet. Zudem wird ersichtlich, inwiefern Maßnahmen zur Zielerreichung eingeleitet werden müssen.

2.3.4 Operative Entscheidungsaufgaben

Operative Entscheidungsaufgaben sind das verbindende Element zwischen den zuvor thematisierten strategischen Entscheidungen und einem einzelnen Projekt. Ziel dabei ist es, die Umsetzung des einzelnen Projekts so effizient wie möglich zu gestalten.

Entscheidung über Projektfortführung

Entscheidungen über die Projektfortführung sind erfolgskritisch, da meistens mehr Projekte zur Durchführung bereitstehen, als mit den verfügbaren Ressourcen zu bewältigen

sind. Die Aufgabe der Entscheidungsgremien, in denen das Controlling zur Rationalitätssicherung mit vertreten sein sollte, besteht somit darin, entlang vordefinierter, objektiver Kriterien Projekte mit hohen Erfolgsaussichten voranzutreiben und vermeintlich weniger erfolgreiche zu stoppen und deren Ressourcen umzuverteilen. Der wohl bekannteste Prozess dieser Art ist der Stage-Gate-Prozess, welcher Projekte bei zunehmendem Projektfortschritt immer strengerer Auswahlkriterien unterwirft und nur Projekte mit hohen Erfolgsaussichten zur Markteinführung gelangen lässt.

Regelmäßiges Hinterfragen von Projekten

Trotz gewissenhafter Projektplanung ist regelmäßiges Hinterfragen der Projektziele im Innovationskontext notwendig. Dies liegt zum einen daran, dass gerade in den frühen Phasen von Innovationsprojekten auf einer noch unsicheren Informationsbasis geplant wird, welche im Projektverlauf zunehmend durch belastbarere Erkenntnisse ergänzt wird. Zum anderen sind Umweltbedingungen im Kontext von Innovationsprojekten fortlaufenden Änderungen unterworfen, sodass ein Anpassen, z. B. an geänderte Kundenbedürfnisse, das Reagieren auf Aktivitäten von Mitbewerbern oder auf regulatorische Änderungen, notwendig werden kann.

Rolle des Controllings: Dem Innovationscontrolling kommen in diesem Feld zwei Rollen zu: Zum einen sollte es ein Ressourcen-Controlling betreiben, in dem dargestellt wird, welche Ressourcen vorhanden sind, wie sich diese über die Zeit entwickelt haben und vor allem, wie effizient die Ressourcennutzung ist. Zum anderen ist das Innovationscontrolling dafür verantwortlich, den Projektfortschritt regelmäßig zu hinterfragen und Feedbackschleifen einzufordern, um sicherzustellen, dass neue Informationen zeitnah in die Bewertung einfließen und notwendige Änderungen frühzeitig eingeleitet werden können.

2.3.5 Operative Durchsetzungsaufgaben

Operative Durchsetzungsaufgaben machen – zumindest zeitlich gesehen – oftmals den größten Teil der Innovationsmanagement-Aufgaben aus und enden in der Regel spätestens mit Abschluss des zugehörigen Innovationsprojekts. Jedoch können die Aufgaben in diesem Feld in ein vergleichsweise einfaches Schema gebracht werden: Innovationsprojekte planen und durchführen (vgl. Bösch 2007, S. 55–66).

Die wichtigsten Teilbereiche der Planung sind eine möglichst detaillierte Problemdefinition, die Festlegung der Projektorganisation und Verantwortung für konkrete Teilaufgaben sowie Bearbeitungsschritte, das Bestimmen einer Projektstruktur, die Identifikation von Schnittstellen zu anderen Projekten und Abteilungen des Unternehmens, die Budgetplanung sowie die Meilenstein- und Terminplanung.

Als Aufgaben der Projektdurchführung gelten, neben dem möglichst effizienten Umsetzen der Planvorgaben, auch das Erreichen oder Übererfüllen der geplanten Ziele. Hierzu ist es notwendig, eine fortlaufende Kontrolle der Planabweichungen durchzuführen, um ggf. Maßnahmen zur Gegensteuerung einleiten oder sogar eine Neubewertung anstoßen zu können. Als Erfolgsfaktoren der Projektdurchführung werden z. B. ein offener und

lösungsorientierter Kommunikationsstil, Motivation und Know-how der Mitarbeiter, ein kooperativer Führungsstil sowie ein geeigneter Einsatz von Instrumenten des Projektmanagements angesehen.

Rolle des Controllings: Die Controlling-Aufgaben im Zuge der operativen Durchführung folgen dem klassischen Controlling-Zyklus aus Planung, Umsetzung, Kontrolle und Maßnahmeninitiierung. Es sollte daher ein Controlling aufgebaut werden, dass die wesentlichen Einflussgrößen einzelner Innovationsprojekte und deren Auswirkung auf den Projekterfolg sowie das Unternehmensergebnis darstellt.

2.4 Wirkung des Innovationscontrollings prüfen und kommunizieren

Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Diskussion um Innovationscontrolling ist, wie die Effektivität und Effizienz des Controllings selbst gewährleistet werden kann. Es lässt sich argumentieren, dass eine „Überwachungsfunktion“ durch eine dritte Instanz wahrgenommen wird. Jedoch stellt sich dann die Frage, wie für diese Instanz die Sicherung von Effektivität und Effizienz organisiert sein soll. Schlussendlich wird man nicht umhin kommen, einen Zirkelbezug zurück zum Management oder zum Controlling als dessen effizienzsichernder Servicestelle herzustellen. Dann kann aber das Controlling ebenso gut im Sinne eines Selbst-Controllings die eigene Effizienz und Effektivität hinterfragen.

Selbst-Controlling des Controllings

Das Controlling sollte folglich ein Interesse daran haben, keinen Zweifel an seiner Funktion aufkommen zu lassen. Dies geschieht einerseits dadurch, dass die eigenen Erfolge transparent gemacht werden und ein Selbst-Controlling den gleichen Maßstäben folgt, die bei einem Fremd-Controlling angelegt werden. Andererseits sollte stets ein Bestreben vorhanden sein, den durch die Controlling-Services erbrachten Mehrwert aufzuzeigen. Denn Controlling zum Selbstzweck ist wenig nützlich. Erst wenn der erzeugte Mehrwert den durch die Erbringung der Controlling-Leistung verursachten Mehraufwand übersteigt, ist Controlling für das Management auch wirklich sinnvoll.

Positive Auswirkungen von Innovationscontrolling

Bezüglich der Frage, welche positiven Effekte durch Innovationscontrolling hervorgerufen werden können, sind abschließend vier Punkte zu nennen. Diese sind zwar rechnungswesenorientiert, geben aber dennoch einen ersten Eindruck möglicher Auswirkungen (vgl. Gemünden und Littkemann 2007, S. 14).

Transparenz im Betriebsergebnis: Durch eine Innovationsabrechnung, die an das Rechnungswesen angelehnt ist, werden Innovationsprojekte im Betriebsergebnis erfasst und sind damit für Dritte sichtbar. Hierin kann ein Nachteil liegen, wenn Opponenten und Kritiker dadurch auf Projekte aufmerksam werden und ein Projekt unnötig verzögert wird. Es besteht aber auch die Chance, den Mehrwert eines Projekts darzustellen

und so einen besseren Zugriff auf Ressourcen zu erlangen. Zudem können durch diese Veröffentlichung, neue bislang unbeachtete Sichtweisen projektfremder Mitarbeiter einbezogen werden. Es wird in diesem Zusammenhang auch von destruktivem bzw. konstruktivem Widerstand gesprochen.

Vergleichbarkeit: Sofern alle Projekte gesondert abgerechnet und dargestellt werden, besteht die Möglichkeit, sie miteinander zu vergleichen. Einerseits entsteht durch den daraus resultierenden internen Wettstreit das Risiko, dass Projektteams sich gegenseitig im Kampf um knappe Ressourcen blockieren und dadurch Ressourcen vergeuden. Andererseits kann dies aber auch eine positive Wirkung entfalten, wenn Projektteams versuchen, sich gegenseitig durch vorzeigbare Erfolge zu übertrumpfen. Die Unternehmensleitung ist daher gut beraten, einen positiven Wettstreit zu fördern.

Motivationswirkung: Durch das Ausweisen der eigenen Projektergebnisse im Unternehmensergebnis kann ein Motivationsschub eintreten, wenn einem Projektteam die Konsequenz des eigenen Handelns in monetären Größen bekannt gemacht und nicht in allgemeinen Kosten- und Erlöspositionen versteckt wird. Es findet eine Identifikation mit dem eigenen Arbeitsergebnis statt. Wichtig ist jedoch, nicht nur monetäre Ergebnisgrößen, sondern auch Größen, wie Termineinhaltung oder den Erfüllungsgrad der technischen Lösungsanforderung, zu verwenden.

Planungs- und Kontrollinstrumente: Innovationscontrolling dient ebenfalls der Planung und Abweichungskontrolle, verbunden mit der Initiierung von Gegensteuerungsmaßnahmen. Dabei ist zu beachten, dass ein solches System auf die Akzeptanz der Mitarbeiter stößt und nicht dahin gehend falsch verstanden wird, dass es der Überwachung und dem Finden von Schuldigen dient. Die beabsichtigte Steuerungswirkung kann sich nur entfalten, wenn Projektmitarbeiter die Chance zum frühzeitigen Aufdecken von Abweichungen und möglichen dahinterliegenden Problemen erkennen und das Innovationscontrolling als Hilfsinstrument der Projektsteuerung und zur Erreichung der gesetzten Ziele akzeptieren.

3 Zusammenfassung

Trotz der Notwendigkeit und zahlreichen positiven Auswirkungen des Innovationscontrollings sollte immer die Balance zwischen Kreativität und Steuerbarkeit berücksichtigt werden. Innovationscontrolling verlangt von Projektmitarbeitern, einen Teil ihrer Arbeitszeit in das Erfassen und Berichten von Daten zu investieren, und beansprucht somit Zeit, die für Kreativität und Weiterentwicklung der Innovation genutzt werden könnte. Im Extremfall kann dies zur Störung der Vertrauensbasis zwischen dem technischen und dem kaufmännischen Bereich führen. Innovationscontroller sollten sich dessen bewusst sein und darauf achten, dass nicht nur finanzielle, sondern auch nichtfinanzielle Kennzahlen verwendet werden. Gerade in den frühen Phasen können Innovationsprojekte ansonsten aufgrund des anfänglich hohen Risikos übermäßig nachteilig erscheinen und verfrüht abgelehnt werden. Zudem sollte bedacht werden, dass Controlling immer mit

Aufwand und Kosten verbunden ist. Hier ist genau abzuwägen, ob der anfallende Aufwand durch die positiven Effekte aus Effektivitäts- und Effizienzsteigerung zumindest kompensiert werden kann. Bei einem ganzheitlichen Innovationscontrolling sollte dies immer der Fall sein.

AF4

Literatur

- Billing, F. (2003). *Koordination in radikalen Innovationsvorhaben*. Berlin: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bösch, D. (2007). *Controlling im betrieblichen Innovationssystem*. Hamburg: Kovac.
- Cooper, R. G. (2005). *Product leadership*. New York: Basic Books.
- Disselkamp, M. (2005). *Innovationsmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Gemünden, H. G., & Littkemann, J. (2007). Innovationsmanagement und -controlling. *Zeitschrift für Controlling und Management*, 3, 4–18.
- Gleich, R., Munck, J. C., & Tkotz, A. (2016). Entwicklungscontrolling – Ausgestaltung in einem ganzheitlichen Innovationscontrolling-Ansatz. In U. Lindemann (Hrsg.), *Handbuch Produktentwicklung* (S. 349–398). München: Hanser.
- Gleich, R., Nestle, V., & Sommer, L. (2009). Innovationsorientiertes Performance Measurement: Entwicklung und Implementierung einer Innovation Scorecard am Beispiel der Festo AG & Co. KG. In J. Fisch & J.-H. Ross (Hrsg.), *Fallstudien zum Innovationsmanagement* (S. 187–204). Wiesbaden: Gabler.
- Gleich, R., & Schmahl, U. (2009). *Produktportfoliomanagement*. Germany: HARLAND media.
- Hauschildt, J., & Salomo, S. (2010). *Innovationsmanagement* (5. Aufl.). München: Vahlen.
- Horváth, P., Gleich, R., & Saiter, M. (2015). *Controlling* (13. Aufl.). München: Vahlen.
- Lynn, G., & Akgun, A. (1998). Innovation strategies under uncertainty. *Engineering Management Journal*, 8(3), 11–17.
- Munck, J. C., & Robers, D. (2015). Innovation Performance Measurement – Auf die richtigen Kennzahlen kommt es an. *Der Controlling-Berater*, 37, 47–62.
- Salomo, S. (2003). Konzept und Messung des Innovationsgrades. In M. Schwaiger & D. Harhoff (Hrsg.), *Empirie und Betriebswirtschaft* (S. 399–427). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schentler, P., Lindner, F., & Gleich, R. (2010). Innovation performance measurement. In A. Gerybadze, U. Hommel, H. W. Reiners, & D. Thomaschewski (Hrsg.), *Innovation and international corporate growth* (S. 299–319). Heidelberg: Springer.
- Schön, A. (2001). *Innovationscontrolling*. Frankfurt: Lang.
- Weber, J., & Zayer, E. (2007). Unexpected allies in innovation. *Zeitschrift für Controlling und Management*, 3, 26–34.

Über die Autoren

Prof. Dr. Ronald Gleich ist Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Business School sowie geschäftsführender Gesellschafter der Horváth Akademie GmbH.

Dr. Jan Christoph Munck ist Forschungsdirektor im Competence Center Innovation & Entrepreneurship am SITE der EBS Business School.

Dr. Alexander Tkotz ist Senior Project Manager im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants.

Vertriebscontrolling

Reinhard Hünerberg

Zusammenfassung

Der Beitrag erläutert die wichtige Schnittstelle „Vertriebscontrolling“ zwischen Marketing/Vertrieb und Controlling. Es wird insbesondere auf die Aufgabenstellungen eingegangen und auf die Rahmenbedingungen, innerhalb derer die entsprechenden Aktivitäten ablaufen und die durch sie geprägt werden. Es wird weiterhin ein Überblick über wesentliche Verfahren gegeben, die zur Aufgabenerfüllung Anwendung finden. Damit wird auf spezifische Bereiche des Controllings für das Distributionsinstrumentarium vorbereitet, und es erfolgt eine Verknüpfung mit den weiterführenden Beiträgen des Sammelbandes zur Methodik.

Inhaltsverzeichnis

1	Begriffsfestlegungen und Aufbau des Beitrages	334
2	Aufgaben des Vertriebscontrollings	335
3	Rahmenbedingungen	341
4	Verfahren des Vertriebscontrollings	348
5	Fazit	353
	Literatur.	355
	Über den Autor	356

R. Hünerberg (✉)
Universität Kassel, Kassel, Deutschland
E-Mail: huenerberg@wirtschaft.uni-kassel.de

1 Begriffsfestlegungen und Aufbau des Beitrages

Das Verständnis sowohl von Controlling als auch von Vertrieb ist uneinheitlich und Gegenstand zahlreicher begrifflicher Diskussionen. Zwar kommt Begriffen kein Wahrheitsgehalt zu, für das Textverständnis und eine kohärente Darstellung sind entsprechende eindeutige Festlegungen jedoch unabdingbar.

Der Begriff *Controlling* stammt aus dem angloamerikanischen Sprachgebrauch und wird dort – insbesondere aus Praxissicht – primär für Erfolgssteuerungs- und -dokumentationsaufgaben finanzbasierter Art verwendet (vgl. Link und Weiser 2011, S. 10–17). Aus wissenschaftlicher Sicht und in anderen Ländern, speziell in Deutschland, hat sich eine weitergehende Auffassung entwickelt, die zu einem Verständnis von Controlling als generellem Unterstützungsinstrument der Unternehmensführung im Sinne des Einsatzes sowie der Verbesserung und Koordination von Planungs- und Kontroll- sowie Informationssystemen geführt hat (vgl. Link und Weiser 2011, S. 9–10). Insbesondere geht Controlling dann über reine Kontrollaktivitäten hinaus, umfasst vielmehr die unterschiedlichen Aspekte der pro- und post-aktiven Steuerung und Lenkung des Unternehmens. Diese begriffliche Grundlage, wie sie auch in anderen Beiträgen des vorliegenden Bandes diskutiert wird, soll im Folgenden herangezogen werden. Dabei ist allerdings nicht zu übersehen, dass sich zusätzliche Überschneidungen, etwa mit klassischen Themenbereichen des Marketings, ergeben. Das gilt umso mehr, wenn über Implementierungsaspekte und operative Fragen hinaus auch grundsätzlich-strategische Überlegungen in die Aufgabenbereiche von Controlling einfließen.

Vertrieb wird manchmal explizit, häufiger jedoch lediglich implizit abgegrenzt. Homburg (2015, S. 862–864) geht von einem umfassenden Marketinginstrumentalbereich „Vertriebspolitik“ aus, der akquisitorische und logistische Aufgaben beinhaltet und sich mit der Auswahl von Vertriebsorganen, der Gestaltung von Vertriebswegen, den Beziehungen zu Vertriebspartnern und Key Accounts, der Durchführung von Verkaufsaktivitäten und Logistikkentscheidungen befasst. Damit ist der klassische Bereich der Distributionspolitik abgedeckt, allerdings mit dem Schwerpunkt auf verkaufsnahen Vorgängen im Sinne einer Realisierung der letztendlich angezielten Absatzfunktion des Marketings. Dabei stehen individuelle Kaufabschlüsse im Vordergrund, die insbesondere durch persönliche Interaktion zustande kommen. Da derartige Vertriebsaufgaben in der Unternehmenspraxis organisatorisch und personell häufig – speziell in größeren Unternehmen und im B-to-B-Geschäft – von den sonstigen Marketingaktivitäten getrennt ablaufen und einen gewissen Grad an Selbstständigkeit in Theorie und Praxis erlangt haben, wird der Vertrieb oft dem Marketing gegenübergestellt, und ein gewisses Spannungsverhältnis zwischen beiden Bereichen ist unverkennbar. Hier soll Vertrieb im Sinne von Homburg allerdings als umfassender und integraler Bestandteil des Marketings verstanden werden. Auf jeden Fall existiert eine enge interdependente Verbindung zwischen vertriebspolitischen und sonstigen Aufgabenbereichen des Marketing (vgl. Binckebanck 2013, S. 212–215).

Vertriebscontrolling wird gemäß den vorstehenden Ausführungen daher als das Steuerungs- und Lenkungsinstrument im Bereich der Vertriebspolitik verstanden. Im weiteren,

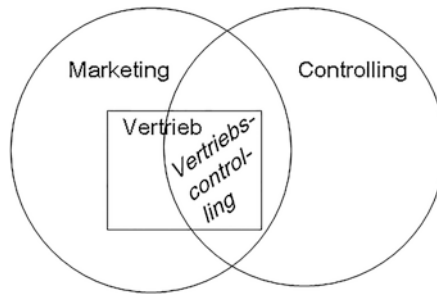


Abb. 1 Marketing, Vertrieb, Controlling, Vertriebscontrolling. (Quelle: eigene Darstellung)

eher wissenschaftlichen Sinne werden alle distributiven Entscheidungen unterstützt, im engeren, mehr praxisorientierten Sinne geht es um die Steuerung der zum Organisationsbereich des Vertriebs zählenden Aktivitäten und der damit betrauten Personen (vgl. Ahr et al. 2010, S. 16–28). Die letztere Ausrichtung ist primärer Gegenstand dieses Beitrages. Das Controlling weiterer, auf spezifischen Distributionsentscheidungen beruhender Sachverhalte, besonders derjenigen, denen heute in besonderem Maße Aktualität zukommt, wie etwa E-Commerce und Multi-Channel-Distribution, wird in weiteren Beiträgen des vorliegenden Sammelbandes in vertiefter Form aufgegriffen. Abb. 1 verdeutlicht die hier zugrunde gelegten Zusammenhänge zwischen Marketing, Vertrieb und Controlling, Vertriebscontrolling.

Im Folgenden wird zunächst auf zentrale Aufgaben des Vertriebscontrollings eingegangen, danach auf wesentliche zu beachtende Rahmenbedingungen bei der Realisierung von Controlling-Ansätzen in der Vertriebspolitik. Es schließt sich eine knappe Darstellung sowie Beurteilung jeweils eingesetzter Methoden an, die in wesentlichen Bereichen des Vertriebscontrollings Verwendung finden, ehe eine Zusammenfassung in Form von Thesen den Beitrag abschließt. Auf diese Weise soll ein ausreichend fundierter Überblick zu dem komplexen Gebiet des Vertriebscontrollings gegeben werden, der durch Studium der zahlreich vorhandenen Spezialliteratur vertieft werden kann.

2 Aufgaben des Vertriebscontrollings

Die Aufgaben des Vertriebscontrollings ergeben sich aus denjenigen Entscheidungssachverhalten bei der Unternehmenssteuerung, die sich dem Vertriebsmanagement stellen und die der Planung und Kontrolle auf Basis von adäquaten Informationen bedürfen. Hier wird eine Basis-Klassifikation gemäß Abb. 2 vorgeschlagen. Grundlage ist die Unterscheidung in marktbezogene, d. h. auf Marktteilnehmer bezogene Fakten, und in Sachverhalte, die auf die eigene Unternehmung, speziell die Vertriebsorganisation ausgerichtet sind. Beide beeinflussen sich gegenseitig, da externe Erfolge (teilweise) auf internen vertrieblichen Prozessen und Strukturen beruhen. Auf jeden Fall müssen beide Bereiche für die Vertriebssteuerung als Entscheidungsgrundlage beachtet werden.

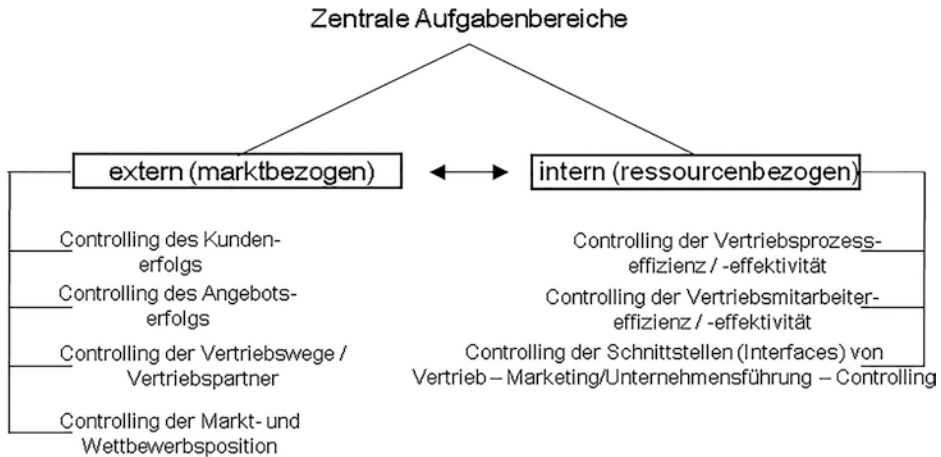


Abb. 2 Klassifikation der Aufgaben des Vertriebscontrollings. (Quelle: eigene Darstellung)

Kundenerfolg

Kundenerfolg als ein wesentlicher, auf externe Marktteilnehmer bezogener Sachverhalt wird durch zahlreiche Wirkgrößen beeinflusst. Neben unternehmensunabhängigen Einflüssen zählen hierzu die nach außen gerichteten, dem Marketing zuzurechnenden Maßnahmen des Unternehmens. Die Vertriebsanstrengungen der entsprechenden organisatorischen Unternehmenseinheiten sind ein zentraler Teil hiervon.

Für die Feststellung des Kundenerfolgs und daraus folgende Planungen kommen vielerlei Dimensionen in Betracht. Neben ökonomischen Größen wie Umsatz, Kosten Gewinn, Deckungsbeitrag je Kunde/Kundengruppe oder Marktsegment, Zahl gehaltener, an Abwanderung gehinderter und zurückgewonnener Kunden stehen außer- bzw. vorökonomische Kriterien, etwa positive Einstellung gegenüber Unternehmen/Angebot, Interesse, Zufriedenheit, Weiterempfehlungen, Loyalität von existierenden und potenziellen Kunden. Hinzu treten diverse Klassifikationskriterien für eine weitere Charakterisierung von Kundentypen. Dazu gehören auch eingesetzte Marketingmaßnahmen, beispielsweise Preise, Kommunikationsmaßnahmen, Vertriebswege, Serviceangebote, zudem Vertriebsaktivitäten im engeren Sinne wie Kundenbesuche, mit denen die jeweiligen Kunden konfrontiert waren.

Die Aufgabe des Vertriebscontrollings besteht darin, Informationen zu allen Aspekten des Kundenerfolgs, die für die Vertriebsorganisation von Bedeutung sind, zur Verfügung zu stellen und so die zukünftigen Vertriebsaktivitäten zu steuern. Dabei kann es um die Aufrechterhaltung oder Veränderung vorökonomischer Kundeneigenschaften wie der Kundenzufriedenheit gehen, die Beeinflussung des Kaufverhaltens, etwa mit Blick auf Kaufintensität, die Notwendigkeit der Akquisition von Neukunden, aber auch eine aus Kosten- und Kapazitätsgründen erforderliche Reduzierung bzw. Veränderung von Vertriebsaktivitäten mit Blick auf bestimmte Kunden.

Der (potenzielle) Kunde lässt sich im Sinne des Marketings als Ausgangspunkt aller unternehmensstrategischen und -politischen Überlegungen ansehen; Informationen über ihn helfen, eine durch Kundenerfolg wertbasierte Unternehmensführung zu realisieren. Das gilt auch und besonders für den Vertrieb; Kundenorientierung auf Basis von relevantem Wissen über Kunden und damit entsprechende Controlling-Aktivitäten sind eine Voraussetzung für „Sales Excellence“ (vgl. Homburg et al. 2012, S. 27–40).

Angebotserfolg

Eine ähnliche Bedeutung wie dem Kundenerfolg kommt dem Angebotserfolg zu. Auch dieser wird von zahlreichen Faktoren beeinflusst, zumindest teilweise auch durch Vertriebsanstrengungen. Daher muss das Vertriebscontrolling auch hierzu Informationen zur Verfügung stellen.

Dabei geht es um die Ergebnisse von Produkten, Produktgruppen, Sortimenten, Einzel- und Familienmarken bzw. Dienstleistungen und Kundenservices. Zudem sind Reaktionen auf Preise, Rabatte, Konditionen bei den jeweiligen Angeboten zu beachten. Eine Verknüpfung dieser Größen mit individuellen Kunden oder Kundengruppen bietet sich an; also etwa Erfolg von Produkt A bei Kundengruppe I. Weitere kombinatorische Auswertungen sind denkbar, z. B. Erfolg von Produkt A bei Kundengruppe I mit Preis- und Konditionenausprägung x. Im Mittelpunkt stehen wieder dem Angebot zurechenbare Umsätze, Kosten Deckungsbeiträge, Gewinne, aber auch außerökonomische Größen wie Stadium im Produkt-/Markenlebenszyklus, Bekanntheitsgrade, Sympathiewerte, Verbundbeziehungen zwischen verschiedenen Angeboten usw.

Das Vertriebscontrolling hat dann die Aufgabe, die Aufmerksamkeit auf vernachlässigte, aber erfolgsträchtige Angebotsteile/-elemente zu lenken, Vertriebsaktivitäten für weniger erfolgreiche Bestandteile einzuschränken oder – bei möglicher Trendumkehr – zu verstärken, rentable Angebotsbestandteile weiterhin zu fördern bzw. den Spielraum für bestimmte Angebotselemente, z. B. günstigere Konditionen, auszuloten.

Das Angebot ist die Reaktion auf Bedürfnisse in Märkten, letztlich die einzige und zentrale Möglichkeit eines Unternehmens aus Marktteilnehmern Kunden zu generieren. Gleichzeitig stellt es die Daseinsberechtigung für den Vertrieb dar. Daher kann die Angebotspolitik auch als Implementierung der Kundenorientierung angesehen werden und der Vertrieb als das zentrale Scharnier zwischen beiden. Das Vertriebscontrolling hat dafür Sorge zu tragen, dass diese Funktion so ausgeführt wird, dass über Priorisierung und Gestaltung von Verkaufsaktivitäten mit Blick auf Kunden und Angebotsbestandteile optimale Verkaufsergebnisse und damit unternehmerische Ziele erreicht werden.

Vertriebswege/Vertriebspartner

Das unternehmerische Angebot kann über verschiedene Vertriebswege zum Kunden gelangen, und diese sind in der Regel aus Kosten- und Ertragsicht unterschiedlich zu beurteilen. Damit ergibt sich ein weiteres Feld für das Vertriebscontrolling, denn Informationen über Effizienz und Effektivität der unterschiedlichen Kanäle können zu Beibehaltung, Neuaufnahme, veränderter Priorisierung von Vertriebskanälen führen.

Die Möglichkeit des gleichzeitigen Vertriebs über mehrere Vertriebskanäle (Multi-Channeling) sowie eine spezifische Form des direkten Vertriebs, E-Commerce, werden in speziellen Beiträgen in diesem Sammelband abgehandelt. Daneben gibt es zahlreiche weitere Distributionskanäle, die sich u.a. durch die Zahl der eingeschalteten selbstständigen Absatzmittlerstufen unterscheiden – z. B. Direktvertrieb über traditionellen Fabrikverkauf, Telefonvertrieb usw., also ohne Vertriebspartner, oder Vertrieb über Partner in Form verschiedener Betriebstypen des Einzelhandels, über Großhandel und Einzelhandel usw.

Auch hier geht es wieder um die Feststellung, wie sich die Vertriebswege unterscheiden und welche priorisiert, aufgegeben oder neu hinzugenommen werden sollten. Dabei spielen Kostenvergleiche und Wirkungs-/Ergebnisunterschiede eine Rolle, etwa Einrichtungs-, Nutzungs-, Auflösungskosten, erreichte Kundenzahl, Umsätze, Deckungsbeiträge, Marktabdeckung usw., aber auch zunächst nicht-ökonomische Sachverhalte wie Kundenerwartungen, Abhängigkeit von Partnern, Kundennähe, mögliche Qualität der Kundenbeziehung u. ä. sind von Bedeutung.

Die Frage des Controllings der Vertriebswege und der heranzuziehenden Partner ist besonders eng mit dem Vertriebscontrolling verbunden; denn der Vertrieb findet über bestimmte Vertriebswege statt, sodass es sich hier teilweise bereits um interne Analysen des Vertriebs selbst handelt. So kann ein direkter Vertrieb durch eine eigene Außendienstorganisation mit dem Einsatz fremder, selbstständiger Vertriebspartner, z. B. von Handelsvertretern oder Franchisenehmern, aus Kosten- und Ergebnissicht verglichen werden.

Markt- und Wettbewerbsposition

Neben den Kunden (und Partnern) sind Wettbewerber die entscheidenden Marktteilnehmer, die letztlich die Marktaufteilung und die eigene Marktposition determinieren (vgl. Homburg et al. 2012, S. 41–45). Nach Porter (2008, S. 78–93) sind es fünf Kräfte, welche den Wettbewerb prägen, und zwar andere Unternehmen in der Branche als direkte Konkurrenz, aber zusätzlich auch Bedrohung durch neue Anbieter und durch Substitutionswettbewerb mittels Ersatzprodukten. Hinzu kommen die Macht starker Lieferanten und die Macht einflussreicher Kunden.

Die eigene Wettbewerbsstärke im Kontext der Ausprägung von Wettbewerbskräften spiegelt sich in aggregierten Erfolgsgrößen wie Marktanteil, Marktvolumen, Marktpotenzial und entsprechenden Größen für bestimmte Teilmärkte. Die Einschätzung von Chancen und Risiken der Aufrechterhaltung oder Ausweitung bestimmter Marktpositionen stellt die große Herausforderung dar und hängt – neben anderen Einflussgrößen wie politischen und gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen – wesentlich vom Verhalten der hinter den Wettbewerbskräften stehenden Akteure ab. Daher sind deren Charakteristika inklusive zukünftig erwartbarer Handlungen ein Bündel potenzieller Einflussgrößen für den eigenen Erfolg und seine Stabilität im Zeitablauf.

Das Vertriebscontrolling muss diese Fragen zumindest als Hintergrundbedingungen für die strategische Ausrichtung von Vertriebsaktivitäten beachten. So sind Vorgaben

für den Vertrieb im Lichte der (zukünftigen) Markt- und Wettbewerbssituation festzulegen; erwarteten wettbewerbsrelevanten Aktivitäten der Marktteilnehmer lässt sich durch vertriebliche Maßnahmen begegnen; gefährdete Märkte können durch vermehrte Vertriebsanstrengungen verteidigt oder aber über eine Reduktion von Aktivitäten auf eine zukünftige Elimination vorbereitet werden; für das Unternehmen neue Märkte, die eine Markt- und Wettbewerbsanalyse aussichtsreich erscheinen lässt, können durch Vertriebsmaßnahmen vorbereitet werden. Zudem lassen sich die Vorgehensweisen von Konkurrenten im Einzelnen analysieren und so deren Stärken und Schwächen im Vertrieb erkennen; daraus können Hinweise gewonnen werden, wie die eigene Vertriebsarbeit verbessert werden kann oder welche Möglichkeiten der Abhebung von der Konkurrenz aussichtsreich sein mögen.

Vertriebsprozesseffizienz/-effektivität

Die Verbesserung der Vertriebsprozessqualität ist eine der Möglichkeiten, den internen Ressourceneinsatz zu optimieren. Allerdings können hierfür durchaus Informationen externer Art, z. B. in Form von Benchmarks aus der zuvor erörterten Konkurrenzanalyse, herangezogen werden. Die Vertriebsprozessoptimierung kann zudem nicht nur interne Effizienzwirkungen haben, sondern auch mit Auswirkungen für externe Kunden verbunden sein, sodass Effektivitätseffekte zu beachten sind.

Unter Vertriebsprozessen sollen alle Prozessschritte von Vertriebsaktivitäten verstanden werden, speziell im Zusammenhang mit dem Interessenten- und dem Kundenmanagement, also von der Identifikation von Interessenten bis zur Nachkaufbetreuung von Kunden (vgl. Kühnapfel 2013a, S. 331–332). Dabei sind nicht nur direkt auf den (potenziellen) Kunden gerichtete Aktivitäten, sondern auch innerbetriebliche Abläufe wie die Tourenplanung und Unterstützungsmaßnahmen, etwa durch Datenbereitstellung, zu beachten. Die Analyse von Vertriebsprozessen gewinnt an Bedeutung, wenn es sich um häufig stattfindende und relativ standardisierte Prozesse handelt, da eine ex-post-Betrachtung dann zu zukünftigen Verbesserungen führen kann.

Dem Vertriebscontrolling kommt im Zusammenhang mit der Optimierung von Vertriebsprozessen primär die Aufgabe zu, die Effizienz der einzelnen Prozessschritte sowie der Verknüpfung zwischen ihnen zu beurteilen. Aus einer Istanalyse und bei Vorgabe eines erwarteten Outputs können Schwachstellen im Sinne des Fehleinsatzes von Ressourcen, z. B. Wartezeiten, Koordinierungsprobleme, Doppelarbeiten, wirkungslose Aktivitäten, Fehlerbehebung usw., identifiziert werden, die sich letztlich in erhöhten Kosten niederschlagen. Im Vergleich mit Soll-Gestaltungsmöglichkeiten können Effizienzverbesserungen, aber auch Effektivitätsvorteile aufgezeigt werden. Instrumente können Formalisierung von Prozessen, Vorgabe von wertebasierten Verhaltensrichtlinien, Modifikation von Arbeitsschritten und -techniken, Nutzung von Automatisierungsmöglichkeiten, Neueinschätzung von Kundenbedürfnissen und Kundennutzen sowie Marktreaktionen etc. sein.

Vertriebsmitarbeitereffizienz/-effektivität

Die Effizienz und Effektivität der Vertriebsmitarbeiter bezieht sich sowohl auf unternehmenseigene Mitarbeiter als auch auf Vertriebspartner im Rahmen des Outsourcings von Vertriebsaktivitäten. Damit überschneidet sich das Untersuchungsobjekt u. U. mit den zuvor diskutierten Vertriebspartnern im Rahmen der Betrachtung von Vertriebswegen. Des Weiteren ist auch eine Überschneidung mit den vorstehend behandelten Vertriebsprozessen möglich. Das ist dann der Fall, wenn einzelne Vertriebsmitarbeiter für bestimmte Prozessschritte verantwortlich sind und Probleme auf sie und ihr Verhalten zurückführbar sind.

Im Mittelpunkt des Interesses stehen alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt, beispielsweise Außendienst, Callcenteragenten, Servicemitarbeiter, Mitarbeiter von Beschwerdebearbeitungen, bis zu einem gewissen Grade auch Personal in der Marktforschung. Deren Tätigkeit, aber indirekt auch die Leistung von Back-Office-Mitarbeitern, kann Reaktionen und Verhalten von Interessenten, Kunden und anderen Marktteilnehmern (mit) beeinflussen. Gleichzeitig ist ihr Einsatz mit Kosten verbunden, die grundsätzlich auf den Prüfstand zu stellen sind.

Neben den direkten und indirekten Kosten der Mitarbeiter wird insbesondere über die Kriterien der Leistungsbeurteilung diskutiert. Je nach Art der Tätigkeit gibt es hierfür zahlreiche mögliche Kriterien, z. B. mengen- oder wertmäßige Verkäufe, Zahl der Kunden, Akquisition neuer oder wichtiger Kunden, Besuchsaktivitäten, Kundenzufriedenheit u. a.

Das Vertriebscontrolling hat die Aufgabe, die Vertriebsmitarbeiter auf Basis ihrer Leistung und unter Berücksichtigung der ihnen zurechenbaren Kosten einer Beurteilung zugänglich zu machen. Auf dieser Grundlage können Maßnahmen der Führungs- und Personalpolitik durchgeführt werden, z. B. Entlohnung, Incentivierung, Beförderung oder Schulungen bzw. sonstige Weiterbildungsmaßnahmen sowie Ersetzung, Neueinstellungen, Job Rotation, Zuordnung zu bestimmten Aufgaben usw. (vgl. Albers und Krafft, 2013, S. 159–260). Analoge Konsequenzen sind für externe Partner vorstellbar. Weiterhin können Grundsatzentscheidungen zur Heranziehung völlig neuer Verkaufsinstanzen, etwa Handelsvertreter statt Franchisepartner, getroffen werden, wenn durch das Vertriebscontrolling derartige Strategiewechsel fundiert werden.

Schnittstellen (Interfaces)

Durch bürokratisch-organisatorische Strukturen entstehen nicht vermeidbare Schnittstellen zwischen verschiedenen Bereichen/Abteilungen/Zuständigkeitsbereichen, die nicht vermeidbar, im besten Fall beherrschbar sind, wenn ihnen besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird (vgl. Homburg et al. 2012, S. 100–105). Tendenziell können Schnittstellen zur Abschottung voneinander bis hin zu Konflikten führen, manchmal bilden sich eigene Kulturen aus und Informationsaustausch sowie Kommunikationsbeziehungen sind unzureichend ausgeprägt. Auf diese Weise kann das Unternehmen als Ganzes Schaden nehmen.

Schnittstellen können bereits innerhalb der Vertriebsabteilung existieren, beispielsweise zwischen Vertriebsgebieten, zwischen verschiedenen Vertriebswegen, etwa stationärem Vertrieb und E-Commerce, zwischen dem Vertrieb unterschiedlicher Produkte und zwischen der Bearbeitung differierender Kundengruppen, zwischen zentralem Vertriebsmanagement und regionalen Verkaufsorganisationen. Insbesondere ergeben sich interne Konkurrenzen an gravierenderen Schnittstellen, so in dem oben bereits als manchmal kritisch eingestuften Verhältnis zwischen Vertrieb und (sonstigem) Marketing sowie anderen Funktionsbereichen, dem zentralen Controlling und der Gesamtunternehmensführung. Ein Beispiel für grundsätzliche Aufgabenüberschneidungen und potenzielle Konflikte sind der Vertriebsbereich einerseits und der Servicebereich andererseits, da sie beide unmittelbarer Teil der Kundenbetreuung sind, diese aber aus verschiedenen Perspektiven und mit differierenden Mitteln bzw. Vorgehensweisen wahrnehmen (vgl. Meyer 2015, S. 66–96).

Das Vertriebscontrolling kann dazu beitragen, durch Informationen über Schnittstellenbereiche und dort auftretende Reibungsverluste Maßnahmen zu deren Vermeidung bzw. Verminderung zu konzipieren, zum Beispiel mittels organisatorischer Maßnahmen wie abteilungsübergreifenden Teams, Einrichtung spezifischer Kommunikationswege und -instanzen, Job Rotation, professioneller Konfliktlösungen, Aufbau einer akzeptierten Wertegemeinschaft usw. Das Management des Schnittstellenmanagements geht zwar über die Controlling-, speziell die Vertriebscontrolling-Aufgaben hinaus, aber das Vertriebscontrolling kann die Notwendigkeit der Interface-Optimierung anstoßen und aus Vertriebsicht mit relevanten Informationen zu steuern versuchen (vgl. Ludwig 2010, S. 47–50).

3 Rahmenbedingungen

Die Aktivitäten des Vertriebscontrollings finden in einem Umfeld statt, das einerseits die Notwendigkeiten und andererseits die Möglichkeiten von Informationsermittlung, Planung/Kontrolle und Steuerung determiniert. Die Rahmenbedingungen, die durch das jeweilig relevante Umfeld aufgespannt werden, lassen sich zu mehreren Ebenen zusammenfassen. Abb. 3 gibt diese in vereinfachter Form wieder.

Nationaler/internationaler Länderrahmen

Der weiteste Rahmen wird durch Gegebenheiten des Sitzlandes und durch Besonderheiten internationaler Märkte festgelegt. Dabei handelt es sich zum Beispiel um gesetzliche, politische, gesamtwirtschaftliche, soziale, demografische, technologische, kulturelle Determinanten, die sich direkt oder indirekt auf den Vertrieb auswirken. Das Unternehmen und sein Vertriebscontrolling können diese Rahmenbedingungen nicht beeinflussen; lediglich übergeordnete Marketing- oder Unternehmensentscheidungen wie etwa der Verzicht auf die Abdeckung bestimmter Märkte können zu einer Umgehung entsprechender Restriktionen führen. Das Vertriebscontrolling kann im Zweifel zu derartigen Grundsatzentscheidungen



Abb. 3 Ebenen der Rahmenbedingungen des Vertriebscontrollings. (Quelle: eigene Darstellung)

durch eine fundierte Beschreibung spezifischer Vertriebssituationen mit seinen Grenzen in bestimmten Märkten beitragen.

Beispielhaft seien einige Einflüsse des nationalen/internationalen Länderrahmens aufgezeigt. So kann durch eine Veränderung der Wirtschaftslage, der Wettbewerbssituation, politischer Veränderungen etc. die Nachfrage positiv oder negativ beeinflusst sein und das Verkaufspotenzial (nur) temporär oder auf längere Sicht erhöht oder eingeschränkt. Kulturelle Besonderheiten in anderen Ländern sind unter Umständen verantwortlich für Kaufzurückhaltung, Missverständnisse in Verhandlungen oder Probleme bei bestimmten Absatzwegen. Bestimmte Vertriebswege mögen nicht existent oder ausgebaut sein. Eingesetzte (einheimische) Vertriebsmitarbeiter sind unter Umständen nicht ausreichend qualifiziert. Entsendete Vertriebsmitarbeiter bedürfen eventuell weiterer Schulungen, um ein spezifisches Verständnis für fremde Kulturen und Verhandlungspartner zu entwickeln.

Das Vertriebscontrolling kann in den genannten Fällen mit seiner Informationsbereitstellungsfunktion die Vertriebsmöglichkeiten und Probleme beschreiben und zur Vertriebsplanung und -steuerung beitragen. Über die Dokumentation unzureichender Ergebnisse hinaus müssten zusätzlich mögliche Problemhintergründe beschrieben und Hinweise auf Abhilfe, beispielsweise durch Analyse von Best-Practice-Beispielen und Benchmarks anderer einheimischer und ausländischer Anbieter gegeben werden.

Die Internationalisierung oder sogar Globalisierung von Unternehmen ist auch in Vertrieb und Vertriebscontrolling immer stärker in den Mittelpunkt der Überlegungen gerückt, und die entsprechenden Rahmenbedingungen spielen daher eine besondere Rolle (vgl. Binckebanck und Hölder 2012, S. 223–240). Typische Fragestellungen

sind zum einen die Wahl zwischen direktem Vertrieb/eigener ausländischer Vertriebsgesellschaft oder Einschaltung von Absatzmittlern/Vertriebspartnern in den jeweiligen Ländern/Ländergruppen sowie die vertraglichen Regelungen mit diesen, zum anderen die Standardisierungsmöglichkeiten des Angebots und der vertrieblichen Vorgehensweisen über Länder hinweg. Objekt des Vertriebscontrollings sind insbesondere Vertriebs(tochter)gesellschaften im Ausland bzw. die ausländischen Vertriebspartner und Vertriebswege sowie die mit Vertriebsaufgaben betrauten Einzelpersonen.

Branchen-/Geschäftstypenrahmen

Arten und Gegenstand von Vertrieb und Vertriebscontrolling hängen wesentlich von Branche bzw. Geschäftstypen ab, in denen das Unternehmen agiert. Eine grundsätzliche Unterscheidung von Unternehmen und entsprechende Brancheneinteilungen beruhen auf ihrer Zuordnung zu Landwirtschaft, Industrie, Handel und Dienstleistungen und deren Unterteilungen nach der Angebotspalette („Wirtschaftszweige“, vgl. Statistisches Bundesamt 2008, S. 1–56). Aus der Vertriebsperspektive kommt es jedoch stärker auf den Geschäftstyp im Sinne der Art von Kunden des Unternehmens in Kombination mit den Angeboten für diese an. So stehen gewerblichen Abnehmern private (nicht-gewerbliche) Abnehmer gegenüber. Während erstere Rohstoffe und Industriegüter verschiedener Art nachfragen oder (als Handel) Konsumgüter zum Weiterverkauf an Konsumenten, weiterhin auch unternehmensbezogene Dienstleistungen beziehen, geht es bei Letzteren um den Bezug von Gebrauchs- und Verbrauchsgütern sowie privaten Dienstleistungen, und zwar direkt vom Hersteller oder vom Handel. Diese Transaktionsformen lassen sich jeweils weiter untergliedern. Hierfür gibt es zahlreiche Typologien, für Industriegüter beispielsweise die Differenzierung nach Grad der Anonymität und Kaufverbundcharakter der Transaktionen in Produkt-, Zuliefer-, System- und Anlagengeschäft (vgl. Backhaus und Voeth 2014, S. 195–218). Die jeweiligen Rahmenbedingungen der Branche/des Geschäftstyps lassen sich vom einzelnen Unternehmen in der Regel kaum verändern. Lediglich fundamentale unternehmerische Entscheidungen zur Verschiebung des Branchenschwerpunkts bzw. der Abdeckung anderer Geschäftstypen sind denkbar.

Während für Darstellungen des Marketings der Konsumgüterbereich im Vordergrund steht, wird für den Vertrieb explizit oder implizit auf das Industriegütergeschäft abgestellt. Der Grund hierfür liegt in der notwendigen Reduzierung besonderer Risiken bei den meisten industriellen Geschäftstypen (vgl. Budt und Lügger 2013, S. 71–73) und der Notwendigkeit, mit komplexen Sachverhalten zurecht zu kommen (vgl. Binckebanck und Lange 2013, S. 95–108). Unter anderem deswegen ist (intensiver) persönlicher Verkauf im Industriegütersektor von besonderer Bedeutung, und die Aktivitäten der Vertriebsabteilung werden dann überproportional wichtig (vgl. Krafft und Bosch 2015, S. 623–625). Da hier das *Produktgeschäft* jedoch grundsätzlich weniger spezifisch ist, weil es um einen eher anonymen Markt mit standardisierten Produkten und geringen Abhängigkeiten der Marktpartner von einander geht, ist der Vertrieb weniger stark auf Beratung und Verhandlung ausgerichtet und kann auch über unpersönliche und indirekte Kanäle erfolgen. Allerdings gibt es eine große Bandbreite hin zu durchaus komplexeren Angeboten.

Beim *Zuliefergeschäft* dagegen besteht eine mehr oder minder starke Abhängigkeit vom Anbieter, aber auch dieser hat durch vorangegangene Investitionen großes Interesse an einer Weiterführung der Geschäftsbeziehungen. Diese (gegenseitige) Gebundenheit kann besonders durch persönliche und direkte Vertriebsarbeit beim Kunden in Richtung Verbundenheit ausgebaut werden. Andererseits bedarf es erheblicher Vertriebsanstrengungen, wenn ein neuer Lieferant das ursprüngliche Lieferantenverhältnis zu seinen Gunsten ablösen will. Das *Systemgeschäft* bezieht sich zwar auf relativ standardisierte Problemlösungen, bindet den Kunden aber bei Folgekäufen mehr oder minder stark. Daher bedarf es für die Generierung von Erstkäufen erheblicher Anstrengungen des Vertriebes zum Nachweis der Vorteilhaftigkeit, Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit des Angebots und des dahinterstehenden Unternehmens. Die Folgekäufe sind zwar prinzipiell zu erwarten, können aber in Umfang, Art und Zeit beeinflusst werden, sodass ebenfalls aktive Vertriebsarbeit gefordert ist. Das *Anlagengeschäft* schließlich kann sich auf Klein- oder Großprojekte mit hoher Individualisierung und häufig langwierigen Entscheidungsprozessen beziehen. Auch hier sind intensive Vertriebsaktivitäten mit weitgehender Beratung notwendig, typischerweise durch einen unternehmenseigenen Außendienst in persönlicher Form (vgl. Budt und Lügger 2013, S. 73–86).

Neben dem industriellen Vertriebsmanagement können aber auch die anderen Branchen bzw. Geschäftstypen Gegenstand des Vertriebscontrollings sein, etwa der Handel mit seinen stationären und nicht-stationären Verkaufsformen und diversen Formaten, z. B. im Einzelhandel. Allerdings ist hier der Personaleinsatz mit echtem Kundenkontakt häufig eingeschränkt und je nach Selbstbedienungsintensität auf teil-automatisierte Tätigkeiten reduziert. Dennoch gibt es mehr oder minder umfangreiche Beratungs- und Kundendienstleistungen, die als Vertriebsaufgaben anzusehen sind. Auch kann das gesamte In-Store Management der physischen und virtuellen Verkaufsstätten als Vertriebsaktivität verstanden werden (vgl. Zentes et al. 2012, S. 522–556). Zudem spielt die Steuerung externer Vertriebspartner insgesamt, z. B. im Rahmen von Lizenz- und Franchiseverträgen, eine Rolle. Auch filialisierte Unternehmen können die Verkaufssituation der verschiedenen Einkaufsstätten als Gegenstand ihres Vertriebsmanagements betrachten. Gleiches gilt für unterschiedliche Absatzwege im Rahmen eines Multichannel-Retailing. Abhängig von der Art der Dienstleistung stellt sich Dienstleistungsunternehmen ebenfalls die Aufgabe des Vertriebsmanagements, und zwar sowohl hinsichtlich eigener als auch fremder Vertriebsorgane, zum Beispiel im Versicherungs- und Finanzsektor (vgl. Meffert und Bruhn 2015, S. 472–475). Existieren Filialen, etwa bei Banken, können diese analog zu Handelsfilialen als Vertriebsorganisationseinheiten angesehen werden.

Das Vertriebscontrolling muss je nach den Vertriebsaufgaben und den kritischen Engpässen in den Branchen bzw. Geschäftstypen Informationen für Planungs- und Kontrollzwecke erheben und die Vertriebseinheiten und den Gesamtvertrieb innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen steuern. So wird aus der Charakterisierung der vorstehend erwähnten Fälle deutlich, dass dem Controlling des Außendienstes in den meisten Fällen des Industriegütergeschäfts eine hohe Bedeutung zukommt, während im Handel und bei Dienstleistungen neben Einzelpersonen insbesondere Filialen und Partner

als Gesamtheit sowie die physische und prozessuale Gestaltung von Verkaufsläden und -kanälen Gegenstand des Controllings sind. Informationen sind in allen Fällen spezifische Aktivitätskennziffern, etwa Besuchshäufigkeit oder Zahl bedienter Kunden, Kostengrößen, etwa Vergütungen oder in Anspruch genommene Ressourcen, aber auch Wirkungsgrößen, etwa Kundenloyalität/Verhinderung von Abwanderung oder realisierte Umsätze.

Unternehmensrahmen

Das Unternehmen als Ganzes setzt durch seine Strukturen, Prozesse und generellen Charakteristika zusätzliche Rahmenbedingungen für das Vertriebscontrolling. Diese internen Gestaltungseinflüsse unterliegen grundsätzlich dem Einfluss des Unternehmens, wenngleich manche Elemente des Unternehmensrahmens schwer zu verändern sind.

Beispielhaft für den Unternehmensrahmen sei die etablierte Unternehmenskultur genannt, die beispielsweise zu eher autokratischem oder demokratischem, einzelpersonen- oder teamorientiertem Verhalten, mehr oder minder kundenorientierten, leistungsorientierten, ethischen, sozialen, ökologischen Werten, zu Dominanz von interner Kontrolle oder internem Vertrauen, von Innovation und Kreativität oder Bewahrung von Erreichtem und vielem anderen mehr führen kann. Des Weiteren spielen die Unternehmenssituation im Hinblick auf Finanz-, Wettbewerbs-, Personalsituation eine Rolle sowie Unternehmensgröße und -etablierung, Kundenzahl und -struktur, Produkt- und Markenportfolio, unternehmensstrategische Ausrichtungen auf Kundensegmente, Wachstumsfelder u. ä.

Das Vertriebscontrolling wird in den jeweiligen Unternehmen durch die skizzierten Rahmenbedingungen geprägt. So ist die Unternehmenskultur u.a. auch dafür verantwortlich, welche Bereiche in den Mittelpunkt des Interesses rücken, etwa allein die Kostenkontrolle von Vertriebswegen oder auch vertriebliche Implikationen beim ethischen Umgang mit Marktteilnehmern. Das Vertriebscontrolling und seine Verankerung im Unternehmen kann von der Unternehmenskultur profitieren, etwa durch kollegiale Anerkennung seiner Arbeit, oder gezwungen sein, seine Aufgaben im Unternehmen zu rechtfertigen. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens wird zu bestimmten Schwerpunkten der Aktivitäten des Vertriebscontrollings führen, z. B. zu Kosten-Nutzen-Vergleichen neuer Geschäftsfelder. Aktuelle Unternehmenssituationen können die Bedeutung des Vertriebscontrollings vermindern, etwa in der Start-up-Phase, oder verstärken, z. B. bei Wettbewerbsproblemen wegen hoher Kostenbelastung, bzw. auf bestimmte Bereiche ausrichten, etwa auf die Bewertung von Vertriebssynergien bei geplanten Akquisitionen.

Marketing- und Vertriebsrahmen

Die Ausgestaltung des Marketings und des Vertriebs führt zu zentralen weiteren Rahmenbedingungen für das Vertriebscontrolling. Da es sich um Ergebnisse interner Entscheidungen handelt, sind sie durch das Unternehmen veränderbar, allerdings kaum vom Vertriebscontrolling durchsetzbar, wenngleich dieses Anstöße dazu geben kann.

Hier geht es um die Stellung des Marketings im Unternehmen insgesamt und speziell um die Rolle des Vertriebs/Verkaufs in dessen Rahmen. Dabei spielt die Implementierung von Aufbau- und Ablauforganisation, zum Beispiel im Hinblick auf Spezialisierung, Koordinationsmechanismen, Entscheidungsbefugnisse eine große Rolle, die sich etwa in Ein-, Mehrlinien- und Stabliniensystemen, in Funktions-, Produkt-, Kunden-, Regionenorientierung, in ein- und mehrdimensionalen Strukturen, in diversen zeitlich befristeten (Projekt-)Formen niederschlagen kann (vgl. Homburg 2015, S. 1138–1171). Auch die Kooperation mit Partnern und daraus resultierende Aufgabenteilungen, etwa zwischen Industrie und Handel, sind ein potenziell zu beachtender Einflussfaktor.

Dem Marketing kann eine mehr oder minder große Bedeutung, z. B. in Form einer konsequent realisierten Marktorientierung für alle Unternehmensaktivitäten oder einer weitgehenden Unterordnung unter technisch-administrative Belange, zukommen. Das spiegelt sich u.a. in der Unterteilung in Teilbereiche wider, die eventuell separat für mehrere Divisionen/Produktgruppen/Länder arbeiten, mit oder ohne übergeordnete Zentralbereiche für einige Aufgaben. Der Vertrieb wiederum lässt sich unterschiedlichen Marketingeinheiten zuordnen oder als gleichberechtigter Bereich führen und seinerseits nach unterschiedlichen Gesichtspunkten aufteilen, etwa Regionen oder Key Accounts.

Schließlich ist die Implementierung von Marketing und Vertrieb mit Blick auf Ressourcenzuordnung und technischer/technologischer Ausstattung als Rahmenbedingung zu beachten. Gerade im Vertrieb gibt es Umwälzungen durch den Einsatz von Internet und Digitalisierung, die neue Absatzwege wie E-Commerce und Unterstützungssysteme für den klassischen Vertrieb wie elektronische Trackingsysteme hervorgebracht haben (vgl. Elste 2016, S. 3–27).

Das Vertriebscontrolling muss sich an den implementierten Organisationsprinzipien und Vertriebstechnologien ausrichten, wobei insbesondere die Informationsgewinnung und die Berichtsfunktion sowie der steuernde Einfluss auf Marketing und Vertriebsentscheidungen betroffen sind. Die Möglichkeiten des Vertriebscontrollings hängen u. a. von der Bereitschaft zur Zusammenarbeit der jeweils relevanten Organisationseinheiten und der generellen Akzeptanz des Vertriebscontrollings und seiner Ergebnisse sowie der Zugriffsmöglichkeit auf wichtige Informationen in diversen Marketing- und Vertriebsinstanzen ab, der Einbindung in übergreifende Teams, der rechtzeitigen Integration in Projekte, der Unterstützung durch vorgeordnete Leitungsinstanzen usw. Die dadurch definierte Rolle und Bedeutung des Vertriebscontrollings dürfte schwieriger werden, wenn es sich zahlreichen Marketing- und Vertriebsbereichen gegenüberstellt und wenn deren Gewicht im Unternehmen erheblich ist, denn dann kann nur ein „starkes“ Vertriebscontrolling die wachsenden Informations-, Planungs- und Steuerungsaktivitäten angemessen umsetzen und zur Geltung bringen.

Vertriebscontrollingrahmen

Zusätzlich zu den vorstehend genannten Rahmenbedingungen spannt das Vertriebscontrolling selbst den Rahmen für seinen Aktionsspielraum auf. Veränderungen können in diesem Fall eigenständig durchgeführt, veranlasst oder zumindest initiiert werden.

Eine wesentliche Rahmenbedingung für Effizienz und Effektivität der Schnittstelle Vertriebscontrolling sowie deren Akzeptanz im Unternehmen sind die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter. Verständnis und Erfahrung sowohl im Controlling als auch im Marketing/Vertrieb, gepaart mit kommunikativen und sozialen Fähigkeiten, dürften den Aufgaben, die ein Vertriebscontroller ausfüllen soll, am nächsten kommen (vgl. Hahn und Steinhardt 2012, S. 7–8). Diesen und weiteren Fähigkeiten wird gemäß einer Analyse von Stellenanzeigen in der Realität allerdings nur partiell entsprochen (vgl. Kühnapfel 2013b, S. 37–45).

Eng im Zusammenhang mit den Kompetenzen der Mitarbeiter stehen auch im Vertriebscontrolling Zugang zu Technik, Verfahren, Hilfsmitteln und deren Nutzung als weitere Rahmenbedingungen. So ist neben anderen Formen von IT-Anwendungen/Digitalisierung „Big Data“ inzwischen auch für das Vertriebscontrolling eine reale Option (vgl. Kieninger et al. 2016, S. 241–247). Dabei geht es um die Nutzbarmachung der in immer größerem Umfang anfallenden bzw. erfassbaren Daten und ihrer Auswertung im Rahmen quantitativer Modelle. Das traditionelle Vertriebscontrolling (und das Controlling generell) könnte dadurch zukünftig in eine neue Dimension übergeleitet werden.

Die organisatorische Struktur des Vertriebscontrollings und seine Verankerung im Unternehmen sind weitere potenzielle Restriktionen aus dieser Gruppe von Rahmenbedingungen. Grundsätzlich lässt sich eine spezielle organisatorische Einheit schaffen oder eine Zuordnung der entsprechenden Aufgaben zu anderen Stellen vornehmen. Eine eigene Organisationseinheit kann dem Marketing/Vertrieb oder dem (Zentral)Controlling angehören; sie kann unter Umständen auch auf Externe ausgelagert werden (vgl. Pufahl 2014, S. 160–165). Auch eine Doppelzuordnung zum Marketing/Vertrieb und zum Controlling ist denkbar. Bei internen Lösungen sind hierarchische Stellung und zugeordnete Kompetenzen, Berichtspflichten etc. wichtig für die Rolle des Vertriebscontrollings im Unternehmen. Die Vertriebscontrolling-Abteilung selbst kann unterschiedliche Größe aufweisen und in mehr oder minder selbstständig arbeitende Unterabteilungen, z. B. für verschiedene Länder, gegliedert sein.

Die konkrete Ausprägung der vorstehend angesprochenen und weiterer Rahmenbedingungen des Vertriebscontrolling-Bereichs selbst determinieren einerseits die Qualität der Arbeitsergebnisse und andererseits die Wirkungskraft und die Akzeptanz der Tätigkeit des Vertriebscontrollings. Als Idealfall dürften in der Regel fachlich und überfachlich überdurchschnittliche Mitarbeiter mit Zugang zu Arbeitsverfahren und Hilfsmitteln auf neuestem Stand in einer in den Marketing- und Vertriebsbereich gut integrierten dezentralen Organisation ausreichenden Umfangs und mit adäquater Untergliederung anzusehen sein.

4 Verfahren des Vertriebscontrollings

Die zur Aufgabenerfüllung im Kontext der jeweiligen Rahmenbedingungen einsetzbaren Methoden sind vielfältig und häufig nicht auf die Verwendung für das Vertriebscontrolling beschränkt. Ihre Systematisierung ist wegen nicht vermeidbarer Überschneidungen regelmäßig nicht eindeutig. Dietzel etwa differenziert nach dem Verfahrenszweck in Methoden des Beobachtens, Analysierens, Planens, Steuerns und Kontrollierens (vgl. Dietzel 2013, S. 55–183); Krafft und Frenzen (2006, S. 618–621) formulieren einen „Baukasten“ vertrieblicher Kenngrößen, primär mit Blick auf Messgrößen für den Außendienst. Abb. 4 zeigt die hier – in einigen Elementen teilweise analog zu den Systematiken der beiden genannten Quellen – zugrunde gelegten Kategorien. Zahlreiche spezifische Methoden werden in den anderen Beiträgen dieses Sammelbandes mehr oder minder ausführlich erläutert, daher soll nur auf einige ausgewählte Verfahrensvarianten näher eingegangen werden.

Die methodischen Zielsetzungen, denen die Controlling-Verfahren im Vertrieb dienen und die grundsätzlich aus dem generellen Controlling-Ansatz folgen, bestimmen den spezifischen Verfahrenseinsatz. Diese Zielsetzungen beziehen sich auf Planungs-, Kontroll- und Steuerungsaufgaben und sollen durch den Einsatz geeigneter Informationen mit Relevanz für den Vertrieb erreicht werden.

Um entsprechende Informationen einsetzen zu können, müssen Quellen für die Gewinnung von Ausgangsdaten identifiziert werden. Die zentrale Quelle für Daten des Vertriebscontrollings ist nach wie vor das Rechnungswesen, insbesondere die Kosten- und Leistungsrechnung. Hinzu treten weitere interne Datenzugriffsmöglichkeiten, zum Beispiel Außendienstberichtssysteme, und interne Marktforschung, etwa Mitarbeiterbefragungen. Ein weiterer Bereich ist die externe Marktforschung, die Daten über Sachver-

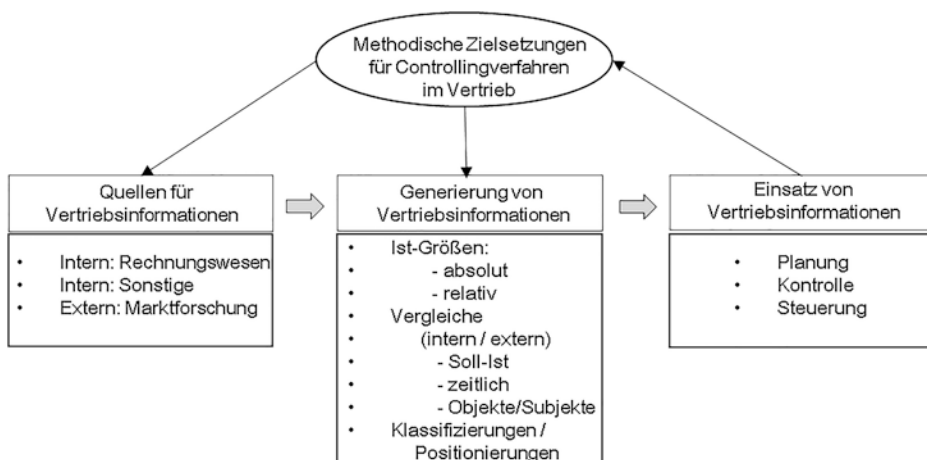


Abb. 4 Überblick zur Methodik im Vertriebscontrolling. (Quelle: eigene Darstellung)

halte der Absatz- und Beschaffungsmärkte, und zwar mit Blick auf Unternehmens-, aber auch Wettbewerbs- und Partneraktivitäten, bereitstellen kann. Diese können aus Sekundär- oder Primäruntersuchungen unterschiedlicher Art stammen.

Empirische Marktforschung wird nicht zum Aufgabenbereich des Vertriebscontrollings gehören, bestenfalls kleine, intern ausgerichtete Untersuchungen kommen in Betracht. Allerdings sollte das Vertriebscontrolling – etwa im Rahmen eines Data Warehouse – Zugriff auf relevante Informationen haben, die über eigene oder ausgelagerte Marktforschung zur Verfügung stehen, um so z. B. zukünftige Trends im Kaufverhalten oder Konkurrenzergebnisse in die eigenen Überlegungen einbeziehen zu können. Das Vertriebscontrolling sollte zudem in der Lage sein, wichtige Datenerhebungen, von denen es profitieren würde, anzustoßen. In der Praxis gibt es Beispiele für entsprechende Business-Intelligence-Lösungen (vgl. Spashchanskaya und Herrmann 2010, S. 134–146).

Das gewonnene Datenmaterial bedarf der Aufbereitung und Auswertung, um zielgerichtete Vertriebsinformationen zu generieren. Hierfür gibt es zahlreiche Methoden, die zu diversen Arten von Informationen führen. Hier werden die drei großen Klassen der absoluten und relativen Ist-Größen, der intern und/oder extern orientierten Vergleiche – in Form von Soll-Ist-, Zeit- oder Subjekt- bzw. Objekt-Vergleichen – und der komplexeren Klassifizierungen/Positionierungen unterschieden (vgl. Kühnapfel 2013a, S. 39–109). Diese Formen der Generierung von Vertriebsinformationen sollen im Folgenden beispielhaft etwas genauer dargestellt werden.

Generierung von Ist-Größen

Die Generierung von Ist-Größen dient der Beschreibung von Strukturen, Prozessen und Prozessergebnissen. Grundsätzlich können *absolute Zahlen* aus den Datenquellen ausgewählt werden, z. B. „Zahl der Mitarbeiter im Vertriebscontrolling“, „Zahl der abgewanderten Kunden“, „Umsatzzahlen“ usw.

In der Regel ist aber eine Relativierung vonnöten, um aussagekräftige Informationen zu erhalten. Zumindest die Angabe einer *zeitlichen Dimension* ist erforderlich, also etwa in den obigen Beispielen „Zahl der Mitarbeiter im Vertriebscontrolling“, „abgewanderte Kunden“, „Umsatzzahlen“ an einem Stichtag oder durchschnittlich über einen Zeitraum.

Häufig wird eine zusätzliche Relativierung durch *Bezug auf eine Gesamtmenge* durchgeführt, also in den genannten Beispielen etwa „Anteil der Mitarbeiter im Vertriebscontrolling an allen Vertriebsmitarbeitern oder an allen Mitarbeitern im Controlling“, „Anteil der abgewanderten Kunden an allen Kunden“, „Umsatzanteil eines Kunden oder eines Produkts“, jeweils gleichzeitig bezogen auf Zeiträume/Zeitpunkte und eventuell auch andere Referenzkriterien wie räumliche Dimensionen.

Bereits die Wahl der zeitlichen, an Gesamtmengen und sonstigen Referenzkriterien orientierten Größen ist mit sachlichen Problemen verbunden. So hängt es zum Beispiel von der Organisationsstruktur und dem Informationszweck ab, ob die Kennziffer „Anteil Mitarbeiter im Vertriebscontrolling an allen Vertriebsmitarbeitern“ oder die Kennziffer „Anteil Mitarbeiter im Vertriebscontrolling an allen Mitarbeitern im Controlling“ die adäquatere ist.

Diese Problematik verschärft sich, wenn Größen zu sie verursachenden Referenzwerten in Beziehung gesetzt werden, wie „Umsatz/Deckungsbeitrag zu Zahl der Verkäufer“. In diesem Fall ist anzunehmen, dass das Verkaufsergebnis zumindest teilweise durch den Umfang des Außendienstes beeinflusst wird; anderenfalls dürfte die Kennziffer eine weniger sinnvolle Information darstellen. Allerdings sind die zugrunde gelegten Ursache-Wirkungsrelationen häufig nicht im Einzelnen bekannt, sodass man im Beispiel weder das Gewicht des Einflusses der Außendienstaktivitäten auf Umsatz/Deckungsbeitrag kennt noch eventuelle andere Einflussgrößen wie Produktqualität etc. berücksichtigt werden.

Als weitere Problematik ergibt sich die schwierige Quantifizierung zahlreicher Größen. Beispiele reichen von der Zufriedenheit bis zu Verhandlungsgeschick und Verhaltensweisen. Derartige qualitative Variable bedürfen einer Überführung möglicher Ausprägungen in Skalen, mit denen Bewertungen analog zu Schulnoten möglich sind. Die Dominanz quantitativer (Vergangenheits-)Größen im Vertriebscontrolling, speziell auf Basis von Kosten- und zusätzlich Ergebniskategorien, ist im Hinblick auf die Aufgabenstellungen durchaus als (zu) einseitig anzusehen. Dennoch geben relative Kennzahlen in prägnanter und eingängiger Weise Sachverhalte wieder und lassen sich im Kontext von ganzen Kennzahlensystemen – in fortgeschrittener Form als Balanced Scorecard – zur fundierten Situationsanalyse heranziehen (vgl. Kühnapfel 2013a, S. 52–55, 62–75). Tab. 1 gibt beispielhaft einige Ist-Kennziffern und potenzielle Anwendungsbereiche wieder.

Tab. 1 Beispiele für Kennziffern (Ist-Größen) und Anwendungsmöglichkeiten. (Quelle: eigene Darstellung)

Kennziffer	Einsatzmöglichkeit
Durchschnittlicher Deckungsbeitrag je Verkäufer	Effektivitätsmessung Verkäufer/Vertriebsprozess
Kosten pro Außendienstbesuch	Effizienzmessung Vertriebsprozess/Vertriebsmitarbeiter
Zahl Aufträge zu Zahl Angeboten	Messung Angebotserfolg/Vertriebsprozesseffektivität
Zahl Reklamationen zu Zahl Verkäufen	Messung Vertriebsprozesseffizienz/-effektivität
Zahl Wiederkäufe zu Käufen insgesamt	Messung Kundenerfolg (Kundenbindung)
Ermittlung von Customer Lifetime Values	Messung Kundenerfolg
Kosten je m ² Verkaufsfläche	Messung Vertriebswegeffizienz
Umsatz je Franchisebetrieb	Messung Vertriebspartnereffektivität
Kundenzufriedenheit je Produkt	Messung Angebotserfolg
Zahl Konkurrenten je Produktgruppe	Messung Wettbewerbsposition
Eigene zu allen Marken in Produktgruppe	Messung Marktposition/Wettbewerbsposition
Zahl Informationen aus Marktforschung zu allen verwendeten Informationen im Controlling	Messung Schnittstellenintensität

Durchführung von Vergleichen

Bereits die aufgeführten Ist-Größen werden häufig als Bestandteile von Vergleichen verwendet. So können aus den Ist-Daten *Sollvorgaben* abgeleitet werden, und zukünftige Ist-Daten werden mit den Soll-Daten verglichen. Soll- und Ist-Größen müssen gleich definiert sein; die Sollvorgaben, etwa den Umsatz betreffend, müssen zum Zeitpunkt des Vergleichs realistisch sein, strukturelle Situationsänderungen, z. B. Aufgabe von Produktbestandteilen, müssen berücksichtigt werden. *Soll-Ist-Abweichungen* werden im Rahmen von *Abweichungsanalysen* weiter untersucht und mit Blick auf Ursachen, Einsatz potenzieller vertrieblicher Maßnahmen, Budgetverteilung und Modifizierung der Planvorgaben beurteilt.

Vergleichsdaten können auch aus Quellen außerhalb des Unternehmens, beispielsweise aus Branchenstatistiken in Form statistischer (Durchschnitts)werte, oder aus einzelnen anderen Unternehmen stammen und insbesondere auch als *Benchmarks* herangezogen werden. In diesen Fällen ist die Vergleichbarkeit besonders gründlich zu prüfen und zu analysieren, inwieweit derartige Größen als Vorgaben für welche Aufgaben/Teilaufgaben verwendet werden können.

Vergleiche können auch als (reine) *Zeitvergleiche* für absolute und relative Ist-Werte sowie ganze Kennzahlensysteme durchgeführt werden. Dabei können zwei Größen wie aktueller Wert und Vorperiodenwert oder wenige Zeitpunkte/Zeitperioden verglichen bzw. längere Zeitreihen betrachtet werden. Besonders letztere lassen sich über Ermittlung von Durchschnittswerten oder Glättungsprozeduren verdichten, sodass wesentliche Charakteristika, etwa Trends, hervortreten. Zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit der herangezogenen Zeitwerte ist auf gleiche Definition und Erhebung der verwendeten Daten zu achten und bei der Interpretation auf den hinter den zeitlichen Veränderungen stehenden Ursachen- und Wirkungskomplex.

Eine zentrale Rolle im Vertriebscontrolling spielen *Vergleiche über Objekte bzw. Subjekte*. So werden Produkte/Sortimentsbestandteile hinsichtlich der Inputgrößen (Ressourceninanspruchnahme/Kosten) und der Outputgrößen (Umsatz/Deckungsbeiträge/Gewinn) miteinander verglichen. Entsprechend können Kunden oder Kundengruppen und Gebiete/Länder Gegenstand von Vergleichen sein. Schließlich können interne Sachverhalte wie Betriebsstätten, Partner, Vertriebsmitarbeiter gegenübergestellt werden. Derartige Auswertungen sind mit Blick auf die Vergleichbarkeit häufig nicht ohne weiteres durchführbar, wenn nicht die Besonderheiten des Einzelfalls berücksichtigt werden, z. B. über spezielle Koeffizienten. Auch spielen bei derartigen Vergleichen häufig qualitative, u. U. schwer zu quantifizierende Kriterien wie Verhaltensgrößen, Zufriedenheit, Synergieeffekte, Entwicklungspotenzial eine Rolle. Tab. 2 gibt Beispiele für Vergleichsauswertungen und Anwendungsbereiche wieder.

Tab. 2 Beispiele für Vergleiche und Anwendungsmöglichkeiten. (Quelle: eigene Darstellung)

Art des Vergleichs	Einsatzmöglichkeit
Soll-Ist-Abweichung Umsatz Vertriebsmitarbeiter	Kontrolle/Planung/Steuerung Außendienst
Soll-Ist-Abweichung Kundenzufriedenheit	Kontrolle/Planung/Steuerung Kundenerfolg
Eigener zu Konkurrenz-Deckungsbeitrag	Feststellung Wettbewerbsposition
Markenreputation: Vergleich mit „Best of“	Steuerung Vertriebs-/Wettbewerbsprozess
Deckungsbeitragsentwicklung im Zeitablauf	Planung/Steuerung Angebotserfolg
Kundenzahl im Zeitablauf	Planung/Steuerung Kundenerfolg
Vergleich Umsätze je Vertriebsmitarbeiter	Kontrolle/Planung/Steuerung Außendienst
Vergleich Rabattpolitik je Vertriebsmitarbeiter	Kontrolle/Steuerung Außendienst
Vergleich Zahl Anrufe je Callcenter-Mitarbeiter	Kontrolle/Planung/Steuerung Callcenter
Vergleich Läden: Umsatz je m ² Verkaufsfläche	Kontrolle/Planung/Steuerung Verkaufsprozess
Regionenvergleich: Umsätze, Deckungsbeiträge	Kontrolle/Planung/Steuerung Markterfolge
Vergleich Kundenzufriedenheit bei Partnern	Kontrolle/Steuerung Vertriebswege

Klassifizierung/Positionierung

Klassifizierungen/Positionierungen können als komplexe Vergleichsverfahren verstanden werden; denn es werden mehrere bzw. zahlreiche Objekte oder Subjekte auf Basis eines Kriteriums oder mehrerer Kriterien in ihrem Verhältnis zueinander angeordnet. Auf diese Weise lassen sich zahlreiche Vergleichsprozesse durchführen, entweder in mathematischer Form und/oder mittels vereinfachter grafischer Visualisierung.

Die einfachste Form ist ein *Ranking* auf der Grundlage eines einzelnen Kriteriums, zum Beispiel aller Vertriebsmitarbeiter nach Verdienst, Zahl betreuter Kunden, einem quantitativen oder qualitativen Erfolgsmaßstab. Zusätzlich lässt sich eine Gruppierung nach Klassen (*ABC-Analyse*) vornehmen. Da häufig mehrere Kriterien zu berücksichtigen sind, findet die Nutzwertanalyse (*Scoring*) für viele Fragestellungen, speziell Auswahlprobleme wie Beibehaltung bzw. Eliminierung von Vertriebsalternativen, Anwendung (vgl. Kühnapfel 2014, S. 1–20). Hierbei lassen sich auch qualitative Kriterien einbeziehen und die verwendeten Kriterien unterschiedlich gewichten. Allerdings bleibt insbesondere die Wahl von Kriterien, Skalen, Punktebewertungen, Gewichtungskoeffizienten subjektiv, wenngleich durch die Diskussion unter mehreren Durchführenden Extremein-schätzungen vermeidbar sind. Die Vorteilhaftigkeit der Methode liegt in der Nachvollziehbarkeit daraus resultierender Entscheidungen und der Überprüfbarkeit auf Stabilität der Ergebnisse (*Sensitivitätsanalyse*).

Viel Beachtung haben in der Vergangenheit, zwei- oder mehrdimensionale *Portfolioanalysen* für strategische Portfolioentscheidungen gefunden. Diese beruhen auf einigen wenigen als strategisch erachteten Kriterien wie relativem Marktanteil und Marktwachstum, und aus den resultierenden Marktfeldern sollen bestimmte Normstrategien ableitbar sein. Es geht primär um eine Ist-/Soll-Positionierungsaufgabe. Die Problematik liegt in

Tab. 3 Beispiele für Klassifizierung/Positionierung und Anwendungsmöglichkeiten. (Quelle: eigene Darstellung)

Art des Vergleichs	Einsatzmöglichkeit
Ranking Vertriebsmitarbeiter nach Nettogewinn	Vertriebssteuerung (Personalpolitik)
ABC-Analyse Vertriebspartner nach Umsätzen	Vertriebssteuerung (Vertragspolitik)
Ranking Kunden nach Bindungsdauer	Vertriebssteuerung (Rabattpolitik etc.)
Ranking Kunden nach Abwanderungsabsicht	Vertriebssteuerung (Kundenbetreuungspolitik)
Scoring Produkte	Vertriebskontrolle/-steuerung (für Elimination)
Scoring Innovationen	Vertriebssteuerung (für Neuproduktaufnahme)
Scoring Kunden	Vertriebskontrolle/-steuerung (für Elimination)
Scoring Gebiete	Vertriebskontrolle/-steuerung (für Elimination)
Portfolioanalyse Mitarbeiter	Vertriebsmitarbeitersteuerung
Portfolioanalyse Absatzwege	Kontrolle/Steuerung Vertriebswege
Portfolioanalyse Vertriebsprozessvarianten	Vertriebsprozessesteuerung
Portfolioanalyse Verkaufsstätten	Kontrolle Verkaufsstätten (für Elimination)

der Formulierung entscheidungsrelevanter und unabhängiger Kriterien sowie der Formulierung und Messung der zu analysierenden Gegenstandsbereiche. Für Vertriebszwecke, speziell strategischer Art wie Analysen der Kundenstruktur (vgl. Duderstadt 2006, S. 106–108), lassen sich Portfolioanalysen entsprechend anwenden. Im Übrigen können Scoring-Ansätze Teil einer Portfolioanalyse werden, wenn sich bestimmte für das Portfolio verwendete Kriterien wegen ihrer Komplexität einer einfachen Messung entziehen.

Klassifizierungs-/Positionierungsergebnisse können in mannigfacher Form graphisch dargestellt werden. Das macht ihren besonderen Reiz für praktische Aufgabenstellungen aus und erleichtert eine schnelle (erste) mehr intuitive Beurteilung der Situation. Sie finden nicht zuletzt deswegen auch im Vertriebsbereich Anwendung. Tab. 3 zeigt Beispiele für den Einsatz dieser Verfahrensgruppe auf.

5 Fazit

Der Fokus dieses Beitrags zum Vertriebscontrolling lag auf einer begrifflichen Abgrenzung von Vertriebscontrolling, auf seinen zentralen Aufgaben, den Rahmenbedingungen, welche die Aufgabenstellungen und die Vorgehensweisen determinieren, sowie einem Überblick zur einsetzbaren Methodenvielfalt. Im Folgenden seien zunächst wichtige Ergebnisse nochmals thesenartig wiedergegeben.

1. Vertrieb kann als Teilgebiet des Marketings verstanden werden, Vertriebscontrolling ebenfalls, jedoch gleichzeitig als zentrale Schnittstelle zum Controlling.
2. In weiter Interpretation bezieht sich Vertriebscontrolling auf die gesamte Distribution, in engerem Verständnis auf Aktivitäten der Organisationseinheit Vertrieb.
3. Die klassischen, dem engeren Verständnis von Vertriebscontrolling entsprechenden Aufgabenbereiche beziehen sich auf intern ausgerichtete Effizienz- und Effektivitätssachverhalte, und zwar hinsichtlich von Vertriebsprozessen, bei den Aktivitäten von Außendienst und sonstigen Vertriebsmitarbeitern und im Zusammenhang mit der Gestaltung von Schnittstellen.
4. Eng verknüpft mit dem internen vertriebsbasierten Input ist der damit erzielte Erfolg, der sich allerdings in der Regel nur im Verbund mit anderen Einflussgrößen manifestiert.
5. Relativ vertriebsnaher Erfolg kann im Zusammenhang mit Kunden, mit den Angeboten, mit Vertriebswegen und Vertriebspartnern auftreten und für vertriebliche Aufgabenstellungen herangezogen werden.
6. Ein hoch-aggregierter Erfolgsmaßstab ist die Markt- und Wettbewerbsposition, die im Hintergrund konkreter Vertriebsaufgaben steht.
7. Aufgabenstellungen und Vorgehensweisen des Vertriebscontrollings müssen sich an Rahmenbedingungen unterschiedlicher Ebenen ausrichten.
8. Das weiteste Umfeld ist der (nationale und internationale) Länderrahmen, der Aktivitäten des Vertriebscontrollings prägt.
9. Die unmittelbarsten Rahmenbedingungen werden durch das Vertriebscontrolling selbst vorgegeben, insbesondere durch seine Organisationseinbindung und seinen Stellenwert im Unternehmen.
10. Weitere Rahmenbedingungen werden insbesondere durch Branche und Geschäftstyp vorgegeben, wobei primär die Formen des B-to-B-Geschäfts im Fokus der Betrachtung stehen. Hinzu treten Besonderheiten auf Unternehmensebene und auf der Ebene von Marketing und Vertrieb.
11. Die Unterstützung des Vertriebscontrollings für Kontrolle, Planung und Steuerung beruht auf dem Zugang zu diversen Datenquellen.
12. Die Verfahren zur Generierung von Informationen aus dem Datenzugriff beruhen insbesondere auf Kennziffern, die aus Ist-Größen gewonnen werden, des Weiteren auf Vergleichen von Soll-Ist-Größen, Ausprägungen im Zeitverlauf oder zwischen verschiedenen Objekten/Subjekten, schließlich auf der Durchführung von Klassifikationen/Positionierungen bei Vorliegen zahlreicher Einzeldaten.

Einsatz und Optimierung des Vertriebscontrollings können als eine der besonders aktuellen Herausforderungen der Unternehmensführung angesehen werden. Letztlich geht es um höhere Informationsqualität und bessere Informationsverwertung im Zusammenhang mit der zentralen Funktion bei der Umsetzung von Marketingkonzepten, dem Vertrieb. Allerdings scheint im Hinblick auf die Rolle des Vertriebscontrollings im Unternehmen, die personale und technologische Ausstattung, die informationstechnische Datennutzung und Informationsgenerierung in zahlreichen Unternehmen noch relativ viel Raum für Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden zu sein (vgl. Pufahl 2014, S. 1–22).

Literatur

- Ahr, H., Stegmüller, W., & Niebudek, M. (2010). Sales Excellence: Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Vertriebssteuerung. In P. Horváth (Hrsg.), *Kunden und Markt im Fokus. Mit Marketingcontrolling zum Erfolg* (S. 15–28). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Albers, S., & Krafft, M. (2013). *Vertriebsmanagement. Organisation – Planung – Controlling – Support*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Backhaus, K., & Voeth, M. (2014). *Industriegütermarketing* (10. Aufl.). München: Vahlen.
- Binckebanck, L. (2013). Schnittstellenmanagement zwischen Vertrieb und Marketing durch interaktive Markenführung. In L. Binckebanck, A.-K. Hölter, & A. Tiffert (Hrsg.), *Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie – Koordination – Umsetzung* (S. 209–250). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Binckebanck, L., & Hölter, A.-K. (2012). Internationaler Vertrieb: Stand der Forschung. In L. Binckebanck & C. Belz (Hrsg.), *Internationaler Vertrieb. Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft* (S. 223–240). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Binckebanck, L., & Lange, J. (2013). Komplexitätsmanagement als Führungsaufgabe im Vertrieb. In L. Binckebanck, A.-K. Hölter, & A. Tiffert (Hrsg.), *Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie – Koordination – Umsetzung* (S. 91–113). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Budt, M., & Lügger, K. (2013). Vertriebsmanagement für Industriegüter. In L. Binckebanck, A.-K. Hölter, & A. Tiffert (Hrsg.), *Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie – Koordination – Umsetzung* (S. 67–90). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dietzel, A. (2013). *Vertriebscontrolling optimieren. Grundlagen und Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Duderstadt, S. (2006). *Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling. Konzeption für das Retailbanking*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Elste, R. (2016). Paradigmenwechsel im Vertrieb – Konsequenzen neuer Technologien für das Kundenmanagement. In L. Binckebanck & R. Elste (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb. Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen* (S. 3–27). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hahn, K., & Steinhardt, J. (2012). *Vertriebskanal im Mehrkanalvertrieb. Kennzahlen und Instrumente*. München: Hampp.
- Homburg, C. (2015). *Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2012). *Sales excellence. Systematic sales management*. Heidelberg: Springer.
- Kieninger, M., Mehanna, W., & Vöclka, A. (2016). Wie Big Data das Controlling verändert. *Controlling*, 28(4/5), 241–247.
- Krafft, M., & Bosch, C. (2015). Vertriebssteuerung. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing. Grundlagen – Geschäftsmodelle – Instrumente des Industriegütermarketing* (2. Aufl., S. 623–648). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krafft, M., & Frenzen, H. (2006). Vertriebscontrolling. In S. Reinecke & T. Tomczak (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Kühnapfel, J. B. (2013a). *Vertriebscontrolling. Methoden im praktischen Einsatz*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kühnapfel, J. B. (2013b). Aufgaben des Vertriebscontrollers. *Controlling & Management Review*, 57(2), 37–46.
- Kühnapfel, J. B. (2014). *Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Link, J., & Weiser, C. (2011). *Marketing-Controlling. Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg* (3. Aufl.). München: Vahlen.

- Ludwig, J. A. (2010). Zusammenwirken von Risikomanagement und Vertriebscontrolling im internationalen Großanlagenbau. In P. Horváth (Hrsg.), *Kunden und Markt im Fokus. Mit Marketingcontrolling zum Erfolg* (S. 39–51). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Meffert, H., & Bruhn, M. (2015). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden* (8. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meyer, R. (2015). *Vertrieb industrieller Dienstleistungen. Eine Untersuchung organisationaler Strukturen und Fähigkeiten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Pufahl, M. (2014). *Vertriebscontrolling. So steuern sie Absatz, Umsatz und Gewinn* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Spashchanskaya, K., & Herrmann, A. (2010). Business Intelligence im Vertriebscontrolling. Der Einsatz von IT-basierten Managementsystemen bei der Firma Duktus Rohrsysteme Wetzlar. In P. Horváth (Hrsg.), *Kunden und Markt im Fokus. Mit Marketingcontrolling zum Erfolg* (S. 133–146). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Statistisches Bundesamt. (2008). Klassifikationen. Gliederung der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008). https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Verzeichnis/GliederungKlassifikationWZ3100130089004.pdf;jsessionid=F6283448BB85097B67CF51C355C55D0D.cae4?__blob=publicationFile. Zugegriffen: 17. Juni 2016.
- Zentes, J., Swoboda, B., & Foscht, T. (2012). *Handelsmanagement* (3. Aufl.). München: Vahlen.

Über den Autor

Prof. Dr. Reinhard Hünérberg ist Professor für Marketing. Seine Schwerpunkte sind das internationale Marketing, Distribution, Kommunikation und Automobilmarketing. Er war Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Kassel, zuvor Direktor der heutigen ESCP Europe in Berlin und als Gastprofessor an zahlreichen Universitäten im Ausland. Heute lehrt er an der Universität Kassel und an anderen Hochschulen, insbesondere in internationalen und MBA-Programmen.

E-Commerce-Controlling

Zahlenbasiertes Arbeiten im E-Commerce | Ein Wunschszenario

Marc Ehlbeck, Stephan Schosser und Jan Wind

Zusammenfassung

Datengetriebene Entscheidungen sind ein zentraler Erfolgsfaktor im E-Commerce. In der Praxis zielt das E-Commerce-Controlling im täglichen Doing aber häufig zu stark auf das retrospektive Reporting von Umsatzzahlen an das Management ab, anstatt die Grundlage für ein schnelles, zahlenbasiertes Entscheiden in den Fachabteilungen zu liefern. Der vorliegende Beitrag stellt die Herausforderungen und Defizite im Status quo dar, definiert erforderliche Kennzahlengerüste und verdeutlicht die Bedeutung der Automatisierung von Prozessen, Visualisierungen und handlungsleitenden Cook Books bei der operativen Umsetzung eines konsequent zahlenbasierten Arbeitens im Online-Handel.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitende Bemerkungen	358
2	Konzeptionelle Basis	359
3	Bewertung des Status quo	362
3.1	Fokus – Umsatz statt Ergebnis	363

M. Ehlbeck (✉)
eccelerate GmbH, München, Deutschland
E-Mail: marc.ehlbeck@eccelerate.de

S. Schosser
datacube GmbH, Karlsruhe, Deutschland
E-Mail: stephan.schosser@datacube.de

J. Wind
datacube GmbH, Karlsruhe, Deutschland
E-Mail: jan.wind@datacube.de

3.2	Auftraggeber und Arbeitsauftrag – Reporten statt steuern	365
3.3	Betrachtungszeitraum – Heute statt morgen	367
3.4	Organisatorische Verortung – Inseldenke statt integrierter Denke	368
4	Reporting 5.0	369
4.1	Entscheidungstypen	370
4.2	Erforderliche Zahlen, Daten und Fakten	371
5	Umsetzung	375
5.1	Zur Bedeutung der Automatisierung	375
5.2	Zur Bedeutung von Visualisierung	377
5.3	Zur Bedeutung von Cook Books	379
6	Schlussbetrachtung	380
	Über die Autoren	381

1 Einleitende Bemerkungen

Die vergangenen zehn Jahre waren im Digitalen Handel von rasantem Wachstum geprägt. Lange Zeit waren hohe zweistellige Wachstumsraten deshalb auch ohne strategischen Kompass und operative Exzellenz realisierbar. Strukturelle Defizite wurden von immer neuen Offensiven im Marketing und Vertrieb überdeckt und blieben deshalb lange unaufgedeckt. Doch nun beginnt sich der Markt langsam zu konsolidieren. Angesichts immer ambitionierterer Pure Player, hoher Online-Preissensibilität und schwindender Loyalität beim Kunden werden Räume für hohe Umsatzrentabilitäten immer enger.

Hygienisch sauberes Arbeiten im Grenzbereich gewinnt in diesem Umfeld ansteigender Konkurrenzdichte sehr schnell an Bedeutung. Der Erhöhung der Qualität von Entscheidungen durch eine starke Stützung der Entscheidungen mittels fundierter und wohlportionierter Zahlengerüste kommt in diesem Zusammenhang vor allem dann besonderes Gewicht zu, wenn Fehlentscheidungen hohe Folgekosten begründen können. Gerade Entscheidungstypen hoher Risikoklassen müssen von Geschmacksfragen befreit werden. „Bauchgefühl“ der erfahrenen Entscheidungsträger ist weiterhin zulässig, muss aber zahlenmäßig verprobt werden. Dafür sind jedoch viele, gerade die traditionellen Versandhändler weder technisch noch prozessual oder organisatorisch aufgestellt. Dies gilt auch für das Mindset der Akteure. Insbesondere in Nischensortimenten oder bei Herstellern gilt eine Absicherung von Entscheidungen durch Zahlen weiterhin als Offenbarungseid bezogen auf die eigene Fähigkeit, Situationen „aus der Hüfte heraus“ einzuschätzen und die eigenen Sortimente „aus dem Effeff“ im Griff zu haben. Auch rächt sich jetzt, dass viele Versandhändler ihre Controlling-Units seinerzeit als direkt am Management aufgehängte Einheiten konzipiert haben. Triebfeder für den Aufbau solcher Abteilungen war nicht die zahlenbasierte Förderung hoher Entscheidungsqualitäten in den Fachbereichen. Vielmehr wollte das Management bessere Einblicke in das laufende Geschäft erhalten. Der Wohlfühlindex in den Chefetagen stand also im Vordergrund, nicht eine stärkere Ausrichtung der Arbeitsprozesse an Zahlen, Daten und Fakten. Controlling-Units sind deshalb als Reporting-Einheiten gelayoutet und integriert worden. Ex-post-Berichte über das vergangene Quartal waren die klassischen Gewerke,

nicht hingegen handlungsleitende BI-Tools, die ex ante die Entscheidungen in den anderen Units unterstützen.

Berichten statt steuern – das gilt auch für große Teile des Web-Controllings. Das verwundert vor allem vor dem Hintergrund, dass in wenigen Jahren technologische Innovationen ein Handling riesiger Datenmengen ermöglicht haben und das Schlagwort „Big Data“ in aller Munde ist. Dennoch gilt: Der Wandel in den Technologien ist rasant, hilft aber ohne Change in den Köpfen nicht weiter. Selbst die wertvollsten Big-Data-Tools entfalten kaum Wirkung ohne schlaue und organisatorisch sinnvoll aufgehängte Köpfe. Auch eine Offenheit im Umgang mit Zahlen und neu gelayoutete Prozesse und Arbeitsweisen sind Grundvoraussetzungen für einen wirksamen Einsatz von Zahlen im täglichen Doing. Aspekte dieser strategisch elementaren Herausforderung stellen den Kern des vorliegenden Beitrags dar.

2 Konzeptionelle Basis

Was aber sind überhaupt die Kernprozesse, die das Controlling im Online-Handel abbilden und steuern soll? Zur Beantwortung dieser Frage lohnt zunächst ein Blick auf die Aufgaben und damit verbundenen Wertschöpfungsprozesse im E-Commerce. Betrachtet man den Online-Handel aus der Meta-Ebene, definiert sich seine Existenzberechtigung über die ergebnisoptimale Zusammenführung von Kunden und Ware. Dies impliziert, je nachdem, welcher Blickwinkel eingenommen wird, zwei eng miteinander verknüpfte Hauptaufgaben des E-Commerce:

1. **Weckung von Produktbedarf durch Marketing- und Vertriebsaktivitäten:** Es müssen Kunden gefunden und zum Kauf motiviert werden, um das vorgehaltene Sortiment möglichst umfangreich und rentabel absetzen zu können. Zentral sind hier die Generierung von qualifiziertem Traffic durch Online-Marketing-Maßnahmen und Markenaufbau sowie die Konvertierung von ebendiesem zum Kauf. Wesentliche Schlüssel für die Steigerung der Rentabilität stellen außerdem Cross- und Upselling-Aktivitäten dar, um Warenkörbe der Kunden zu erhöhen.
2. **Deckung von Produktbedarf durch Sortimentsentscheidungen:** Online-Händler müssen ein Sortiment zusammenstellen, beschaffen und vorhalten, das den Bedarf der aktuellen und potenziellen Kunden befriedigt. Im Vergleich zum stationären Handel und klassischen Versandhandelsmodell, bei denen die Anbieterauswahl in der Regel der konkreten Produktauswahl vorausgeht und erst in der Folge das Angebot sondiert wird, konzentrieren sich im E-Commerce eher Transaktionen, bei denen der Kunde vorab an anderer Stelle, etwa in (Produkt-)Suchmaschinen oder Bewertungsportalen, für sich passende Artikel sondiert. Die Auswahl des Händlers erfolgt erst im Nachgang. Dies führt dazu, dass Online-Händler sich häufig schwerer damit tun, mit Sortimentskompetenz beim Kunden „zu punkten“ und diese den Händler vor allem nach Preis- und Lieferbarkeitskriterien auswählen. Gerade kleine und mittelständische

Händler mit austauschbaren Sortimenten stehen vor der Herausforderung, gegen die großen Player, wie Amazon oder Zalando, zu bestehen, die durch breite Sortimente, eine große Markenbekanntheit und exzellente Prozesse und damit kurze Lieferzeiten und hohe Zuverlässigkeit im Service beim Kunden „punkten“ können. Abhilfe können hier etwa die Spezialisierung auf ein Nischensortiment oder der Aufbau von eigenen Produktmarken mit einer stärkeren Vertikalisierung der eigenen Produktionsprozesse schaffen – der Händler wird damit zunehmend zum Hersteller. Ziel sollte es sein, sich durch die eigene Ware deutlich vom Wettbewerb abzugrenzen und somit dem Preiskampf bei immer geringeren Handelsmargen zu entgehen.

Im Nachfolgenden werden nun die zentralen taktischen und operativen Entscheidungen entlang der Wertschöpfungskette im Online-Handel skizziert.

Taktische Entscheidungen

Am Anfang der Wertschöpfung steht in der Praxis in der Regel die initiale Entscheidung über die Zusammensetzung des Warenangebots. Welche Produkte haben online Erfolg und wie soll das eigene Sortiment zusammengesetzt sein? Basis für diese Entscheidung ist in der Regel eine Analyse der aktuellen und potenziellen Kundenbasis sowie des Wettbewerbs. Zentrale Fragen sind hier:

- Für welche Produkte und Marken interessieren sich die eigenen Kunden und gibt es unterschiedliche Interessenscluster in der Kundenbasis, für die eigene Sortimente aufgebaut werden sollen?
- Was sind Trends im Kundenverhalten, etwa eine steigende Nachfrage nach bunten Herrensocken, und wie stabil sind diese Trends?
- Welche Wettbewerber gibt es und mit welchem Sortiment treten diese an den Kunden heran?
- Zu welchen Konditionen kann die Ware eingekauft werden und lässt sich ein Marktsegment überhaupt wirtschaftlich bearbeiten?
- Soll das Sortiment aufgebaut oder ein bestehendes Warenangebot ausgeweitet werden und wenn ja, in die Breite und/oder in die Tiefe?

Die Entscheidungen über die Sortimentszusammensetzung werden vielfach bereits mehrere Monate, bevor der erste Kunde mit der Ware in Berührung kommt, getroffen. Dies ist etwa bei Fashion-Händlern mit saisonalem Sortiment und zum Teil mehrmonatigen Beschaffungszeiten der Fall. Die langen Beschaffungszeiten resultieren häufig aus dem starken Preiswettbewerb im Online-Handel und der damit einhergehenden Tendenz zur preisgünstigen Produktion in Übersee, bei Textilien etwa in asiatischen Märkten.

Während das Kernsortiment oftmals eingekauft oder sogar bei Eigenmarken ganz oder in Teilen selbst hergestellt und dann auf Lager vorgehalten wird, werden sogenannte Long-Tail-Sortimente bei mittelgroßen Händlern häufig über Marktplatzmodelle realisiert. Dort können spezialisierte Partner sichtbar oder unsichtbar ihre eigene Ware

anbieten, ohne dass der Marktplatzbetreiber jemals selbst im Besitz ebendieser ist. Der Online-Händler fungiert in diesem Fall lediglich als Vertriebsplattform und wird am Verkaufserlös über eine Provision beteiligt, die allerdings geringer als die üblichen Handelsmargen beim Eigensortiment ist. Gleichzeitig muss er aber keine eigenen Bestände aufbauen und kann relativ risikolos für ihn neue Sortimente am Kunden verproben, bevor er die Entscheidung trifft, diese eventuell selbst einzukaufen.

Sind die Entscheidungen über die Sortimentszusammensetzung und die Art der Beschaffung getroffen, muss die Ware, sofern diese nicht über Dritte in einem Marktplatzmodell angeboten wird, initial eingekauft werden. Von zentraler Bedeutung ist dabei die möglichst präzise Prognose der absetzbaren und damit zu beschaffenden Mengen. Werden zu große Mengen eingekauft, dann kann der Händler zwar zu attraktiven Konditionen einkaufen und die Kundennachfrage jederzeit bedienen, gleichzeitig bindet der Händler aber Kapital in seinen Beständen und es drohen gerade im Fashion- und Technikbereich hohe Restmengen, die margenschwach abvermarktet oder sogar abgeschrieben werden müssen. Werden hingegen eher geringe Mengen von einem Produkt eingekauft, dann sinkt die Verhandlungsposition gegenüber Herstellern und Lieferanten und somit die Marge in einem durch hohen Preiswettbewerb geprägten Umfeld. Außerdem drohen Verfügbarkeitsengpässe, was in einem Wettbewerb, in dem ein breites Produktangebot und Same-Day-Delivery durch die Großen der Branche als Standard etabliert werden und dadurch vom Begeisterungs- zum Hygienefaktor werden, zu einem Abwandern der Kunden zu anderen Händlern führen kann.

Eng verknüpft mit der Mengenentscheidung ist die Bepreisung der Ware, ist doch der Preis ein, wenn nicht sogar der entscheidende Hebel für die absetzbaren Mengen. Bei austauschbaren Fremddmarken im Sortiment ist die Preissetzung aufgrund der hohen Preistransparenz stark durch den Wettbewerb getrieben und sollte laufend überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Händler agieren hier häufig am Grenzbereich der Wirtschaftlichkeit, gilt es doch, die eigenen Produkte, zum Beispiel in Produktsuchmaschinen, prominent zu platzieren. Eine genaue Kenntnis der Grenzerträge pro Produkt ist aus diesem Grund unerlässlich. Anders sieht es bei Eigenmarken aus, die für den Kunden nur schwer online vergleichbar sind – hier sind Preissetzungsspielräume wesentlich höher. Es fällt Händlern aber in diesem Bereich auch schwerer, die tatsächliche Reaktion von Kunden auf Preissetzungen – die Preiselastizität der Nachfrage – abzuschätzen und damit die ergebnisoptimale Bepreisung der eigenen Ware festzulegen.

Operative Entscheidungen

Im operativen Doing gilt es dann, die Ware mit dem richtigen Interessenten in Kontakt zu bringen. Hierbei spielt zum einen das Online-Marketing eine zentrale Rolle, das genau die Besucher durch gezielte Maßnahmen gewinnen muss, die ein qualifiziertes Interesse am angebotenen Sortiment haben und deren Akquisitionskosten den erwarteten Transaktionsertrag nicht übersteigen. Hierbei ist zu beachten, dass in sehr kompetitiven Märkten ein starker Wettbewerb um populäre Kundenkontakte besteht, was etwa im bezahlten Keyword-Marketing die Kosten pro Klick bei generischen Suchwörtern für

viele Händler unrentabel werden lässt und eine sehr genaue Steuerung und Kontrolle der Maßnahmen bis auf Keyword-Ebene herab erfordern. Auch muss die kombinierte Wirkung von Kundenkontakten in der Customer Journey abgebildet werden, da häufig nicht mehr ein einzelner Kontakt, sondern eine ganze Abfolge für den Kauf eines Kunden von Bedeutung ist. Und es lohnt an dieser Stelle die Betrachtung des Kundenwerts. So kann es durchaus wirtschaftlich sinnvoll sein, für einen Neukunden oder für die Reaktivierung eines inaktiven und deshalb potenziell abwanderungswilligen Kunden mehr Werbekosten zu investieren, als bei der alleinigen Betrachtung der Einzeltransaktion wirtschaftlich erscheint, um die eigene Kundenbasis aufzubauen oder zu stabilisieren.

Die Kernaufgabe bei der Steuerung des Online-Shops ist es dann, die Besucher durch intelligente Bestückungsentscheidungen mit der richtigen Ware in Kontakt zu bringen und zum Kauf zu konvertieren. Während der „Regalplatz“ im Webshop technisch gesehen kaum Beschränkungen unterliegt, ist die Präsentationsfläche, die der Kunde tatsächlich wahrnimmt, durchaus beschränkt. Aus Marketingsicht sollten deshalb genau die Produkte in den Fokus des Kunden und damit prominent auf die ersten Platzierungen, etwa von Produktübersichten und Suchergebnisseiten, gesetzt werden, die die meisten Klicks und Käufe generieren. Betriebswirtschaftlich betrachtet, sollten aber auch der mit den jeweiligen Produkten generierte Deckungsbeitrag und der Warenbestand mit in die Optimierung einbezogen werden, um zum Beispiel durch ein aktives Heranführen von Kunden an bestimmte Produkte Überbestände abzubauen.

3 Bewertung des Status quo

Der Erfolg im E-Commerce ist eine Funktion der Güte der getroffenen Einzelentscheidungen. Unabhängig von der Frage, welcher Kennziffer für die jeweilige Einzelentscheidung besondere Bedeutung zukommt, besteht die unbedingte Notwendigkeit, diese in der täglichen Arbeit überhaupt zu berücksichtigen. Das ist kein Selbstverständnis. Viele Händler stammen noch aus einer Zeit, als ausgezeichnetes Know-how bezogen auf die gehandelten Sortimente ausreichend war, um im Markt zu bestehen. Hier war das reine „Bauchgefühl“ entscheidend. E-Commerce funktioniert aber anders. Kurzfristige Vorsprünge im Wettbewerb werden sehr schnell zunichtegemacht, sodass permanente Innovationen die Grundvoraussetzung für ein Überleben im Markt darstellen. Dies funktioniert nur über Mut, permanentes Experimentieren, eine ausgeprägte Kultur, Fehler zuzulassen und daraus zu lernen, und ein stark zahlenbasiertes Arbeiten. „Bauchgefühl“ ist wichtig. Die darauf gefällten Entscheidungen müssen aber stets im Ergebnis gegen harte Zahlen verprobt werden, idealerweise die verfügbaren Zahlen direkt bei der Entscheidungsfindung einbezogen werden. Das gilt sowohl für Sortimentierungs-, Pricing-, Bestückungs- und Dispositionsentscheidungen als auch bezogen auf Entscheidungen bei der Optimierung der Online-Shops oder im Online-Marketing.

Gerade in diesem Bereich weisen die meisten traditionellen Versender fundamentale Wettbewerbsnachteile gegenüber reinen Online-Playern auf. Die Ursachen sind

vielschichtig und meist historisch bedingt: Die reine Fokussierung auf die Maximierung der Umsätze ist gerade in Zeiten sich konsolidierender Märkte nicht nur abträglich, sondern brandgefährlich, am Ende nicht selten existenzbedrohend. Das ist nicht Schuld des Controllings, sondern Hauspolitik. Das Controlling trifft operativ ohnehin meist keine Schuld. Schlechte Ergebnisse sind vielmehr in falsch justierten Strukturen begründet. So ist der Auftraggeber – und damit auch Empfänger der Ergebnisse – meist nicht der Fachbereich, vielmehr das Management. Dieses fühlt sich wohler, wenn der Blackbox-Charakter des Gesamtgeschäfts etwas aufgehoben wird durch ein starkes Controlling. Die Folgen sind aber zum Teil verheerend. Zum einen sind die im Controlling generierten Erkenntnisse meist erst ex post verfügbar, anstatt ex ante tatsächlich handlungsleitend zu sein. Reporten statt steuern, womit die Erkenntnis zumindest in Teilen ihren Wert für das Business und den Kunden verliert. Zum anderen erreichen die generierten Erkenntnisse meist gar nicht erst den Zeitpunkt und Ort der Entscheidung, weil „nach oben“ berichtet wird, anstatt bezogen auf zentrale Entscheidungstypen „unten“ auf der Arbeitsebene mit Zahlenfundamenten zuzuarbeiten und damit die Entscheidungsqualität zu erhöhen. So entwickeln Controlling-Units häufig ein Eigenleben, werden zur kontrollierenden Einheit, anstatt im Sinne eines konstruktiven Dienstleisters nah am Business, der Ware und dem Kunden partnerschaftlich mitzuwirken. Alle diese Defizitkomplexe werden nachfolgend behandelt.

3.1 Fokus – Umsatz statt Ergebnis

Im Markt ist eine extrem weit verbreitete reine Steuerung aller Aktivitäten unter Umsatzgesichtspunkten beobachtbar. Naturgemäß ist die Realisierung von Umsätzen die Grundvoraussetzung zur Erzielung von Gewinnen – aber eben auch nicht mehr als eine Voraussetzung. Zum Teil ist eine reine Umsatzfokussierung zwar geboten. Dies gilt zum Beispiel in sehr unterentwickelten Märkten im frühen Stadium mit „Platz“ für nur wenige Anbieter. Hier kann es sinnvoll, ja sogar geboten sein, zur Sicherstellung überlebenswichtiger Marktanteile über einige Perioden hinweg die Gewinnerzielung zur Nebenbedingung zu machen, womöglich gar Verluste in Kauf zu nehmen. Auch spezifische Phasen im Unternehmenslebenszyklus können eine solche Fokussierung auf Umsätze sinnvoll werden lassen. So sind mittlerweile bereits viele deutsche Händler in Investorenhand. Dieser Trend begünstigt nicht selten einen fundamentalen Wechsel in der Kennziffern-Fokussierung. Während in einer frühen Phase womöglich noch die – tendenziell zeitpunktbezogene – Rentabilität im Vordergrund steht, verschiebt sich dieses Kalkül mit näher rückendem Exit häufig. Dann geht es vor allem darum, die zu veräußernde „Braut zu schmücken“, was zu völlig unterschiedlichem Asset Leveraging führen kann. Je nach Entscheidung kann beispielsweise auch ein völlig unrentables Aufblähen der reinen Umsätze Teil der gewünschten Story sein. In Anbetracht der meist kurzen Zeiten des Engagements rücken in diesen Fällen allerdings naturgemäß Customer-Lifetime-Value-Ansätze eher in den Hintergrund, weil langfristige Einnahmen vermutlich nicht realisiert und stark abdiskontiert werden.

Jenseits dieser unternehmerischen Sondersituationen ist im, auf Dauer ausgelegten „Normalbetrieb“ eine starke oder gar reine Umsatzfokussierung aber eher kritisch zu sehen. Sie weist zwei zentrale Schwächen auf: Zum einen greift eine reine Betrachtung des Umsatzes als *Erfolgskriterium* zu kurz, weil am Ende – abgesehen von Phasen reiner Wachstumsbestrebungen – das Ergebnis, also der Gewinn zählt. Gerade an der Front weisen viele Händler zentrale Schwächen auf. Die Steuerung aller Aktivitäten erfolgt rein bezogen auf den Umsatz, nicht selten im Ergebnis mit „langen Gesichtern“ bei allen Beteiligten, wenn am Jahresende das Ergebnis feststeht. Zwar ist es online in Zeiten schwächer werdender Kundenloyalität in der Tat von zentraler Bedeutung, alle Aktivitäten auf den Kunden auszurichten. Dieser Ausrichtung auf den Kunden zur Maximierung der Umsätze darf das Ziel rentablen Handelns aber nicht systematisch untergeordnet werden. Vielmehr ist es als Nebenbedingung stets im Auge zu behalten. Deshalb sind alle Umsatz-Kennziffern per se immer in Verbindung mit den damit einhergehenden Ergebniseffekten zu betrachten und Entscheidungen sind hieran auszurichten. Es kann nicht sein, dass ein Sofa mit 3 € Marge auf einer Produktübersichtsseite aus 700 Sofas die erste Topplatzierung erhält. Ein eigentlich erfreulich hoher erzielter Brutto-Umsatz kann schnell zum „Sargnagel“ werden, wenn die Retourenquote deutlich geringere Netto-Umsätze begründet und darüber hinaus die Retourenkosten das Ergebnis zusätzlich schmälern. Kennziffern, wie Bonitätsablehnungsquote, Streichungsquote und Retourenquote, sind somit ebenfalls von zentraler Bedeutung; die dafür verantwortlichen Parameter sind häufig auch zentrale Optimierungshebel.

Die berechtigte Fokussierung auf das Kundeninteresse muss stets um den Anbieterblickwinkel ergänzt werden, und Handlungen sind daran auszurichten. Dieses Rentabilitätskalkül bezogen auf 1 € Umsatz gilt auch bezogen auf 1 € eingesetztes Marketing-Budget. Traffic ist nicht gleich Traffic. Es gibt Traffic guter Qualität und qualitativ schlechteren Traffic. Eine reine Betrachtung des Verhältnisses von eingesetzten Euro im Online-Marketing zu Anzahl Besuchen ist deshalb völlig unzureichend, weil ein Besuch an sich noch keinen Wert entfaltet. Entscheidend sind hier die Kosten einer Kundenakquisition und die Marketing-Kosten je Bestellung, idealerweise bereinigt um Wechselverhältnisse der Online-Marketing-Kanäle zueinander entlang der Customer Journey und bezogen auf den Kundenwert über den gesamten Kundenlebenszyklus. Nur durch den Customer-Lifetime-Value-Ansatz lässt sich diese realisieren. Hinzu kommen – teilweise als Sub-KPIs im CLV-Konstrukt – weitere zentrale Kennziffern, aus denen sich Handlungen bzw. Optimierungen ableiten lassen. Neben den Akquisitionskosten für Kunden und den Kosten für eine tatsächliche (also streichungs- und retourenbereinigte!) Order kommt, auch dem Customer Lifetime Index eine immer größer werdende Bedeutung zu. Zum anderen eignet sich Umsatz ausschließlich als Erfolgsindikator ex post. So berechtigt Umsatz deshalb im Bereich Reporting auf Management-Level ist, so schädlich ist er in der Steuerung der vertrieblischen Aktivitäten auf der Arbeitsebene. Umsatz ist die Kennziffer für *Symptome* – auf Arbeitsebene werden aber Kennziffern zur Identifizierung von *Ursachen* benötigt.

Ein letzter Punkt sei erwähnt: Eine unternehmensweite Vergleichbarkeit der Kennziffer Umsatz ist nur in den seltensten Fällen gegeben. Fragt man sechs Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen nach ihrer Definition von Umsatz – es werden höchst unterschiedliche Abgrenzungen zum Vorschein kommen. Alle sind richtig, die Vergleichbarkeit ist aber nicht gegeben. Aus diesen unterschiedlichen Sprachen, bezogen auf die Begriffsdefinitionen, folgen wiederum „Inseldenzen“ und Kommunikationsbarrieren. Gerade sie konterkarieren das eigentlich gebotene gemeinschaftliche Arbeiten an ganzheitlichen unternehmensweiten Kennziffern. Dennoch ist und bleibt Umsatz der zentrale kaufmännische Erfolgsindikator, auf Arbeits- wie auf Management-Ebene. Die Folge sind massive Fehlsteuerungen und wenig handlungsleitende Reports. Nur durch eine Fokussierung auf den Deckungsbeitrag 2 bei der Steuerung des gesamten Unternehmens lässt sich dies reduzieren.

3.2 Auftraggeber und Arbeitsauftrag – Reporten statt steuern

Mit dem Aufbau von Controlling-Units wurde ursprünglich mehr Transparenz über die Geschäftsentwicklung intendiert. Sehr zeitnah sollten diese Einheiten darüber Aufschluss geben, ob eine vertriebliche Maßnahme funktioniert hat oder nicht und wie sich das Geschäft entwickelt. Die Erkenntnisse waren in der langen Frist somit auch nach vorn gerichtet handlungsleitend, nicht aber kurzfristig. Reports waren also auf das Management zugeschnitten, entfalteten maximal indirekt steuernde Wirkung. Seinerzeit war ein solches Set-up angesichts der vergleichsweise statischen Vertriebsaktivitäten – stationär oder printgestützt – durchaus geboten. Auch heute haben solche Ex-post-Reports noch ihre Berechtigung. In einem hochdynamischen Online-Kontext, wo technische Innovationen mittlerweile ohne größere Aufwände Echtzeiteinblicke in die Performance von Marketing-Aktivitäten ermöglichen, wirken berichtende Aktivitäten aber eher antiquiert. Der Aussagewert einer Performance-Auswertung zu einer Marketingaktion, die Wochen zurückliegt, ist in einem derart schnelllebigen Wettbewerbsumfeld als überschaubar einzustufen. Online werden keine Berichte zu längst vergangenen Zeitintervallen oder Aktivitäten benötigt, vielmehr am Entscheidungspunkt nach vorn gerichtete Prognosen und Echtzeit-Performance-Auswertungen. Das Controlling muss weniger berichtende, vielmehr mitsteuernde Einheit hochdynamischer und agiler Prägung werden. Steuern statt reporten – Arbeitsebene statt Management – konstruktiver Dienstleister statt geschlossene Einheit – Partner statt Kontrolleur.

Mit diesem fundamentalen Wandel tun sich viele Unternehmen schwer. Die allermeisten Geschäftsführer würden den oben in Statements beschriebenen Wandel und neu definierten Arbeitsauftrag zwar unterschreiben. Oft bleibt es hier aber bei „Lippenbekenntnissen“. Zu verlockend ist es, „mal eben“ eine Auswertung zu einer gerade brennenden Fragestellung in Auftrag zu geben. Die Leistungsfähigkeit von Controlling-Einheiten leidet an der Steuerungsfront häufig stark unter ständigen Sonderberichten zur

Reduzierung spezifischer Unsicherheit auf Management-Level. Dabei ist der Bedarf in den Fachbereichen umfangreich, vor allem aber vielschichtig. Grobe Kennziffern, wie Umsatz, Traffic oder die Gesamt-Conversion-Rate, lassen meist keine Rückschlüsse auf spezifische Schwächen zu. Hier sind deutlich granularere Kennziffern heranzuziehen. Gerade hier liegen aber oft auch zentrale Defizite. Umsatz ist, wie oben bereits skizziert, meist zentrale Steuerungsgröße. Online ist der Umsatz schlicht eine Funktion der Anzahl an Besuchen im Shop (Traffic), der Fähigkeit, Besucher, in Käufer umzuwandeln (Conversion Rate), und des durchschnittlichen Auftragswertes. Auf diese drei Kennziffern richtet sich das Augenmerk des Managements und damit zwangsläufig auch der Fokus des Controllings als berichtende Einheit. Eine reine und isolierte Betrachtung dieser Werte besitzt allerdings wenig Aussagegehalt. Sie müssen im Wechselverhältnis zueinander konsolidiert betrachtet werden. So ist eine Erhöhung des durchschnittlichen Auftragswertes durch Umschichtung in höherpreisige Sortimente jederzeit relativ einfach umsetzbar, bringt aber wenig, wenn man an der Conversion Rate eine ausbleibende Akzeptanz des höherpreisigen Sortimentes ablesen kann und dieser negative Akzeptanzeffekt den positiven Auftragswerteffekt überkompensiert. Einfache Wahrheiten sind hier eher die Seltenheit, auf jeden Fall sind diese aber niemals handlungsleitend.

Außerdem ist eine reine Betrachtung dieser sehr groben Werte als Indikator auf zu hoher „Flughöhe“ einzustufen. Benötigt werden Micro-KPIs, die eine detaillierte Ursachenanalyse und eine fokussierte Kompensation von Schwächen zulassen. Exemplarisch seien einige wenige herausgegriffen: Micro-Conversion Rates bezogen auf einzelne Seitentypen geben Aufschluss über Seitentyp-bezogene Schwächen, sind damit im Zeitablauf bei Optimierungen unmittelbar handlungsleitend. Die Average Session Duration gibt anders als Traffic nicht alleine Auskunft darüber, wie viele Besucher überhaupt im eigenen Online-Shop gelandet sind, sondern vielmehr auch Aufschluss darüber, wie gut dieser in der Lage ist, die Besucher auch zu halten. Sie ist somit ein zentraler Attraktivitäts- und Relevanzindikator. Die Interpurchase Time hingegen zeigt, mit welchem zeitlichen Abstand die Kunden in meinem Online-Shop kaufen und stellt damit auch die Inaktivitätsdauer zwischen Käufen dar. Die daraus ableitbaren Prognosen, bezogen auf zukünftige Inaktivitätsdauern, können zum Beispiel bei der Entwicklung optimaler Marketing-Strategien einfließen. Auch bezogen auf die Ermittlung profitträchtiger oder profitabler Kunden müssen sehr viel feinere Kennziffern im Doing Anwendung finden und vom Controlling bereitgestellt werden: Der Recency Frequency Monetary Value oder der Share of Wallet beziehen sich zwar ausschließlich auf das vergangene Kundenverhalten als Basiswert, sind aber dennoch gut geeignet, um im segmentierten Kontext Marketingaktivitäten zu prognostizieren. All diese Kennziffern müssen zur Verfügung stehen. Reine Umsatz-Reports mit der globalen Conversion Rate und Traffic-Zahlen helfen hier kaum.

Der Fokus des Controllings liegt also selbst im E-Commerce in der Praxis häufig auf der Beschreibung von Symptomen auf der Metaebene. Beispiele sind die Umsatzentwicklung des Online-Shops oder die Besuche aus den genutzten Online-Marketing-Kanälen. Ziel ist der Abgleich dieser groben Kennziffern zu Vergleichszeiträumen oder

die Betrachtung langer Reihen, also von Zeitverläufen. Dies erlaubt in aller Regel aber weder eine wirksame Ex-post-Kontrolle und Bewertung von in der Vergangenheit aus-gesteuerten Maßnahmen, noch eine verbesserte Steuerung des Handelns nach vorne gerichtet. Die übermittelten Formate sind standardisierte Reportings in fest definierten zeitlichen Abständen, die grobe Kennziffern mit Fokus auf das Management-Interesse beinhalten. Abgeleitet werden, wenn überhaupt, Kreise von Artikeln, die einer raschen Abschleusung zugeführt werden sollen. Im positiven Sinne werden Top Seller identi-fiziert, die dann mit weiterem, meist gar nicht benötigtem Online- oder Print-Werbedruck versorgt werden. Auftraggeber und Empfänger der Reports ist das Management, das Controlling-Units dazu nutzt, die Zielerreichung bezogen auf die verantworteten Berei-che und Teams, damit auch die Performance des Teams, zu identifizieren. Die im Fach-bereich verorteten Spezialisten, welche die operativen Entscheidungen treffen und damit auch für die Ausprägung der „großen“ Kennziffern verantwortlich sind, arbeiten häu-fig wenig bis gar nicht datenbasiert, weil die vom Management in Auftrag gegebenen Reports keine handlungsleitenden Informationen enthalten. Sie würden vielmehr ad hoc Mikro-Kennziffern benötigen.

3.3 Betrachtungszeitraum – Heute statt morgen

Ein weiteres zentrales Defizit in den allermeisten Controlling-Units ist – oft den vom Management ausgehenden Wünschen geschuldet – die Fokussierung auf gegenwärtige Umsätze. Neukundenanteile geben Aufschluss über die Nachhaltigkeit eines Geschäfts-modells. Nur durch eine zumindest gleichbleibende, besser noch wachsende Kun-denbasis lassen sich dauerhaft Gewinne erzielen. Natürlich ist dieser Anteil eine der wichtigsten Kennziffern im Handel und wird regelmäßig berichtet. Echte Berücksich-tigung findet sie aber erst dann, wenn sich ihre Optimierung auch in Handlungen nie-derschlägt. Gerade bei traditionellen Händlern gelten Einmalkäufer nach wie vor als schlechte Kunden. Differenzierte Ausgangsbedingungen werden kaum berücksichtigt. Dabei ist es von fundamentaler Bedeutung, detailliert zu prüfen, ob Langzeitkunden wirklich die ganz große Umsatzbasis sind und nicht vielmehr große Kundenbindungs-programme massive Fehlinvestitionen begründen.

Betrachtet wird stets isoliert der einzelne Kauf, nicht hingegen Folgeaktivitäten oder Abstrahleffekte. Dies führt zu einer massiven Fehlsteuerung, vor allem bei der Akquisi-tion neuer Kunden. Hier wird ohnehin häufig zu wenig getan, eher ein „schneller Euro beim Bestandskunden mitgenommen“ als mühsam und teuer ein Neukunde gewonnen. Wenn hier zusätzlich noch der wirtschaftliche Wert einer Kundenakquisition rein an der Erstorder bemessen wird, kommt das viele Händler doppelt teuer zu stehen. Nur wenn der wirtschaftliche Wert einer Kundenbeziehung über die gesamte Dauer der Bezie-hung zwischen Kunde und Unternehmen definiert und alle Aktivitäten zum Kunden darauf aufbauend ausgestaltet werden, wird sowohl der zentrale Aspekt der Rentabili-tät als auch jener der zeitlichen Verteilung angemessen berücksichtigt. Eine ausbleibende

Berücksichtigung aller vergangenen und zukünftigen kundenbezogenen Einnahmen und Ausgaben – zum Beispiel in Form einer isolierten Betrachtung einzelner Transaktionen – begründet per se Fehlentscheidungen und ineffiziente Budgetallokation. Nur durch den Customer-Lifetime-Value-Ansatz lassen sich alle den Profit mitbestimmenden Faktoren – Ausgaben, Umsatz und Kundenverhalten – vereinen und einer Entscheidung zugrunde legen. Er muss zentrale Messgröße für unternehmensstrategische Entscheidungen sein, auch bezogen auf den Einzelfall. Dafür sind viele Controlling-Units aber in keiner Weise ausgelegt.

Gerade in diesem Bereich sind nun aber in den letzten Jahren richtungsweisende technische Innovationen beobachtbar. Dies gilt in starkem Maße auch für den Bereich der Kennziffer-basierten Steuerung. Während früher vorwiegend das Bestreben einer preiswerten Akquisition neuer Kunden im Vordergrund stand, nimmt das Customer-Lifetime-Value-Denken seit wenigen Jahren rapide an Bedeutung zu. Dieser Trend liegt in der immer geringer werdenden Loyalität der Kunden und dem deutlich gestiegenen Druck in den Akquise-Kanälen begründet, ist vor allem aber auch den technologischen Innovationen geschuldet. Während bis vor wenigen Jahren weder eine verlässliche Kundenwertprognose über die unterschiedlichen Marketing-Kanäle noch eine stark auf den Einzelnen ausgerichtete One-to-One-Ansprache im Marketing technologisch möglich waren, befähigen neuere Tools zur Erfassung der Customer Journey immer ausgereiftere BI-Lösungen und personalisierte Marketing-Engines Händler dazu, immer feiner das Verhalten der Kunden und deren Wert abzuschätzen, darauf aufbauend Cluster zu bilden und mit diesem Wissen, bezogen auf Budgets und Aktivitäten, sehr fein zu agieren. Die CLV-Sicht ist deshalb als der zentrale Ansatz der kommenden Jahre anzusehen, auf den viele Händler aber überhaupt nicht vorbereitet sind und der sie deshalb vor große Herausforderungen stellen wird.

3.4 Organisatorische Verortung – Inseldenke statt integrierter Denke

Eine letzte und vermutlich schwerwiegendste Schwäche im Status quo ist die häufig beobachtbare Trennung von Vertriebs- und Einkaufs-Controlling. Sie begründet nicht nur eine Trennung der Zahlenwelten, vielmehr auch eine Trennung der Entscheidungsparameter, was dann wiederum völlig unabgestimmte Einkaufs- und Vertriebsentscheidungen begründet. Verstärkt wird die damit verbundene Gefahr noch zusätzlich durch eine ebenfalls weit verbreitete Trennung nach Kanälen im Vertriebs-Controlling. In der Folge gibt es neben einer Einkaufssteuerung meist mehrere Controlling-Units im Vertrieb – für Print-, für Online- und für stationäre Aktivitäten. Die daraus resultierenden „Stilblüten“ sind artenreich und vielschichtig, immer aber extrem abträglich: Werbedruck – Print oder digital – wird an Artikel vergeben, die aus Dispositionsgesichtspunkten ohnehin weit über Plan laufen und als letztes eine, auf einer Top-Seller-Systematik fußende Erhöhung der Vertriebsstärke benötigen. Artikel werden trotz Verfügbarkeit online nicht gespielt,

um die Rentabilität eines zukünftigen Printanstoßes nicht zu gefährden. Ware wird eingekauft in Fernost, obwohl Tests online längst gezeigt haben, dass der Artikel, zumindest bei Online-Kunden, nicht gut ankommt.

Die Folge dieser organisatorischen Splittung der Reporting- und Steuerungsaktivitäten ist ausgeprägtes Inseld Denken nach Kanälen und Funktionen statt einem kaufmännisch eigentlich gebotenen integrierten Denken im Sinne des Gesamthauses. Der Split hat meist auch eine systemische Ausprägung: Altsysteme aus den Sechzigerjahren koexistieren neben hochmodernen Systemen. Die Auswirkungen sind auf der einen Seite völlig inkonsistente Zahlenbasen: Nicht selten existieren bei ein und demselben Händler mehrere Werte für dieselbe Kennziffer, weil unterschiedliche Systeme diese unterschiedlich berechnen. Entscheidungen fußen damit erneut auf Vermutungswissen. Auf der anderen Seite zeichnen sich traditionelle Versender, wie skizziert, häufig durch „unverheiratete“ Einkaufs- und Vertriebssysteme aus. Ein gehandelter Artikel wird dann zum einen aus Einkaufsperspektive, zum anderen aus Vertriebsperspektive isoliert betrachtet und bewertet, was ein zwischen Einkauf und Vertrieb völlig unabgestimmtes Handling des Artikels über den Produktlebenszyklus, damit leere Regale oder massive Überbestände begründet wird. Dieses Problem kennen reine Pure Player kaum, weil ihnen eine getrennte Betrachtung fremd ist, und sie über alle Stufen der Wertschöpfungskette einheitliche und moderne Systeme verwenden. So können sie im Ergebnis rentabler arbeiten und – wie im Markt beobachtbar – in immer größer werdendem Stile den klassischen Versendern Marktanteile abnehmen.

Der erforderliche organisatorische Sprung ist groß, lässt sich aber relativ gut in kleine Schritte portionieren. So ist der Sache meist schon geholfen, wenn die Fachabteilungen Datenkompetenzen am Ort der Entscheidung aufbauen und sich Marketing und Einkauf gegenseitig Mitspracherechte bei zentralen Bestückungs- und Sortimentierungsentscheidungen einräumen. Wenn Marketing ohne „böses Blut“ den Einkauf beauftragen kann, gewissen Trends durch neue Sortimente oder größere Stückzahlen zu begegnen, der Einkauf wiederum im Rahmen ganz normaler Prozesse bei Positionierungs- und Bestückungsentscheidungen ein Dispo-Veto erhält, um Situationen massiver und durch den Vertrieb noch gestützter Über- oder Unterbestände zu vermeiden, ist meist schon ein gutes Stück des Weges zurückgelegt – ohne Systemerfordernis, ohne neue Akteure.

4 Reporting 5.0

Während Unternehmen klassisch einen Kundentyp versorgen, sie also alle Kunden gleich behandeln, eröffnen neue Datenverarbeitungsmethoden die Möglichkeit, Kunden gezielter anzusprechen. In der Reinform wird jeder Kunde individuell, d. h. one-to-one angesprochen und bekommt genau die Produkte zu dem Zeitpunkt und in der Menge, in der er sie benötigt, angeboten. Während diese Vorgehensweise für den Anbieter bestmöglich ist, da keine Marketingkosten unnötig aufgewandt, keine Waren unnötig vorgehalten und die Kundenwünsche optimal befriedigt werden, ist sie praktisch kaum realisierbar.

Kundenbedürfnisse lassen sich, aufgrund überschaubarer Anzahl von Kundenkontakten, nur grob abschätzen. Ein Ausweg ist die Segmentierung der Kunden in verschiedene Cluster. Kunden werden hierfür mit ähnlichen Kunden kombiniert, und es werden Produkte angeboten, welche die Bedürfnisse der resultierenden Kundengruppe bestmöglich befriedigen.

Durch solche Kundensegmente ist nicht nur die gezielte Ansprache der Kunden möglich, sondern gleichzeitig auch die Anpassung der gesamten Wertschöpfungskette an die Kundenwünsche. So lassen sich Produkte zielgerichtet für die einzelnen Kundensegmente einkaufen und vermarkten. Dadurch wird das Risiko für den Anbieter gestreut – bei der Disposition werden Artikel nur für einen Teil der Kunden gekauft und können im Nichterfolgsfall in anderen Segmenten verwertet werden. Zudem können Marketingaufwendungen zielgerichtet auf die betroffenen Segmente ausgespielt werden, sodass Kunden mit deutlich weniger, dafür aber für sie relevanterer Werbung konfrontiert werden. Dennoch erfordert jedes Segment ein eigenes Warensortiment, eigene Marketingmaßnahmen und ggfs. eine Unterstützung durch Dienstleistungen.

Die Segmentierung von Kunden erlaubt gleichzeitig einen kontinuierlichen Wandel vom Anbieter eines Warensortiments für alle Kunden zum diversifizierten Anbieter, der alle Kunden individuell anspricht. Mit steigenden technischen und methodischen Fähigkeiten können die Kundensegmente kleiner gefasst werden und damit der Kunde nach und nach individueller angesprochen werden. Aus diesem Wandel des Unternehmens erwachsen für den Anbieter neue Herausforderungen an das Reporting. Diese sind sowohl strategische Herausforderungen, d. h., es muss strategisch entschieden werden, wie viele und wie charakterisierte Segmente im Kern des Anbieters sind, als auch operative Herausforderungen, um das Sortiment bestmöglich an die sich wandelnde Nachfrage der Kundensegmente anzupassen. Sowohl strategische als auch operative Entscheidungen können dabei über unterschiedliche Auswertungen zielgerichtet verbessert werden.

4.1 Entscheidungstypen

Um strategische Entscheidungen zu unterstützen, müssen Kennzahlen für alle Segmente über lange Zeitreihen observiert werden. Dabei betrachten die Entscheider primär klassische Kennzahlen auf hohen Aggregationsstufen, wie Umsätze, Retourenquoten und Warenbestände. Auffälligkeiten müssen so visuell erkannt werden und über Drill-Downs granularer untersucht werden können. Danach können beispielsweise Peaks in den Umsätzen näher untersucht werden, ob beispielsweise in der Warengruppe einzelne Kleidungsstücke zu auffälligen Abweichungen führen oder Abweichungen auf saisonale Effekte zurückzuführen sind. Die Anforderungen des strategischen Entscheiders im modernen E-Commerce unterscheiden sich damit kaum von den Anforderungen eines strategischen Entscheiders im klassischen Versandhandelsszenario. Kennzahlen und Zeitreihen können über ein klassisches Data Warehouse aggregiert werden und dem Entscheider über standardisierte Reporting Tools angeboten werden. Lediglich die Zahl der

betrachteten Kennzahlen steigt, da der Entscheider nicht mehr den Unternehmensumsatz, sondern die Umsätze der einzelnen Segmente im Blick haben muss.

Die wesentlichen Herausforderungen an das Reporting erwachsen aus operativen Entscheidungsprozessen. Diese werden beim klassischen Versandhandel nicht durch Reporting-Techniken unterstützt, da sie granularer und datenintensiver sind, als bei strategischen Entscheidungen erforderlich. Insbesondere muss für jeden Geschäftsbereich, also Einkauf, Vertrieb, Marketing und Services, erkannt werden, wenn Kennzahlen auf der Mikro-Ebene vom Normbereich abweichen. Solange die Kennzahlen im Normbereich sind, muss nicht steuernd eingegriffen werden, während Über- und Unterschreitungen des Normbereichs an die Entscheider weitergegeben werden müssen, sodass dieser auf die Abweichung reagieren können. Für entsprechende Auswertungen ergeben sich damit andere Anforderungen als an das klassische Reporting. Zum einen müssen die Auswertungen zusätzliche Logik beinhalten, d. h., es muss in dem Report-generierenden System hinterlegt sein, wo die Grenzen des Normbereichs liegen. Diese Grenzen sind in der Regel nicht fix. So sind beispielsweise saisonale Schwankungen herauszurechnen, aber nicht wiederkehrende Änderungen zu identifizieren. Zum anderen reichen die grob granularen Kennzahlen für strategische Entscheidungen meist nicht aus, um operativ eingreifen zu können. Hier müssen primär Kennzahlen speziell für den operativen Entscheider entwickelt und gemonitort werden. Diese lassen sich meist nicht aus den im Data Warehouse vorhandenen Daten ableiten, sondern benötigen weitere Informationen aus den Einzelsystemen, wie beispielsweise Benutzerprofile aus dem Webshop oder Pickzeiten einzelner Artikel aus der Logistik.

4.2 Erforderliche Zahlen, Daten und Fakten

Jeder operative Geschäftsbereich benötigt damit für seine operativen Entscheidungen individuelle Daten. Diese Daten entstammen dabei nicht nur dem eigenen Geschäftsbereich, sondern beziehen sich auch oft auf andere Geschäftsbereiche. Daten müssen damit auch über Unternehmensstrukturen hinweg gesammelt und interpretiert werden können. Im Folgenden werden für die im Versandhandel zentralen Geschäftsbereiche entsprechende Kennzahlen gesammelt und vorgestellt.

Sortimentsgestaltung

Für die Sortimentsgestaltung muss bekannt sein, welche Kundensegmente existieren und was die Kunden dieser Segmente nachfragen. Es muss also für die Kunden beispielsweise bekannt sein, zu welchem Zeitpunkt der Saison sie welche Waren nachfragen. Auf der strategischen Ebene lässt sich dies über Nachfragen (sowohl in Wert als auch in Stück) beobachten. Auf der operativen Ebene reicht es nicht aus, die Nachfragen der Vorjahre einfach zu übernehmen und in analogen Mengen für die aktuelle Saison einzukaufen, sondern es müssen auf feinerer Aggregationsebene Kundentrends möglichst frühzeitig erkannt werden. Steigt beispielsweise die Nachfrage nach bestimmten

optischen Eigenschaften von Kleidung, wie Fellkragen, müssen diese erkannt werden, und es muss herausgefunden werden, ob die Anpassung der Nachfrage ein anhaltender Trend ist, auf den sich unter Berücksichtigung der Beschaffungszeiten der Ware eine Reaktion lohnt, oder ob auf den Trend nicht reagiert werden muss. Hierbei ist das einfache Betrachten von Kennzahlen nicht mehr ausreichend, vielmehr muss mit prädiktiven Methoden die Zukunft vorhergesagt werden. Zudem müssen Verschiebungen in den Nachfrage-Anteilen von einzelnen Produkteigenschaften, wie Modestile, oder die Nachfrage nach bestimmten Marken erkannt und beobachtet werden. Ist auf dieser Basis das Sortiment in einem ersten Schritt erstellt, so muss untersucht werden, welche Waren die Wettbewerber anbieten, und auf dieser Basis muss entschieden werden, welche Nischen einen eigenen Einsatz erlauben. So ist zu prüfen, ob die Verkaufspreise der Wettbewerber bei gegebenen Einkaufspreisen ein kostendeckendes Angebot erlauben. Es müssen also Deckungsbeiträge für die einzelnen Artikel und Grenzdeckungsbeiträge für den Einkauf weiterer Artikel ermittelt werden und entschieden werden, ob der Verkauf welcher Artikel in welcher Menge lohnt. Dabei spielt auch eine Rolle, in welcher Preislage sich das gewählte Sortiment im Mittel bewegt. Da mit jedem eingekauften Artikel Kapital gebunden wird, muss sichergestellt werden, dass das Einkaufsbudget nicht überausgeschöpft wird. Wird das Einkaufsbudget durch das Sortiment nicht ausgeschöpft, kann eine Ausweitung des Sortiments notwendig werden, um das gesamte zur Verfügung gestellte Budget effizient auszuschöpfen. Daneben ist das Budget möglichst optimal einzusetzen. Hierfür sollte der Return on Investment für jeden Artikel ermittelt werden, und bevorzugt sollten die Artikel gekauft werden, deren Return on Investment möglichst groß ist. Für entsprechende Analysen sind neben den Verkaufspreisen der Mitbewerber für vergleichbare Artikel, auch die möglichen Einkaufspreise bei den Herstellern zentral. Beide Größen sind nicht statisch, sondern unterliegen vielmehr einem permanenten Wandel. So passen die Mitbewerber ihre Verkaufspreise im Verlauf einer Saison an, und Einkaufspreise sind stark von der Bestellmenge des Artikels und der Auslastung des Lieferanten abhängig. Da der Entscheider bei der Sortimentsgestaltung nur imperfekte Information über diese Größen der Lieferanten und Mitbewerber besitzt, muss er diese mittels prädiktiver Methoden vorhersagen oder wenigstens grob abschätzen.

Einkauf

Der Einkauf muss einen Überblick über die möglichen Lieferanten für seine Artikel besitzen sowie die Einkaufspreise bei diesen Lieferanten kennen. Auch wenn sich entsprechende Daten nicht oder nur schwer in Kennzahlen fassen lassen, besteht hier ein großer Nutzen von modernen Datenanalyse-Werkzeugen. So kann über das Monitoring von Rohstoffen an den Märkten und entsprechenden, aus den Rohstoffpreisen und Einkaufspreisen des Lieferanten in der Vergangenheit abgeleiteten Stückdeckungsbeiträgen der Lieferanten abgeleitet werden, ob und welcher Preis als Einkaufspreis gerechtfertigt ist. Da die Einkaufspreise auch von der nachgefragten Menge abhängen, muss möglichst frühzeitig bekannt sein, wie viele Artikel die Kunden zu welchem Zeitpunkt nachfragen, um die komplette Einkaufsmenge zu verhandeln, diese aber möglichst just in time zu

beziehen. Hierfür ist es für den Einkauf im ersten Schritt unerlässlich, die erwarteten Nachfragen (in Stück und Wert) zu kennen. Dies reicht aber in der Regel nicht aus. Vielmehr muss der Zusammenhang zwischen erzielbarem Verkaufspreis eines Artikels und Stücknachfrage hergestellt bzw. vorhergesagt werden. Nur so kann entschieden werden, ob der abgeleitete Einkaufspreis überhaupt zu einem positiven Deckungsbeitrag führen kann. Weicht die tatsächliche Nachfrage stark von der vorhergesagten ab, so muss der Einkäufer über diese Abweichung informiert werden und es ist ihm mitzuteilen, wann er welche Mengen wiederbestellen muss. Dies erfolgt zunächst über ein Monitoring der Bestände, muss aber um eine Prognose künftiger Retouren und Nachfragen ergänzt werden – damit der Einkäufer nicht unnötig Zeit mit der Bestellung auslaufender Artikel verbringt. Um Einkaufspreise ggfs. weiter drücken zu können, muss dem Einkäufer bewusst sein, in welcher Verhandlungsposition er sich gegenüber dem Zulieferer befindet. Dafür ist es wesentlich zu wissen, wie die Auslastung des Lieferanten ist und welche anderen Händler beim Zulieferer gerade einkaufen. Ähnlich wie bei der Sortimentsgestaltung unterliegt die Einkaufsentscheidung auch Budgetrestriktionen. So können Budgetengpässe überbrückt werden, indem Waren erst verspätet oder bei unterschiedlichen Teillieferungen bezahlt werden. Um entsprechende Entscheidungen zu treffen, muss dem Entscheider auch die finanzielle Situation des Zulieferers bekannt sein. Wird diese überstrapaziert und der Zulieferer damit in finanzielle Engpässe gebracht, kann dies zur Insolvenz des Lieferanten und damit zu Verzögerungen bei der Beschaffung der Ware führen, weil alternative Lieferanten gefunden oder die Waren selbst produziert werden müssen.

Marketing

Entscheider im Marketing müssen wissen, welche Kunden sie mit welchem Sortiment ansprechen. Dabei ist nicht nur relevant, welcher Kunde angesprochen werden soll, sondern insbesondere auch, über welche Kanäle entsprechende Kunden anzusprechen sind. So ist beispielsweise die Ansprache eines jungen Publikums über Soziale Medien erfolgsversprechend, während ein älteres Publikum eher durch gedruckte Kataloge oder TV-Spots zum Kauf motiviert werden kann. Entsprechende Effekte lassen sich auf strategischer Ebene durch Kennzahlen, wie Conversion Rates und First Contact Rates, beobachten. Entsprechende Kennzahlen lassen sich für alle Kanäle bilden und über Cost per Contact bzw. Cost per Conversion Rates vergleichen. Hat der Entscheider sich für einen Kanal entschieden, so muss der Zeitpunkt der Ansprache gewählt werden. Dabei ist nicht nur die Wahl eines geeigneten Tages, bspw. das Anbieten von Weihnachtsgebäck zu den Feiertagen, sondern auch die Wahl der Uhrzeit relevant. So werden Werbe-E-Mails, die Kunden während der Mittagspause auf dem Smartphone erhalten, eher gelöscht, während dieselben E-Mails bei Eintreffen in den Abendstunden potenziell mehr Aufmerksamkeit erfahren. Der Entscheider muss also die Response Rates der Kunden nicht nur aggregiert pro Werbemaßnahme, sondern pro Kunde und Uhrzeit untersuchen. Ein anderer Einflussfaktor für das Erregen der Aufmerksamkeit der Kunden ist die Frequenz, in der diese Werbemittel erhalten. Somit muss für alle Kunden nicht nur ermittelt werden,

welche Werbemittel sie erhalten, sondern auch zu welchem Zeitpunkt, welche anderen Werbemittel – im Idealfall auch die der Wettbewerber – beim Kunden eintrafen und ob bzw. mit welchem Umsatz der Kunde auf das Angebot reagierte. Sind geeignete Kunden identifiziert, so muss entschieden werden, welche Artikel beworben werden. In diese Entscheidung fließen nicht nur der Einkaufs- und der Verkaufspreis des Artikels ein, sondern auch Articleigenschaften und vorhergehende Konsumententscheidungen des Kunden, die einen Rückschluss auf dessen Kaufwahrscheinlichkeit erlauben.

Vertrieb

Im Vertrieb muss entschieden werden, wie im Shop Artikel am besten präsentiert werden. Dabei haben nicht nur die Position und die Darstellungsgröße des Artikels selbst, sondern auch die Position ähnlicher Artikel einen Einfluss auf den Erfolg. Zudem muss über die Position im Shop ein möglichst punktgenauer Abverkauf des Bestands erfolgen. Es müssen also die Positionen des Artikels im Shop dynamisch an den aktuellen Bestand angepasst werden, sodass Überhänge eher auf attraktiven und Artikel mit geringem Bestand auf unpopulären Positionen präsentiert werden. Zudem müssen zusätzliche Inhalte identifiziert und platziert werden, die den Abverkauf der Waren steigern können.

Services

Ist der komplette Wertschöpfungsprozess gesteuert und optimiert, sollte die Kundenzufriedenheit gesteigert werden. Dabei muss zunächst Kundenfeedback gerichtet gesammelt und ausgewertet werden. Hierfür muss dem Kunden zunächst die Möglichkeit für Feedback gegeben werden. Es muss untersucht werden, wo – bspw. über die Shopseite oder gezielt über Anrufe – das Kundenfeedback abgefragt wird. Dabei muss auch der mögliche Nutzen des Feedbacks für das Unternehmen identifiziert und sichergestellt werden, dass das Feedback in Kennzahlen für die Kundenzufriedenheit transferiert werden kann. Bei der Ableitung von Kennzahlen muss auf die Zielrichtung der Kennzahl geachtet werden. Ist es zentral, negatives Feedback abzufragen, muss dies anders abgefragt werden als positives. So kann positives Feedback über Sterne abgefragt werden, da dies keine Anpassung der internen Prozesse impliziert, während negatives Feedback über Freitextfelder abgefragt werden sollte, um konkrete Handlungen ableiten zu können. Das resultierende Feedback muss schließlich ausgewertet werden. Dabei reicht es nicht, das Feedback zu zählen, sondern es muss auch mit geeigneten Text-Mining-Verfahren auf Inhalt geprüft werden. Insbesondere ist hierbei zu klären, welches Feedback durch Integration in das eigene Verhalten einen Mehrwert für die Kunden bietet. Schließlich muss der Erfolg der aus dem Feedback resultierenden Maßnahmen gemessen werden. Hierbei ist insbesondere zu untersuchen, wie die Maßnahmen die Kundenzufriedenheit steigern, und für künftige Maßnahmen ist zu entscheiden, welches Potenzial sie haben. Neben Feedback kann die Kundenzufriedenheit auch direkt aus der Reklamations- oder der Stornoquote von Bestellungen abgeleitet werden. Dabei reicht eine Kennzahl auf Unternehmensebene zur Erkenntnis, ob Handlungsbedarf besteht, während konkrete Maßnahmen nur durch einen Drilldown der Kennzahl auf einzelne Artikelgruppen abge-

leitet werden können. So kann beispielsweise erkannt werden, dass Artikel mit bestimmten Eigenschaften, wie einem hohen Anteil von Stickereien im Textilbereich, zu höheren Reklamationsquoten führen.

Für alle skizzierten Aufgaben reichen die Kennzahlen eines klassischen Data Warehouse nicht aus. So lassen sich Rückmeldungen des Kunden nicht durch einfache Statistiken bewerten, sondern müssen mithilfe moderner Datenanalyseverfahren untersucht werden. In der Konsequenz müssen ggfs. Prozesse im Unternehmen angepasst werden. So können beispielsweise Kunden, die auf verspätete Lieferung von Waren ungehalten reagieren, früher mit den Waren beliefert werden. Marketing-Mailings können über den Tag verteilt versandt werden und zwar so, dass sie den einzelnen Kunden genau dann erreichen, wenn seine Aufmerksamkeit für entsprechende Maßnahmen am höchsten ist. Beide Verfahren erhöhen die Kundenzufriedenheit und führen so potenziell zu einer höheren Wahrscheinlichkeit für einen weiteren Kauf. Um Maßnahmen zielgerichtet durchführen zu können, müssen diese vor ihrem Einsatz über passende Kennzahlen bewertet und während des Einsatzes gemonitort werden. Hierfür sind im Unternehmen ggfs. zusätzliche Daten zu protokollieren und zu dokumentieren, die solche Auswertungen erst möglich machen. Die Daten generierenden Systeme sind damit auch auf die Bedürfnisse der späteren Kennzahlgenerierung abzustimmen. So müssen beispielsweise bei der Darstellung von Artikeln im Webshop nicht nur die gekauften Artikel gespeichert werden, sondern auch Position und Größe der nicht erworbenen Produkte. Nur von so detaillierten Daten kann abgeleitet werden, ob bestimmte Produkte sich besser oder schlechter verkaufen, weil sie aufgrund ihrer Produkteigenschaften anderen Artikeln überlegen sind, oder weil sie einfach nur an günstigeren Stellen im Webshop dargestellt wurden.

5 Umsetzung

5.1 Zur Bedeutung der Automatisierung

Ein zentraler Erfolgsfaktor für das zahlengetriebene Arbeiten im E-Commerce ist die Automatisierung von Prozessen – nur so lässt sich Konsistenz in den verwendeten Daten sicherstellen, nur so kann eine schnelle und immer aktuelle Informationsbereitstellung und damit verbundene Reaktion in kritischen Entscheidungsbereichen gewährleistet werden und nur so kann sich die Controlling-Unit auf den Kern ihrer Tätigkeit konzentrieren und ihre Expertise nicht in die manuelle Erstellung von Excel-Tabellen, sondern in die intelligente Interpretation von Informationen, die Ableitung von Handlungen und die Beratung der Fachabteilungen einbringen. Außerdem gilt es, einen möglichst großen Teil von Mikroentscheidungen in intelligente, mit den entscheidungsrelevanten Daten versorgte und autonom arbeitende Softwaresysteme auszulagern, um das Doing der Fachabteilungen auf die wirklich erfolgskritischen Sachverhalte zu konzentrieren.

Der „Wildwuchs“ an Daten produzierenden Systemen hat bei vielen Händlern zu der Situation geführt, dass es eine unübersichtliche Vielzahl von Datenquellen, etwa Shop-Tracking-Daten aus Web-Analyse-Tools und Auftragsdaten aus fakturierenden Systemen gibt. So werden Online-Marketing- und Shop-Maßnahmen häufig über Webtracking-Anwendungen evaluiert. Diese erlauben aber weder eine dezidierte Analyse von Sortimenten, da ihnen die beschreibenden Merkmale hinter den Produkten fehlen, noch ermöglichen sie eine Sicht auf Retouren und generierte Deckungsbeiträge von Bestellungen oder halten dezidierte Informationen zur Kundenstruktur vor. Diese liegen in der Regel in anderen Datenbanken vor und sind mit den Trackingdaten nicht verknüpft. Außerdem liefern die unterschiedlichen Systeme technisch bedingt zum Teil zu ein und derselben Frage unterschiedliche Ergebnisse und können häufig inhaltlich – vor allem da die Mitarbeiter in den Controlling-Units nur ein eingeschränktes Wissen über die datengenerierenden und -aggregierenden Prozesse haben – von keinen oder nur wenigen Personen im Unternehmen erklärt und interpretiert werden.

Ist eine Verknüpfung von Datenquellen gegeben, dann erfolgt die Datenhaltung im gängigen Fall in DWH-Systemen mit einem „klassischen“ ETL-Prozess: Daten werden aus verschiedenen Systemen extrahiert, ihre unterschiedlichen Formate in ein definiertes Schema transformiert, dabei häufig aggregiert und schließlich in das zentrale Data Warehouse System geladen. Dies erlaubt nur eine recht starre Sicht auf die Realität, denn der Output ist stark an den Bedürfnissen der ursprünglich schemadefinierenden Personen orientiert. Moderne Ansätze aus dem Big-Data-Umfeld folgen deshalb einem ELT-Ansatz. Hierbei werden alle Daten aus den Quellsystemen extrahiert und in ihrer Ursprungsform in sogenannten Data Lakes vorgehalten. Für die Verknüpfung ist dabei zentral, dass die Rohdaten über eindeutige Schlüssel miteinander verknüpfbar sind. Die Zusammenführung und Transformation erfolgen dann bedarfsorientiert im Nachgang. Hierdurch lassen sich flexibler als bislang neue Informationen, die eine bestimmte Fragestellung beantworten, generieren und im Nachgang visualisieren. Für standardisierte und wiederkehrende Analysen kann der Transformations-Prozess dann automatisiert werden und die Daten können automatisch für die nachgelagerten Analyse- und Steuerungstools vorgehalten werden.

Ist eine zentrale Datenbasis sichergestellt, so gilt es, für das Reporting, Prozesse zu definieren, die für alle regelmäßig erstellten Analysen die für jeden Stakeholder relevanten Auswertungen und Datensätze erstellen und aus dem System heraus versenden. Entscheider im Management und in den Fachabteilungen sind heute oftmals mit der Komplexität des Gesamtgeschäfts und der Fülle an verfügbaren Informationen überfordert. Es fällt ihnen schwer, aus den Reports die für sie relevanten Fakten zu extrahieren, und nicht selten führt die Überforderung dazu, dass die wirklich bedeutsamen Informationen nicht als solche erkannt werden.

Um die Relevanz der Ergebnisse für die Entscheider in den Fachabteilungen sicherzustellen, müssen die Inhalte und Darstellungen hinsichtlich der Informationsbedürfnisse der einzelnen Rezipienten gefiltert werden, um die Relevanz und damit die Aufmerksamkeit für die Daten sicherzustellen. Dieser Effekt kann dadurch verstärkt werden, dass nur

die Entscheidungsbereiche auf der Mikroebene an die Fachbereiche berichtet werden, bei denen eine konkrete Handlung notwendig ist, um die Komplexität bei der Wahrnehmung und Interpretation handhabbar zu halten. In allen anderen Bereichen genügt eine Darstellung auf aggregierter Metaebene, um zu überprüfen, ob die Effekte des eigenen Handelns im definierten Zielbereich sich befinden. Aus diesem Grund ist es von zentraler Bedeutung, dass standardisierte und vollautomatische Prozesse aufgesetzt werden, die für jeden einzelnen Business-Entscheider die relevanten Informationen zu seinem Entscheidungsbereich filtern und automatisch eine Differenzierung zwischen handlungsvakanten und im Normbereich laufenden Entscheidungsobjekten, etwa Produkten beim Einkäufer oder Keyword-Kampagnen beim Online-Marketing-Manager, vornehmen.

Ein weiteres Problem stellen häufig Systembrüche in der datenbasierten Arbeit dar – KPIs werden in Analysetools generiert und als starre Reports versendet, die zum Beispiel keine tiefer gehende Analyse der Informationen durch Drilldowns erlauben. Außerdem können Fachabteilungen die Daten nicht oder nur über Umwege in anderen Systemen weiterverarbeiten. Es ist deshalb essenziell, die datengenerierenden Systeme direkt mit den Arbeitstools zu verknüpfen und somit etwa einem Disponenten die akut bestandsgefährdeten Artikel nicht (nur) als PDF-Report oder Excel-Liste zuzusenden, sondern automatisch mit den entscheidungsrelevanten Kennzahlen in der Einkaufs-Bestellsoftware anzuzeigen, in der er mit wenigen Klicks die fehlenden Mengen nachordern kann.

5.2 Zur Bedeutung von Visualisierung

Steuerungsrelevante Kennzahlen werden heute häufig in standardisierten Reporting-Formaten in fest definierten Abständen über E-Mail-Formate an die Entscheider verteilt oder über webbasierte Analyseanwendungen zur Verfügung gestellt. Hierdurch rücken die Informationen im täglichen Doing allerdings oft aus dem Blickfeld der Mitarbeiter heraus und erlauben meist nur einen retrospektiven Blick auf die Daten, auch wenn ein schnelles Handeln notwendig wäre. Ein Ansatzpunkt zur Schaffung einer stärkeren Awareness für das datengetriebene Hinterfragen des eigenen Handelns sind Live Dashboards auf großen Flatscreens, die in Echtzeit die Performance des eigenen Geschäftsbereichs abbilden. Hier können zum Beispiel im Online-Marketing die aktuellen Bounce-Rates von den Besuchern aus aktuellen Kampagnen abgebildet werden oder in der mit der Bestückung des Shops befassten Unit die aktuellen Topseller, Chancenartikel und sogenannten Hype-No-Sale-Artikel, die zwar von vielen Besuchern angeschaut, aber kaum gekauft werden, visualisiert werden. Diese könnten dann direkt reagieren und zum Beispiel testweise Chancenartikel stärker ins Blickfeld der Nutzer boosten und bei Hype-No-Sale-Artikeln die Gründe für die schwache Produkt-Conversion evaluieren und gegebenenfalls beheben.

Ein weiterer Problembereich bei der Darstellung von Webcontrolling-Kennzahlen besteht darin, dass diese zwar die Resultate des kollektiven Handelns abbilden, es allerdings häufig weitgehend intransparent bleibt, durch welche Handlungen diese Effekte

bedingt sind. Hier hilft ein nachvollziehbares Storytelling in den Auswertungen, das nicht nur alleine die Effekte in den Output in Form von Performance-KPIs abbildet, sondern diesen mit Informationen zum Input – dem eigenen Handeln – verknüpft. Dies liegt in der Realität oft nur unzureichend vor, da die Planung und Durchführung von Maßnahmen nicht strukturiert als solide Datenbasis erfasst werden, und selbst wenn dies der Fall ist, keine Integration dieser Informationen in die Reporting-Systeme erfolgt ist. So lassen sich bei klassischen Katalogversendern Verläufe von Online-KPIs kaum interpretieren, wenn die Empfänger von Reports nicht gleichzeitig die im Betrachtungszeitraum versendeten Print-Werbemittel und deren Auflagen im Blick haben und die Performance von Produkten in Online-Shops nicht vergleichen, wenn nicht gleichzeitig Informationen zu deren Bewerbung auf Teaserflächen und zur Platzierung auf Produktübersichtsseiten vorliegen. Zukünftig sollte es in der Verantwortung des E-Commerce-Controllings liegen, diese Daten zusammenzuführen und somit die eigenen Success-Stories und Fehler besser verständlich zu machen.

Ziel sämtlicher Visualisierungen muss zum einen sein, den Nutzern die Angst vor der Datenanalyse zu nehmen, beispielsweise indem Zusammenhänge leicht verständlich und transparent dargestellt werden, und zum anderen das Interesse der Entscheider zu wecken, über Analysen über das gelieferte Maß hinaus nachzudenken und diese auch einzufordern. Aktuell wird dies meist durch inperformante Data-Warehouse-Lösungen impeditiert, die dem Anwender die Begeisterung für das gelieferte Datenmaterial rauben oder ihn – noch schlimmer – mit der Erkenntnis zurücklassen, tiefer greifende Analysen nicht in endlicher Zeit generieren zu können. Der Entscheider muss also motiviert werden, mit seinen Daten zu „spielen“, d. h. explorativ Zusammenhänge und ggfs. überraschendes Wissen aufzudecken. Moderne Hauptspeicherdatenbanken liefern hierfür eine vielversprechende Grundlage. Sie erlauben es dem Benutzer, auf die Daten, im Hauptspeicher anstelle klassischer Festplatten oder Solid State Disks, viel schneller zugreifen zu können. So kann der Entscheider mit grafischen Analysetools selbst, quasi in real time, von Aggregaten über alle seine Kunden oder über sein gesamtes Sortiment schnell auf einzelne Kunden- oder Warengruppen bzw. auf bestimmte Zeitintervalle zugreifen. Alternativ kann der Entscheider mit Unterstützung eines Data Scientists in gemeinsamen Terminen Daten analysieren und einzelnen überraschenden Zusammenhängen auf den Grund gehen, indem er die betriebswirtschaftlichen Fragen stellt, und der Data Scientist versucht, diese Fragen „in real time“ zu beantworten. Hier zeigt sich auch wieder der große Nutzen, Datenanalyse nicht mehr nur als strategisches, sondern auch als operatives Ziel zu betrachten. So sind die Ressourcen des Top Managements, also der strategischen Entscheider, meist so sehr ausgelastet, dass entsprechende Termine nicht angesetzt werden können bzw. das Fachwissen für die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge ab einer bestimmten Granularitätsebene nicht mehr vorhanden ist. Der operative Entscheider verfügt jedoch über das notwendige Wissen und sollte – wenigstens von der Idee her – sich auch Zeit für entsprechende Analysen nehmen.

5.3 Zur Bedeutung von Cook Books

Auch wenn alle zuvor skizzierten Dinge umgesetzt sind, scheitert das datenbasierte Arbeiten bei vielen Online-Händlern häufig am Faktor Mensch – die Mitarbeiter in den Fachabteilungen sind aufgrund mangelnder Erfahrung und daraus resultierender Unsicherheit im Umgang mit der Interpretation und Nutzung von steuerungsrelevanten Informationen oftmals kaum in der Lage, die sich ihnen ergebenden Möglichkeiten zu nutzen. Das Ergebnis ist häufig ein Rückfall in rein affektiv getroffene Entscheidungsmuster, wenn nicht sogar eine offene Ablehnung und Infragestellung der vom E-Commerce-Controlling gelieferten Entscheidungsunterstützung.

Einen Weg zum Heranführen der Mitarbeiter an ein datengestütztes Arbeiten bieten sogenannte Cook Books, in denen für konkrete operative Tätigkeitsbereiche, in Analogie zum klassischen Kochbuch, das Rezept zur datenbasierten Lösung des Problems beschrieben wird. Eine solche Beschreibung kann folgende Aspekte beinhalten:

1. **Rezeptname:** Der Rezeptname bezeichnet klar und deutlich den Entscheidungstatbestand, zum Beispiel: *Identifikation und Handling von Chancenartikeln*.
2. **Zutaten:** Die Zutaten sind alle Kennzahlen, die zur Analyse des Entscheidungstatbestandes notwendig sind. Im vorliegenden Fall sind das die Klicks auf die Produkte im Webshop in Relation zu anderen Produkten in der Produktkategorie, die sogenannte Produkt-Conversion (Käufe pro Klick) pro Produkt in Relation zu anderen Produkten der Kategorie, die Platzierung von Produkten in Kampagnen und im Webshop sowie Bestände und Produktdeckungsbeiträge.
3. **Rezept:** Das Rezept definiert den eigentlichen Prozess der Auswertung, erläutert kurz die dahinterliegenden Kausalitäten und definiert die zu treffenden Maßnahmen. So lassen sich Chancenartikel als die Artikel im Sortiment charakterisieren, die zwar wenig Beachtung der Kunden erfahren, wenn sie aber von Kunden geklickt werden, mit einer überdurchschnittlichen Wahrscheinlichkeit auch gekauft werden. Um Produkte als solche charakterisieren zu können, sollten den Mitarbeitern Grenzwerte geliefert werden (z. B. ein Produkt ist in den schlechtesten 10 % der Klicks, aber in den Top 10 % bei der Produkt-Conversion). Im nächsten Schritt ist – sofern genug Bestand vorhanden ist und der Produktdeckungsbeitrag im wirtschaftlich vertretbaren Bereich liegt – ergänzend zu analysieren, warum das Produkt so wenige Klicks generiert – hierzu gilt es, die Platzierung in Kampagnen und auf den Listing-Pages des Webshops zu evaluieren. Ist das Produkt durch eine schlechte Platzierung nicht im Blickfeld der Kunden, so kann als Maßnahme definiert werden, dieses prominenter darzustellen.

Für die in den Cook Books festgehaltenen Rezepte sollten außerdem standardisierte Dashboards erstellt werden, die die Mitarbeiter einfach mit den relevanten Entscheidungsparametern versorgen. Zuletzt ist gerade im Frühstadium eines datengetriebenen

Entscheidens klar festzulegen und zu kontrollieren, in welchen Zeitabständen die Auswertungen und Maßnahmen erfolgen, um eine tatsächliche Umsetzung auch sicherzustellen.

Cook Books erlauben damit einen einfachen Start in das datenfokussierte Arbeiten, da sie Basisprozesse aufsetzen. Gleichzeitig dürfen die Blaupausen aber nicht zu einer „Komfortzone“ werden, die eigenes Mitdenken und Innovation in den Arbeitsprozessen behindern. Es ist deshalb den Fachabteilungen freizustellen, im begründeten Fall von den definierten Rezepten abzuweichen oder diese zu überarbeiten, um Änderungen im Geschäftsablauf oder neue Erkenntnisse integrieren zu können.

6 Schlussbetrachtung

Die Prioritäten, bezogen auf die Relevanz und die zu erreichenden Werte der zentralen Erfolgskennziffern, variieren zwischen den Unternehmen fundamental und werden natürlich hauptsächlich durch das zugrunde liegende Geschäftsmodell beziehungsweise die Phase, in der sich das Unternehmen zum jeweiligen Zeitpunkt befindet, bestimmt. Befindet sich ein Unternehmen in einer frühen Wachstumsphase, können Aussichten auf Folgekäufe und eine starke Marktdurchdringung – isoliert betrachtet – eine unrentable Transaktion rentabel werden lassen. Die Folge sind häufig, bezogen auf Neukunden, extrem hohe Akquisitionskosten. Ein traditioneller Versender mit großem Kundenstamm setzt vielleicht eher auf eine Abschöpfungsstrategie und ist dementsprechend nicht bereit, isoliert betrachtet, unrentable Transaktionen in Kauf zu nehmen oder hohe Akquisitionskosten für Neukunden auszugeben. Solche Unternehmen interessieren sich eher für ihre Fähigkeit der Bindung und Abschöpfung des bestehenden Kundenstamms. In diesem Fall treten Kennziffern, wie die durchschnittliche Anzahl an Besuchen pro Jahr, die durchschnittliche Anzahl an Käufen je Saison oder die Wiederkehrtrate von Neukunden (Churn Rate), in den Vordergrund. Unabhängig vom jeweils gerade relevanten Set an Kennziffern hat das Controlling die Aufgabe, auf der einen Seite zeitnah und fokussiert zu berichten, um sehr schnell die Geschäftsentwicklung aufzuzeigen, auf der anderen Seite durch die Bereitstellung von Mikro-Kennziffern steuernd im Daily Doing Wirkung zu entfalten.

Im Status quo kranken das Controlling und dessen Leistungsfähigkeit und Schlagkraft meist gleich an mehreren Fronten. Nicht selten historisch bedingt fristen die entsprechenden Units zersplittert in Einkauf und Vertrieb ein unabgestimmtes und wenig handlungsleitendes Dasein. Berichte an das Management ersetzen die ungleich wichtige Anreicherung der Entscheidungen im Fachbereich um zahlenbasierte Erkenntnisse. Es wird rückwirkend berichtet, statt nach vorne gerichtet zu steuern. Hinzu kommen wenig zielführende Steuerungsvorgaben, insbesondere die Fokussierung auf Umsatz, sowie die meist extrem ausgeprägten Inkonsistenzen zwischen den vielen Zahlenquellen. Gerade

diese Unsicherheit bezüglich der Verlässlichkeit an Zahlen ist es, die unwillige Mitarbeiter – als Schutzbehauptung vorgetragen – vor dem Zwang bewahrt, zahlenbasierter zu arbeiten.

In all diesen Bereichen müssen Maßnahmen zur Reduzierung der Schwächen des Systems ansetzen. Benötigt werden integrierte Marketing- und Einkaufssysteme, sodass maschinell gefällte Vertriebsentscheidungen zumindest zeitnah im Einkauf manuelle Folgehandlungen begründen und Dispositionsaspekte auch bei Vertriebsentscheidungen berücksichtigt werden können. Automatismen müssen dabei die Schlagkraft der Controlling-Units erhöhen, Cook Books prozessual dafür Sorge tragen, dass in vordefinierten Abständen Zahlen, Daten und Fakten in den Einkaufs- und Vertriebsprozess getragen und dort bei Entscheidungen berücksichtigt werden. Neben diesen großen, eher strukturellen Optimierungshebeln, existieren aber auch kleinere Maßnahmenkomplexe, welche die Zahlenausrichtung eines Händlers schon deutlich erhöhen können. Zu ihnen gehört primär der Bereich der Visualisierung von Zahlen. Ein großer Flatscreen im Großraumbüro mit den wesentlichen Kennziffern befördert die Zahlenmentalität eines Hauses häufig stärker als seitenlange Reports im Anhang von Mails.

Nur wenn bei Online- Versendern zahlenbasiertes Arbeiten tatsächlich in die DNA des Unternehmens und der Mitarbeiter übergeht, hierfür auch im integrierten Sinne abteilungs- und kanalübergreifende Arbeitsweisen institutionalisiert und gelebt werden, haben diese eine Chance, sich am Markt zu behaupten.

Über die Autoren

Dr. Marc Ehlbeck, ist Gründer und geschäftsführender Partner der eccelerate GmbH. Nach Jahren in der Strategieberatung verantwortete er in diversen Leitungspositionen die strategischen Geschicke großer Universalversender, zunächst als Leiter Strategie bei der Quelle GmbH, später bei neckermann.de, wo er zuletzt auch für den gesamten Online-Vertrieb verantwortlich war. Er promovierte an der Humboldt-Universität Berlin zu moralphilosophischen Fragestellungen im Steuerwettbewerb.

Dr. Stephan Schosser, ist Data Scientist bei der datacube GmbH in Karlsruhe. Nach seiner Promotion am Lehrstuhl für Systeme der Informationsverwaltung an der Universität Karlsruhe verantwortete er beim Baur Versand und Schwarz E-Commerce als Projektleiter Projekte in den Bereichen Database Marketing und Informationssysteme. Anschließend arbeitete er als Postdoktorand am KIT in Karlsruhe und der Otto von Guericke Universität Magdeburg und hatte an der Technischen Universität Kaiserslautern vertretend den Lehrstuhl für Mikroökonomie inne.

Dr. Jan Wind, ist Geschäftsführer der datacube GmbH in Karlsruhe. Zuvor war er im E-Commerce bei neckermann.de und später der Klingel Gruppe tätig, dort zuletzt als Leiter der E-Commerce Spezialisten. Er promovierte am Fachbereich Dialogmarketing der Universität Kassel zur Akzeptanz von mobile Services.

Multichannel-Controlling

Implikationen für ein ganzheitliches Controlling-Konzept

Christin Emrich

Zusammenfassung

Ziel von Multichannel-Systemen ist es, durch systembasierte Angebote auf mehreren Kanälen dem veränderten Kaufverhalten der Kunden Rechnung zu tragen (E-, M-Commerce etc.). Mit der ganzheitlichen Ausrichtung dieser Systeme sind jedoch erhebliche Veränderungen beim Controlling verbunden, deren Tragweite oft übersehen wird. Multichannel-Controlling unterliegt der Problematik, dass nicht mehr nachvollzogen werden kann, welcher Kanal für den Kaufentschluss genau verantwortlich ist. Daher ergeben sich in der Wirkungskette bei herkömmlichen Budgetierungen erhebliche Fehler. Die Problematik wird durch das, im Controlling eingeübte, *Silo-Denken* noch verstärkt. Unsicherheiten resultieren hier oft in einem nahezu krampfhaften Festhalten an herkömmlichen Kennzahlensystemen, obwohl doch bekannt ist, dass diese ganzheitliche und systembasierte (unternehmens- bzw. kanalübergreifende) Effekte auf den Unternehmenserfolg so nicht ermitteln können. Kernfragen des Controllings zu ganzheitlichen Effizienzwirkungen des eigenen Kanalsystems sowie Effekte auf den Unternehmenserfolg, bleiben so unbeantwortet. Im vorliegenden Beitrag werden Implikationen für ein ganzheitliches Controlling bei Multichannel-Systemen sowie Veränderungsnotwendigkeiten in den Bereichen des strategischen und des operativen Controllings abgeleitet und ein Anforderungsprofil entwickelt. Mithilfe entsprechender Instrumente wird die Anwendung anhand eines wertorientierten Kunden-Controllings sowie Customer Lifetime Value verdeutlicht.

C. Emrich (✉)

Dozentin an verschiedenen Universitäten in Deutschland und der Schweiz, Hamburg, Deutschland

E-Mail: info@scietal.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	384
1.1	Grundidee und Merkmale des Multichannel-Controllings.....	384
1.2	Hauptproblematik.....	385
2	Ganzheitliches Multichannel-Controlling.....	387
2.1	Strategisches versus operatives Controlling für Multichannel-Systeme.....	387
2.2	Strategisches Multichannel-Controlling.....	388
2.3	Operatives Multichannel-Controlling.....	395
3	Zusammenfassung.....	402
	Literatur.....	403
	Über den Autor.....	404

1 Einleitung

1.1 Grundidee und Merkmale des Multichannel-Controllings

Die Globalisierung führt zu fundamental neuen Anforderungen für Unternehmen. Damit verbunden ist vor allem der Wandel von der Produktorientierung zur Kundenorientierung, denn durch die Globalisierung erhöht sich der Wettbewerb erheblich. Auch das grundlegend veränderte, oft technologiebedingte Kaufverhalten der Konsumenten (z. B. via Mobile-Commerce, E-Commerce) führt zu einem tief greifenden Wandel bei Herstellern und Händlern. Im Unternehmen bewirkt diese Situation vor allem eine erhebliche Veränderung der strategischen Bedeutung des Marketings. So müssen die Absatzwege flexibler und differenzierter gestaltet werden, Kundengruppen und Kundenanforderungen müssen erkannt werden und auch die Wirtschaftlichkeit des Kanalangebots ist im Rahmen von Controlling zu überprüfen. Das bedeutet auch eine erhebliche Erhöhung des Risikopotenzials im Unternehmen (vgl. Emrich 2011). Diese Situation verstärkt sich durch das innovative Konzept *Multichannel-Management*. Über eine allgemein anerkannte Definition von Multichannel-Management herrscht bis dato in Wissenschaft und Praxis Uneinigkeit (siehe dazu eine Übersicht bei Emrich 2009, S. 25 f.). Da es sich um ein ganzheitlich ausgerichtetes Konzept handelt, kann Multichannel-Management grundsätzlich verstanden werden als „ganzheitliche und abgestimmte Entwicklung, Gestaltung und Steuerung von Produkt- und Wissensflüssen über verschiedene Medien und Kanäle mit dem Ziel, die Kundenbindung zu erhöhen sowie Vertriebs- und Servicekosten zu senken“ (Gronover 2003, S. 19 f.).

Nutzenvorteile eines kanalübergreifend integrierten Ansatzes bei *Multichannel-Systemen* verdeutlicht folgendes Beispiel. Ein Familienmitglied wird, z. B. über einen Newsletter/Flyer, auf das Angebot eines Unternehmens bezüglich Einbauküchen aufmerksam. Da der Anbieter in Suchmaschinenoptimierung (SEO) investiert hat, gelangt

der Interessent im Rahmen seiner anschließenden Recherchen auf die Firmen-Website. Die hier vorhandenen Informationen/grafischen Darstellungen/Beispiele etc. über die Produkte verstärken sein Interesse. Für den Interessenten sind Erfahrungen mit dem Produkt wichtig (Qualität, Einbau, Lieferung etc.). Daher recherchiert er in einem Bewertungsportal und auch in Social-Media-Kanälen (Web 2.0); dies hält sein Interesse wach. Im Familienrat wird der Wunsch nach einer Beratung zu der Einbauküche, verbunden mit einem haptischen Erlebnis (Ansicht und Prüfung der Teile etc.), deutlich. Die Familie trifft sich daher im Ladengeschäft des Anbieters und prüft das Angebot vor Ort. Die anschließende gemeinsame Recherche am Computer nach der Marke führt u. a. durch Suchmaschinenwerbung des Unternehmens (Landingpage etc.) zum Kaufentschluss, dem der Kauf der Einbauküche im Internet-Shop folgt. Der Service (Reklamation, Rücksendung etc.) wird über die Kanäle POS (Ladengeschäft) bzw. den Internetshop vorgenommen. Im Hinblick auf Multichannel-Controlling verdeutlicht das Beispiel, dass bei Multichannel-Systemen kaum nachvollzogen werden kann, welcher Kanal genau für den Kaufabschluss verantwortlich ist, da jede Komponente ihren Teil dazu beiträgt. Mit herkömmlichen Controlling-Kennzahlen ist es zudem nicht möglich zu ermitteln, inwiefern (unternehmens- bzw. kanal-)übergreifende Effekte der einzelnen Kanäle zum Unternehmenserfolg beitragen. Ein entsprechender Anpassungsbedarf beim Multichannel-Controlling ist daher offensichtlich und dringend gegeben.

Bei *integrierten* Multichannel-Systemen liegen aus Sicht der Konsumenten die Hauptnutzenvorteile vor allem darin, dass für alle Kanäle lediglich eine Kundennummer benötigt wird, in jedem Kanal alle Kundeninformationen bei den Mitarbeitern sofort vorliegen (eCRM) und durch ein integriertes Warenwirtschaftssystem in jedem Kanal Retouren/Umtausch erledigt werden können, gleich in welchem das betreffende Gut gekauft worden ist (vgl. Emrich 2009).

1.2 Hauptproblematik

Beim Controlling eines Multichannel-Systems sind folgende Fragen vorrangig:

- In welchen Kanälen befinden sich die für das Unternehmen wertvollen Kunden?
- Welche Kanäle und welche kanalübergreifenden Effekte tragen zum Gewinn bzw. zur Liquidität des Unternehmens bei?
- Welche Beiträge (Reputation, Zeit, Kosten, Effizienz etc.) spielen dabei eine Rolle?

Controlling gehört üblicherweise organisatorisch zum Verantwortungsbereich des Linienmanagements. Es ist in der Praxis in den allermeisten Fällen durch eine ausgeprägte Traditionsverwurzelung mit vorwiegender Innenorientierung gekennzeichnet. Obwohl unternehmensübergreifende Konzepte als Topthemen in vielen Unternehmen diskutiert werden, so verursacht beim Controlling das Festhalten an Überkommenem oft eine

gefühlte Unsicherheit bei den Mitarbeitern, verbunden mit einem fehlenden Know-how bzgl. neuer Konzepte. Daraus resultiert sowohl B2B als auch B2C bezogen ein abwartendes und nicht selten total abweisendes Verhalten beim Controlling gegenüber Marketing-Innovationen. Diese Tatsache wird auch international durch Studien gestützt (vgl. z. B. Eyeblander Inc., & TNS 2009; Accenture und GfK 2010; PwC 2013). In diesen wird belegt, dass diese Problematik zusätzlich mit einem ausgeprägten funktionsbezogenen *Silo-Denken* (z. B. Marketing, Unternehmenskommunikation, Social Media, IT) sowie einem daraus resultierenden Glauben an die Unfehlbarkeit einer ausschließlichen *Inside-Out-Perspektive* verbunden ist. Diese Grundsätze stehen jedoch im Gegensatz zum integrativen Denken und Handeln, das beim ganzheitlichen Konzept der Multichannel-Systeme erforderlich ist. Das zuvor beschriebene Beispiel verdeutlicht, dass das traditionelle Controlling mit bisherigen Kennzahlen zur Auswertung und zielgerichteten Optimierung einzelner Marketing-Maßnahmen auch zu enormen Fehlern bei der Budgetierung von Marketing-Kanälen führen kann, beispielsweise wenn in Form von First-Click wins bzw. Last-Click wins einem Kanal 100 % des Erfolgs zugeschrieben wird.

Studien zeigen auch, dass Probleme, neben dem Mangel an Kenntnissen und Zeit, vor allem im (Nicht-)Vorhandensein von IT-Ressourcen liegen (z. B. Integration der Kanäle und Prozesse in einem ERP-System). Von der Planung über Warenwirtschaft, Lagerverwaltung, Controlling und der Finanzbuchhaltung sind alle Prozesse in diesen Systemen integriert (vgl. z. B. Lierßen 2015). Multichannel-Strategien fallen oft suboptimal aus, weil das Grundverständnis für notwendige Investitionen in der Geschäftsführung fehlt. Dann fehlen auch die strategische Einbindung (IT-Architektur, Medien, Fortbildung etc.) sowie Investitionen in das Fachwissen für Funktionsweisen komplexer Zusammenhänge. Die Steuerung der Kanäle erfolgt dabei auf einem Kontinuum zwischen Separatisierung und Integration. Bei der Separatisierung erfolgt eine Trennung der Kanäle, um Wechselwirkungen zwischen den Kanälen zu vermeiden oder sich besonders auf eine Kunden-/Produktgruppe auszurichten. Vertreter dieser Ausrichtung (z. B. H&M, Media Markt, Saturn, Ikea und Möbel Höffner) schaffen z. B. durch einen Internet-Shop lediglich eine neue Kontakt- und Bestellmöglichkeit für den Kunden. Ein neuer Absatzweg im Sinne von *Kanal* ist damit jedoch nicht geschaffen, da die entsprechende Verankerung in einer strategischen sowie organisatorischen Institution fehlt. Die elektronischen Kanäle werden daher lediglich als Werbeträger für den eigentlich präferierten stationären Kanal, denn als Umsatzträger verstanden. Diese Strategie wird durch die Präferenzierung unterschiedlicher Marktkommunikationsmaßnahmen in Form der Differenzierung regionaler Preise (Media Markt, Saturn, Möbel Höffner) und Sortimente (Ikea, H&M) bestimmt. Die angebotenen Sortimente in den Online-Shops werden daher auch bewusst klein gehalten.

Bei einer Integration der Kanäle besteht das Ziel in der Konzipierung eines holistischen Gesamtsystems (z. B. bei Otto, Tchibo). Konsumenten können frei zwischen den Kanälen in den unterschiedlichen Phasen des Einkaufs wählen, und in jedem Kanal wird eine einheitliche Waren- und Kundeninformationsstruktur vorgefunden (vgl. Emrich 2009; Bauer und Eckardt 2010). Da Kunden generell nur Produkte/Dienstleistungen mit dem höchsten Nutzen nachfragen, sind die Unternehmen zu einem umfassenden Verständnis des jeweiligen Kundenprozesses gezwungen. Das veränderte und durch

neue Kommunikationstechnologien geprägte Konsumentenverhalten (Smartphones, Tablet-PCs etc.) zwingt sie dazu (Emrich 2008). Die Notwendigkeit einer beständigen Anpassung/Optimierung an sich verändernde Umfeldbedingungen ist allen Multichannel-Ansätzen gemeinsam. Die Effizienzbewertung von Kanälen sollte dabei nach Möglichkeit durch ein ganzheitlich ausgerichtetes Multichannel-Controlling geschehen.

2 Ganzheitliches Multichannel-Controlling

2.1 Strategisches versus operatives Controlling für Multichannel-Systeme

Zum Begriff Controlling existiert in der Fachliteratur bisher keine allgemeingültige Definition. Eine, für diesen Beitrag geltende Arbeitsdefinition besagt: „*Controlling ist die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, das der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient; es ist eine rechnungswesen- und vorsystemgestützte Systematik zur Verbesserung der Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen der Unternehmung*“ (Czenskowsky et al. 2007, S. 24). Der Zeithorizont bestimmt dabei die unterschiedlichen Aufgaben. Während der Zeithorizont des strategischen Controllings in die offene Zukunft reicht und auf das Erkennen und Schaffen neuer sowie die Pflege und Erhaltung bestehender Potentiale ausgerichtet ist, ist das operative Controlling in der Gegenwart angesiedelt. Es beschränkt die Betrachtung lediglich auf bereits abgeschlossene Perioden und ist auf die kurz- und mittelfristige Erreichung/Bewahrung von Effizienz bei gleichzeitiger Liquiditäts-

Tab. 1 Abgrenzung strategisches und operatives Controlling bei Multichannel-Systemen. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bähr 2002; Werner 2016)

Merkmale	Strategisches Controlling bei Multichannel-Systemen	Operatives Controlling bei Multichannel-Systemen
Planungsstufe	Strategische Planungen, Risikomanagement	Taktisch operative Planungen, Budgetierung
Dimension	Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen	Kosten/Leistung, Aufwand/Ertrag, Aus-/Einzahlungen
Informationsquelle	Umwelt, Kunden-, Zielgruppen und Wettbewerbsdaten	Primär Daten des internen Rechnungswesens
Zielgröße	Sicherstellung der Aufgabenerfüllung, Erfolgspotenzial, Existenzsicherung	Wirtschaftlichkeit, Effizienz, Kostenersparnis, Kostendeckung, Gewinn, Rentabilität
Zeithorizont	Langfristig	Kurz- bis mittelfristig
Perspektive	Outside-In und zukunftsbezogen	Inside-Out und vergangenheitsbezogen
Kennzahlen	Sehr wenige	Viele

erhaltung ausgerichtet (vgl. Baum et al. 2007). Ganzheitlich gesehen, können beide Bereiche nicht gänzlich voneinander getrennt werden, da ständige Wechselwirkungen zwischen diesen Bereichen bestehen. Tab. 1 zeigt einen Überblick über die wesentlichen Unterschiede zwischen strategischem und operativem Controlling für Multichannel-Systeme.

In Wissenschaft und Praxis wird die Controlling-Problematik bei Multichannel-Systemen bisher weitgehend ignoriert. Dieses Manko wird insbesondere durch das Konfliktpotenzial gefördert, das sich durch den Ausbau von E-Business bzw. Mobil-Aktivitäten in der Praxis ergibt. Im Folgenden wird ein ausgewähltes Anforderungsprofil für das Controlling einer ganzheitlich integrierten Multichannel-Strategie entwickelt. Da bisher nur vereinzelt empirische Beiträge hierzu existieren, besteht ein Forschungsbedarf hinsichtlich der Entwicklung geeigneter Analyseinstrumente. Aufgrund der Wechselwirkungen erscheint vorliegend für ganzheitliche Multichannel-Systeme eine quasi Unterscheidung in strategisches und operatives Controlling sinnvoll. Begründet ist diese Vorgehensweise durch die Tatsache, dass beide Bereiche nicht nur eine unterschiedliche Zukunftsorientierung aufweisen, sondern sich auch die Entscheidungsparameter auf unterschiedliche Reichweiten beziehen. Entscheidungen haben somit verschiedene Auswirkungen. Die unterschiedlichen Zielsetzungen bedingen auch verschiedene Vorgehensweisen sowie unterschiedliche Unternehmensziele (vgl. Baum et al. 2007).

2.2 Strategisches Multichannel-Controlling

Beim *strategischen* Multichannel-Controlling werden langfristige Planungen der Erfolgspotenziale betrachtet und kontrolliert. Auch die nachhaltige Wettbewerbsorientierung sowie die Sicherung der Unternehmensexistenz gehören zum Zielsystem. Im Rahmen der strategischen Planung werden Unternehmensziele und Maßnahmen zu deren Erreichung festgelegt. Beim *integrierten* Multichannel-Management wird dazu ein *Führungs- und Informationssystem* aufgebaut. Das notwendige Instrumentarium (Datenbeschaffung, -aufbereitung, -auswertung etc.) erfolgt in Kooperation mit dem IT-Management, basierend auf einer entsprechenden Netzwerkstruktur. Die Instrumente sind vom Controlling zu stellen (z. B. Analyse des globalen Umfeldes, Chancen und Risiken des Unternehmensumfeldes, Positionierung auf dem Markt). Im Gegensatz zur heute, in der Praxis vorherrschenden Ausrichtung, wird dabei generell eine *Outside-in-Perspektive* verfolgt (vgl. Bähr 2002). Zur Verdeutlichung der Problematik bei Multichannel-Systemen werden nachfolgend ausgewählte strategische Controlling-Instrumente abgeleitet und vorgestellt.

2.2.1 Strategische Planung

Hauptaufgabe der *strategischen Unternehmensplanung* ist die Sicherung des Überlebens des Unternehmens. Sie dient der Risikoeinschätzung, wobei Handlungsspielräume geschaffen werden sollen, um Sach- und Zeitwängen vorzubeugen. Ziel ist eine mög-

lichst hohe Gewinnerzielung (z. B. über Wettbewerbsvorteile, Erhöhung des Marktanteils) (vgl. Kreikebaum et al. 2011). Da sich aus Kundensicht heute die Kernprodukte der Wettbewerber jedoch immer mehr ähneln, liegt es als Hauptziel bei Multichannel-Systemen nahe, eine möglichst hohe Anpassung an die Wünsche der Kunden zu erreichen. Hierzu ist ein effektives *Kundencontrolling* nahezu unverzichtbar. Dabei ist zu bedenken, dass die dazugehörigen *Controlling-Rahmenbedingungen* im Unternehmen bereits vorliegen müssen (z. B. aussagefähige Kosten- und Leistungsrechnung, Deckungsbeitragsrechnung, Abgrenzung von anderen Verantwortungsbereichen, entsprechende Organigramme, IT-Infrastruktur, incl. ERP-Systeme).

Bei Multichannel-Systemen besitzen Kunden die Möglichkeit, flexibel im Rahmen des Kaufprozesses zwischen den Kanälen zu wählen bzw. diese auch parallel zu nutzen. Controlling bezogen liegt hierbei das zentrale Zurechnungsproblem in einer gleichzeitigen Ermittlung von Erfolgsbeiträgen aus unternehmens- und kanalübergreifenden Effekten sowie Effekten innerhalb eines Kanals. Die dazu geeigneten Instrumente sind in qualitative Modelle (Portfolios mit Outside-in-Perspektive) und quantitative Kennzahlensysteme (monetärer, effizienzbezogener Erfolg mit Inside-out-Perspektive) zu unterscheiden. Weil in der Controlling-Praxis immer noch das funktionsbezogene *Silo-Denken* dominant ist, existieren bisher aber kaum quantitative Kennzahlensysteme, mit deren Hilfe bereichs- bzw. unternehmensübergreifende Konzepte aufgegriffen werden könnten (vgl. Schröder 2005). Beim strategischen Multichannel-Controlling werden jedoch nahezu ausschließlich qualitative Modelle eingesetzt, da vorökonomische qualitative Größen von Konsumenten (z. B. Motive, Einstellungen, Zufriedenheit, Wünsche, Vertrauen) nicht mit relativ trivialen Ursache-Wirkungsbeziehungen ermittelbar sind. Elemente der strategischen Planung in Form von ausgewählten Maßnahmen für *Multichannel-Systeme*, werden in Abb. 1 dargestellt.

Portfolio-Analysen (z. B. BCG-, McKinsey-Matrix) sind ein häufig genutztes Instrument im Rahmen der Strategieentwicklung. Mit diesen Instrumenten kann die Zweckmäßigkeit von Unternehmensstrategien im Alltag geprüft werden. Die Geschäftseinheiten werden nach Attributen bewertet (z. B. Potential, Profitabilität, Effizienz). Sowohl die Umwelt-, als auch die Unternehmensanalyse bilden hierfür die Grundlage. Externe Informationen werden durch die Umweltanalyse ermittelt. Sie fungiert damit als Chancen-Risiken-Analyse. Im Rahmen der Unternehmensanalyse werden Stärken und Schwächen des Unternehmens ermittelt und den Chancen und Risiken aus der Portfolioanalyse gegenüber gestellt. Bei Portfolioanalysen erfolgt in einem letzten Schritt die Eintragung der ermittelten Geschäftseinheiten in Abhängigkeit von Bestimmungsgrößen (z. B. Investitionssumme, Potentiale). Dabei wird die Wichtigkeit der Geschäftseinheit durch unterschiedlich große graphische Blasen verdeutlicht. Die Geschäftsführung ist somit in der Lage, mit Hilfe einer fertigen Portfolio-Analyse die richtige Stoßrichtung für die jeweiligen Geschäftseinheiten zu bestimmen. Abb. 2 zeigt ein ausgewähltes Szenario auf Basis des BCG-Portfolios für das Multichannel-System eines Textil-Herstellers.

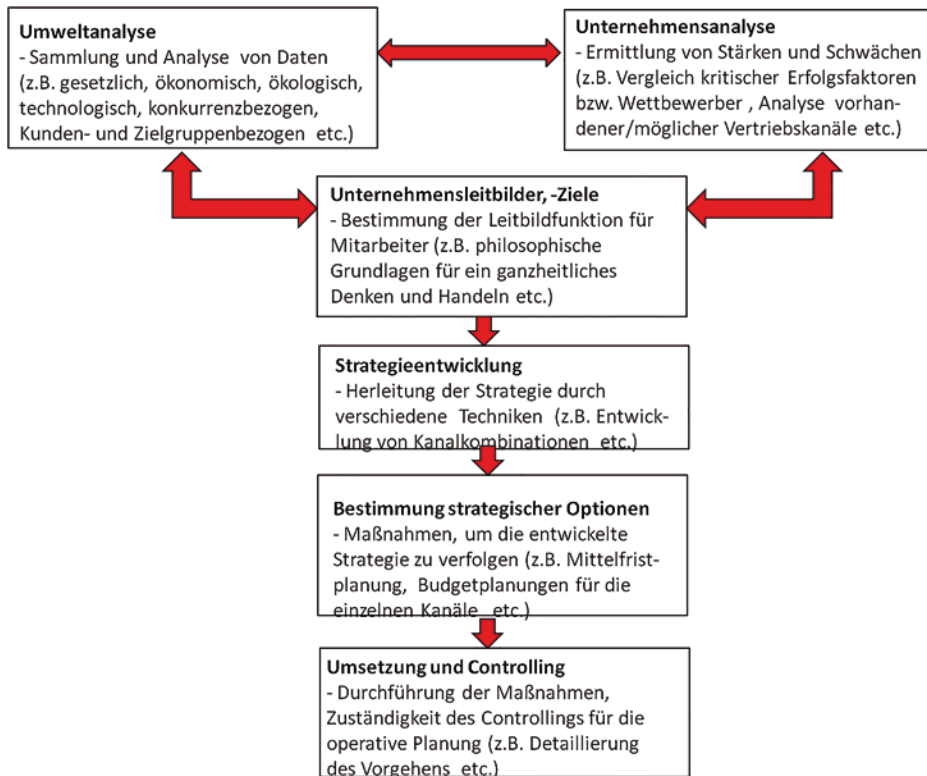


Abb. 1 Elemente der strategischen Planung beim Multichannel-Management aus Anbietersicht. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kreikebaum et al. 2011, S. 62)

Als Basis für dieses Beispiel dienen:

1. Qualitative Parameter bzgl. des geschätzten Potenzials (Größe/Wachstum von Marktsegmenten, Marktanteil/Produktmerkmale der Wettbewerber, Kenngrößen des Makro-Umfeldes etc.) sowie des Potenzials der Kanäle bezogen auf die nächsten fünf Jahre.
2. Quantitative Parameter des operativen Controllings (z. B. Deckungsbeitrag III als Attribut für Profitabilität).

Bei näherer Betrachtung der Abb. 2 zeigt sich, dass die Web 2.0-Kanäle (Social Media, M-Commerce) sich noch in der Einführungsphase befinden. Die Kanäle haben zwar ein hohes Potential, jedoch (noch) keine hohe Profitabilität. Die Entwicklung dieser *Questionmarks* kann vom Hersteller durch Strategien und Investitionsmaßnahmen aktiv beeinflusst werden. Gelingt es durch die Maßnahmen nicht, den Kanälen Wachstum zu verleihen, so fallen diese in den Bereich der *Poor Dogs* zurück, und es ist über eine Eliminierung zu entscheiden. Die Kanäle Internetshop und fremde Filialen (Boutiquen,

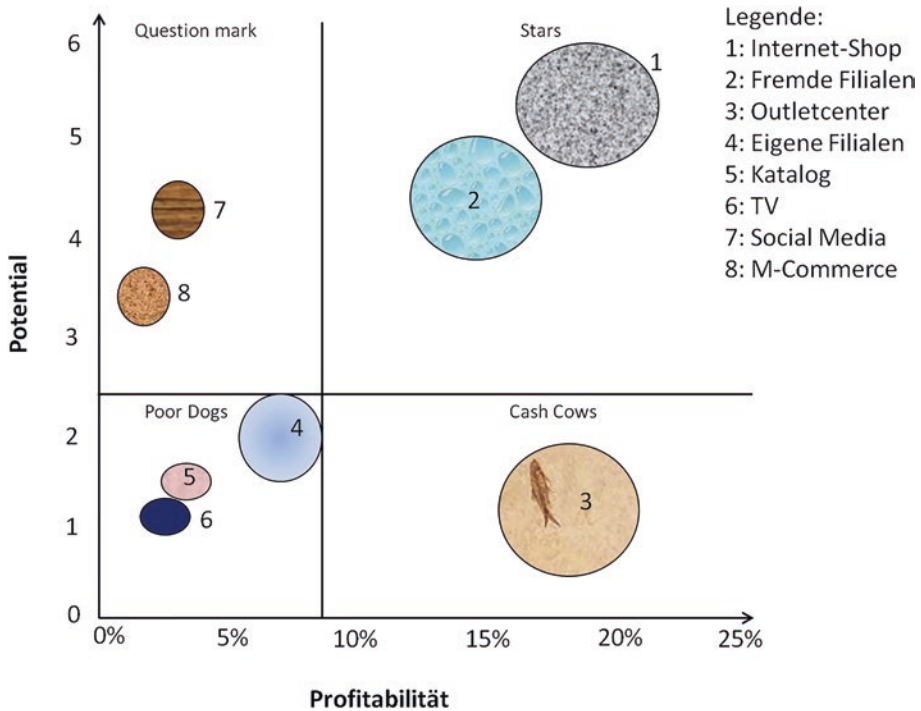


Abb. 2 Portfolioanalyse der Kanäle eines Multichannel-Anbieters nach den Attributen Potential und Profitabilität über alle Kanäle als BCG-Portfolio. (Quelle: eigene Darstellung)

Handelshäuser, Marken-Shops etc.) sind die *Star-Kanäle* des Unternehmens. Sie befinden sich in der Wachstumsphase und haben ein hohes Potential, das nach Möglichkeit ausgeschöpft werden sollte. Ziele und Strategien sind aus dem Wissen um den positiven DBIII und die Potentiale der Kanäle ableitbar. Der Kanal Outletcenter befindet sich in der Reifephase (*Cash Cow*). Die Profitabilität ist zwar hoch, das Potential jedoch gering, evtl. sogar abnehmend, wurde also schon weitgehend abgeschöpft. Die Gewinne aus diesem Kanal werden für Investitionen in Kanäle benötigt, die ein hohes Potential aufweisen und investitionsbedürftig sind (z. B. die Web 2.0-Kanäle Social Media und M-Commerce). Beim Kanal Outletcenter ist beständig zu überprüfen, ob die Position im Portfolio gehalten werden kann. Die Kanäle eigene Filiale (POS), Katalog und TV befinden sich in der Sättigungsphase und besitzen kaum noch Potential. Sie gehören zu den *Poor Dogs* im Kanalportfolio. Solange der DBIII noch positiv ausfällt, sollte versucht werden, ihre Position, z. B. durch Investitionen in Umgestaltungen etc., zu verändern. Ändert sich nichts, und das Unternehmen trifft keine Entscheidung, besteht über kurz oder lang die Gefahr, dass der DBIII beider Kanäle negativ wird. Spätestens dann sollte über den Ausstieg bzw. eine Erneuerung der Kanäle entschieden werden. Der Kanal eigene Filialen (POS) hat zwar mehr Potential als die beiden anderen *Poor*

Dog-Kanäle, aber die Profitabilität ist doch relativ gering. Langfristig könnte auch das Potential zurückgehen, evtl. sogar ins Negative rutschen. Die Profitabilität würde diesem Trend folgen und ebenfalls negativ werden. Strategieoptionen für diesen Kanal wären die Eliminierung oder die Förderung (z. B. Investitionen in eine attraktivere Gestaltung der Filialen). Bei der *BCG-Portfolioanalyse* wirkt sich eine Kombination mit einer zusätzlich durchgeführten *SWOT-Analyse* vorteilhaft aus, da sich diese auf die Stärken und Schwächen des Unternehmens bezieht. Eine Grundvoraussetzung für aussagefähige Portfolio- bzw. SWOT-Analysen ist dabei die integrierte Abrufbarkeit von (Echtzeit-)Kundendaten.

2.2.2 Kunden-Controlling

Kunden-Controlling ist ein relativ junger Bereich und steckt aus wissenschaftlicher Sicht noch in den Kinderschuhen. Eine allgemein gültige Definition des Begriffs existiert nicht. Eine Arbeitsdefinition für diesen Beitrag besagt: „*Kundencontrolling beschreibt eine koordinierende Informationsversorgung im Rahmen des Kundenmanagements von Unternehmen. Dabei dient es vor allen Dingen einer systematischen und strategischen Planung, Steuerung und Kontrolle speziell kundenorientierter Aktivitäten im Wert-schöpfungsprozess*“ (Chen 2007, S. 21). Hauptaufgabe des Kunden-Controllings ist die Erhebung kundenbezogener Informationen und die Analyse sowie Bewertung der betreffenden Kunden zur Steuerung der Kundenprozesse (vgl. Preißner 2003). Bei Multichannel-Systemen ist für das Kunden-Controlling eine angepasste *Kundensegmentierung* unverzichtbar. Ein Grund liegt in der Tatsache, dass bei Unternehmen, die den Massenmarkt bedienen, eine Ausrichtung der Kanalplanung auf einzelne Kunden ökonomisch sinnlos wäre. Bei einem integrierten Multichannel-System werden die Daten durch ein Führungs- und Informationssystem im Netzwerk bereitgestellt. Dazu müssen die Kundenprozesse erfasst werden, um die von den Kunden benötigten Leistungen zu ermitteln (Kundenlebenszyklus, Kundenprozesse, Phasen des Customer Buying Cycles etc.). Mit Hilfe von *Kanalnutzenanalysen* kann der Weg erfasst werden, den einzelne Kundensegmente durch das Multichannel-System nehmen. Dabei werden Kundenprozesse von Kundengruppen zum Kauf der Produkte geprüft (Service, Umtausch, Retouren etc.). Der Kundenprozess (vom Erstkontakt bis zum Retourenmanagement) muss bestmöglich unterstützt werden (z. B. durch IT-Integration), denn am Kundenprozess wird auch die Kanalplanung ausgerichtet. Ziel der *Kanalplanung* ist die Bestimmung der Zielkanäle pro Kundensegment und Produktgruppe. Nach der *Zielkanaldefinition* für die einzelnen Kundenprozesse folgt im Anschluss die *Kundensteuerung*. Sie beinhaltet die ökonomischen Prämissen beim Multichannel-Management. Das bedeutet speziell, die Kunden in kostengünstigere Kanäle zu lenken. Das kann durch Marketingmaßnahmen, gezielte Preisgestaltung oder durch Zugangsregelungen erfolgen (vgl. Gronover und Riempp 2001).

Zur Bestimmung der Zielkanäle wird eine *Channel-Matrix* eingesetzt (eine Art Kreuzungsraster). Sie dient nicht nur der Kanalwahl, sondern auch dazu, den Kanälen die entsprechenden Funktionen und Services zuzuweisen. Die Kanäle (evtl. auch Medien) werden in der Matrix mit spezifischen Kriterien (z. B. Kanaleigenschaften, Kanalkosten,

Tab. 2 Matrix mit Kaufkriterien der Kunden. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Friedman und Furey 1999)

Channel Kaufkriterien	Direktverkauf	Verkauf über Partner	Ladengeschäft (POS)	Callcenter	Internet
Fachberatung Schulung	x x x x x x	•• •••	•• ••	• •	• •
Spezifikationsschulungen Lieferflexibilität	••• ••	x x x x x x	• ••	•• •••	• •••
Vor Ort Installation Schnelle Unterstützung vor Ort	•• ••	x x x x x x	•• •••	• •	• •
Schnelle Orderabfertigung Selbstbedienung	• •	•• •	•• ••	x x x x x x	x x x x x x
Niedriger Preis Service 24 × 7	• •	• •	•• •	•• •••	••• •

Kaufkriterien der Kunden) verbunden. Dabei ist das übergeordnete Ziel, mittels dieser Channel-Matrix eine sinnvolle Aufgabenverteilung zu entwickeln und mögliche Doppelspurigkeiten (Dysfunktionalitäten etc.) zu vermeiden (vgl. Schögel et al. 2004). In der Literatur existieren dazu verschiedene Ansätze mit unterschiedlichen Sichtweisen auf die Kanäle. Der in Tab. 2 ausgewählte Ansatz verdeutlicht eine Fokussierung auf den Kanal und nicht auf das Produkt. Der Fokus liegt dabei also gezielt auf der Art, *wie* die Produkte vertrieben werden.

In Tab. 2 sind die jeweiligen Besonderheiten bzw. Stärken der Kanäle, mit X gekennzeichnet, hervorgehoben. Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass aus der vertikalen Perspektive der Kanal Verkauf über Partner im Beispiel die meisten Kriterien erfüllt. Auffällig ist, dass kein Kanal alle Kundenbedürfnisse erfüllt. Für eine funktionspezifische Kanalwahl wäre eine horizontale Betrachtung geeignet. An diesem Ansatz ist vorteilhaft, dass durch den Fokus auf Kaufkriterien innovative Kanalstrategien möglich werden. Auch kanal- und funktionspezifische Analysen sind erlaubt. Negativ wirkt der fehlende Bezug zu Kundenprozessen. Mangels Bezugsgrößen kann daher auch nur errahnt werden, für welche CRM-Phasen welcher Kanal am besten geeignet ist. Zudem bleibt unklar, welche Daten die Bezugsgrößen für die Punkteverteilung bilden (z. B. Kundenbefragung, Brainstorming). Auch die fehlenden Gewichtungen im Hinblick auf unterschiedliche Kundensegmente und Kaufkriterien (z. B. individuelle Kaufvorlieben, Vorstellungen) sind schließlich negativ zu beurteilen.

2.2.3 Kontrolle

Mithilfe der *strategischen Kontrolle* erfolgt bei Multichannel-Systemen die Überprüfung der Zielerreichung in der Regel in Form einer Prämissenkontrolle. Zusätzlich können auch Maßnahmen bestimmt werden, um ungeplante Abweichung zu korrigieren. Als Controlling-Instrument wird hierzu die *GAP-Analyse* eingesetzt. Sie gilt als Früherkennungsmethode von Problemen. Das Ziel ist, die rechtzeitige Ergreifung von Gegenmaßnahmen. Dazu wird die derzeitige mit der geplanten Entwicklung abgeglichen. Durch

eine Fortführung der Istwerte kann auch eine Entwicklung ohne weitere Maßnahmen gekennzeichnet werden. Die Entwicklungen werden mit den Planwerten abgeglichen. Ergeben sich Differenzen, so werden diese als *GAP* bezeichnet. Dabei lassen sich strategisch und operativ ausgerichtete GAPs unterscheiden.

1. Strategischer GAP

Strategische Lücken beziehen sich auf das geplante Neugeschäft, das z. B. durch Entwicklungsgrenzen des Unternehmens bzw. das potenzielle Basisgeschäft begrenzt sein könnte. Bei der Schließung der identifizierten Lücken werden oft die *Ansoff-Matrix* oder auch *Zielkorrekturen* herangezogen. Diese Instrumente empfehlen sich insbesondere bei einer möglichen Unterschätzung struktureller Umweltentwicklungen.

2. Operativer GAP

Operative Lücken sollen Abweichungen zwischen dem Basisgeschäft und dem potentiellen Basisgeschäft verdeutlichen. Das potentielle Basisgeschäft ist durch kurzfristige Rationalisierungsmaßnahmen und darauf folgende Umsatzerhöhungen gekennzeichnet. Abb. 3 verdeutlicht die zuvor erläuterten Merkmale der *Gap-Analyse* im Überblick.

Eine GAP-Analyse wird oft als ein erstes großes Analyseraster bei der Suche nach Abweichungen vom Soll-Ziel eingesetzt. Die Vorteile sind im Wesentlichen in der relativ einfachen Darstellung und der damit verbundenen leichten Verständlichmachung auch für Laien zu sehen. Die wesentlichen Nachteile finden sich in fehlenden Bewertungs- und Handlungskriterien. Auch Kriterien der Umweltdynamik fehlen. Beim Multichannel-Controlling wird die GAP-Analyse als Analyseraster im Rahmen der Kontrolle von Soll-Ist-Zielwerten häufig eingesetzt.

Für die Berücksichtigung intermedialer Nutzeneffekte und Wirtschaftlichkeitsanalysen können beim strategischen Multichannel-Controlling auch *Nutzeneffektketten*

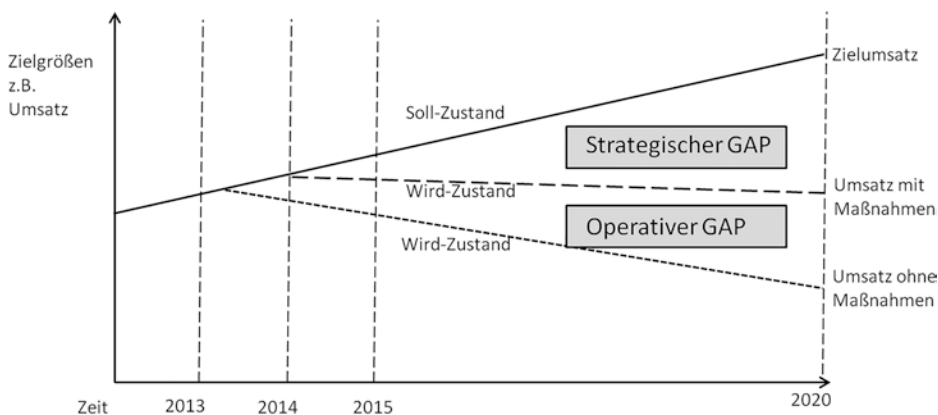


Abb. 3 Graphische Darstellung einer GAP-Analyse. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Klempien 2016)

(Ursachen für Wirkungen und Gewinne etc.) als Instrument eingesetzt werden. Generell sind jedoch die Grenzen des Instrumentes im Auge zu behalten (keine eindeutigen Vorgaben, subjektive Einschätzung der Bewertenden etc.). Qualitative Effekte sind nicht immer mit Hilfe von Ursache-Wirkungsketten erfass- bzw. monetarisierbar. Bei Wirkungen auf das gesamte Unternehmen können Nutzeneffekte oft nur schwer festgestellt und nachvollzogen werden und sind manchmal auch kaum darstellbar. In der Wissenschaft existieren derzeit nur wenige Ansätze zur Erfassung und qualitativen Bewertung intermedialer Nutzeffekte für Multichannel-Systeme. Hier besteht daher dringend Bedarf an weiterer Forschung. Dabei ist besonders die Entwicklung geeigneter Analyseinstrumente zur Ermittlung von Nutzeffekten sowie von weiteren Verfahren zur Gewinnung kanalübergreifender Kundendaten wichtig. Im Folgenden wird nun auf ausgewählte Problematiken des operativen Multichannel-Controllings eingegangen.

2.3 Operatives Multichannel-Controlling

Bei Multichannel-Strategien stellt sich im Rahmen des *operativen Controllings* zunächst die Frage: „Ist der Geschäftsführung überhaupt bekannt, welchen Beitrag welche Kunden und welche Kanäle zum Unternehmenserfolg leisten?“ Daraus resultierende Erkenntnisse sind für eine Wettbewerbsorientierung von elementarer Bedeutung. Für Multichannel-Controlling werden Kennzahlen und Instrumente zur Bewertung der Kanäle benötigt. Leider fristet derzeit in Praxis und Wissenschaft die Entwicklung geeigneter prozessbezogener Messgrößen für ein ganzheitliches Multichannel-System noch ein Schattendasein (vgl. Schröder und Schettgen 2006). Durch Studien ist jedoch bekannt, dass sich bei deutschen Unternehmen Mitarbeiter des Controllings in der Mehrzahl noch nahezu krampfhaft an herkömmliche quantitative Kennzahlen (Kaufhäufigkeit, Umsatz, Aktionskosten/Kunde, Deckungsbeitrag etc.) klammern. Die Entwicklung und der Einsatz qualitativer Kennzahlen mit hohen Ansprüchen an die Konzeptionalisierung und Operationalisierung (z. B. zur Ermittlung von Referenz-, Informations- und Multichannel-Potenzial), spielt derzeit in der Praxis noch kaum eine Rolle. Auch bei den eingesetzten Instrumenten überwiegen eindeutig heuristische Verfahren (z. B. ABC-Analyse) gegenüber quasi-analytischen Verfahren (z. B. Scoring-Modelle). Dazu passt, dass auch relativ einfache statische Verfahren wesentlich häufiger eingesetzt werden, als anspruchsvolle datenintensive, auf qualitativen Daten basierende Verfahren (vgl. Schröder und Schettgen 2006).

Das *operative* Multichannel-Controlling ist für effektive Ergebnisse auf aktuelle Informationen (z. B. aus der Marktforschung, innerbetriebliche Daten) angewiesen. Bei *integrierten* Multichannel-Systemen ermöglicht erst ein netzwerkartiges Zusammenspiel von externen und internen Daten eine hinreichende Entscheidungsgrundlage (z. B. für Kosten- und Responseermittlungen, Kanal- und Preispolitik). Den Schwerpunkt bilden in diesem Bereich Dateninputs für Wirtschaftlichkeitsanalysen. Gerade dieser Bereich bereitet in der Praxis jedoch große Probleme (vgl. Gronover und Riempp 2001). Diese

entstehen durch die fehlende Kompatibilität in der IT-Infrastruktur, die wiederum durch das traditionell noch immer dominante *Silo-Denken* und die damit zusammenhängende *Funktionsorientierung* im Unternehmen gefördert wird. Eine darauf ausgerichtete IT zementiert diese Strukturen zusätzlich (vorhandene Inselsysteme, funktionspezifische Systeme etc.). Ein kritischer Punkt liegt dabei darin, dass mit den darauf basierenden traditionellen Kennzahlen-(Systemen) keine *Interkanal-Effekte* ermittelt werden können (vgl. Schulze 2000). Ein weiteres Problem besteht in Einschränkungen durch die, nach wie vor dominierende *Inside-Out-Perspektive* bei den Mitarbeitern. Beim operativen Controlling führen diese Punkte zu einer *Nabelschau* im Unternehmen ohne Berücksichtigung von externen Stakeholder-Perspektiven (Kunden, Wettbewerber etc.). Bei Multichannel-Systemen ist es aber unerlässlich, beide Perspektiven miteinzubeziehen und dabei zusätzlich die Kundenorientierung mit Wirtschaftlichkeitsanalysen zu verbinden. Hierfür bieten sich dynamische Analysen an (z. B. Target Costing, Prozesskostenrechnung).

Bei einem tatsächlich integrierten Multichannel-System bedingen die Mengenanalysen auf der Kosten- und der Erlösseite, als Grundlage von Entscheidungen, zusätzlich *Echtzeitdaten* über das Informationsverhalten sowie die Ressourceninanspruchnahme von Kunden (vgl. Schröder und Schettgen 2002). Diese Anforderungen stellen hohe Ansprüche an die *Integrationsfähigkeit* des Datenmanagements. Auch die Einhaltung geltender Regeln des Datenschutzes bei der Erhebung von Daten ist zu beachten. In einer Längsschnittstudie im Jahr 2005 wurden Multichannel-Systeme im Bekleidungshandel in Deutschland untersucht. Im Vergleich zur ersten Erhebung im Jahr 2001 wurde herausgefunden, dass die Nutzung von Informationsquellen zur Erhebung personenbezogener Daten ausgeweitet wurde (z. B. durch Aufbau von Kundeninformations-, eCRM-Systemen). Da nach wie vor jedoch nur suboptimal alle vorhandenen Informationsquellen genutzt werden, ergibt sich immer noch ein lediglich lückenhaftes Kundenbild bei Herstellern und Händlern. Bei Multichannel-Systemen weisen die Ergebnisse auf einen starken *Engpass* im Bereich der prozessbezogenen Erhebung und Verwendung von (Kunden-)Daten hin. Eine ähnliche Schwerfälligkeit wurde auch im Hinblick auf die Bedeutung des Kontrollprozesses im Rahmen der Planung und Informationsversorgung festgestellt. Auch hier fristet der Kontrollprozess in der Praxis nach wie vor noch ein Schattendasein (vgl. Schröder und Schettgen 2005). Es stellt sich daher die Frage, ob der Nutzen eines effektiven Controllings in der Praxis generell richtig eingeschätzt wird, wenn, z. B. nach der Umsetzung von Entscheidungen, Ergebnisse gar nicht oder nur geringfügig kontrolliert werden?

2.3.1 Spezielle Controlling-Ansätze für Multichannel-Systeme

Integrierte, netzbasierte Multichannel-Systeme benötigen beim operativen Controlling *spezielle* Controlling-Ansätze. Diese gehen weit über das bisherige Controlling-Verständnis hinaus. Bei einem *integrierten* Multichannel-System dürfen die Kanäle nicht als separate Profitcenter agieren, sondern sind eher als ein Gebilde im Verbund zu betrachten. Ansonsten würden in endloser Folge einzelne Kanäle im Netzwerk immer wieder

willkürlich infrage gestellt werden können. Diese Konstellation macht spezielle Controlling-Ansätze notwendig, mit denen, mithilfe spezifischer Controlling-Instrumente, die Effizienz jedes einzelnen Kanals sichergestellt werden kann. Von einigen Forschern wird hierbei auch auf strategische Fallen hingewiesen (vgl. Heinemann 2013). Sie bestehen im Wesentlichen in unprofitablen Investments und einer gleichzeitigen Ausrichtung auf ein *Alles liefern an jedermann und überall*. Ein möglicher Gegenentwurf sieht zunächst eine Analyse des wertorientierten Kanalverhaltens vor. Diese dient der Ermittlung von Kundenpräferenzen und deren Kostenwirkungen (vgl. z. B. Yulinsky 2000). Dazu ist jedoch einer Abkehr vom bisherigen funktionsbezogenen *Silo-Denken* vonnöten. Als eine Vorbedingung zur Berücksichtigung von Bedürfnissen der Kunden bei strategischen Analysen gilt vor allem die erfolgreiche Ermittlung präziser Parameter (aktuelle Kunden-, Kanalnutzungsdaten etc.). Dieses ist nur möglich, wenn in einer prozessbezogenen IT-Architektur kundenorientierte Datenbanken- bzw. Informationssysteme (z. B. eCRM) vorgehalten werden, die dem Management zur Verfügung stehen. Dabei genügt es bei Multichannel-Systemen mit internetbasierten Kanälen *nicht*, sich lediglich auf die durch das Internet vorhandenen personalisierten Kundeninformationen zu stützen. Auch *anonyme Daten* (z. B. von POS-Kunden) müssen möglichst vollständig erhoben und digitalisiert werden (z. B. Kundenbefragungen, Kundenkarten-Daten), um vollständige Informationen zu erhalten. In der Literatur existieren pro Kundenprozess und Prozessschritt idealisierte Maßnahmenkataloge für eine Prozessunterstützung. Für ein Multichannel-Controlling sind dabei folgende ausgewählte Anforderungen an einen Maßnahmenkatalog vorgesehen (vgl. Gronover und Riempp 2001):

1. Kundenprozessanalyse

Im Rahmen der *Kundenprozessanalyse* erfolgt eine Kombination aus Inside-Out- (Ausgangspunkt: Produkt- und Dienstleistungsportfolio) und Outside-In-Ansatz (Ausgangspunkt: Kundenprozess). Zunächst sind die zu untersuchenden Kundenprozesse zu identifizieren. Die ermittelten Kundenprozesse werden analysiert, und gemeinsam mit der IT ist zu bestimmen, welche Prozessleistungen die einzelnen Kunden(-Gruppen) mit dem Unternehmen austauschen und wie die erzeugten Prozessleistungen weiterverarbeitet werden können (vgl. dazu näher z. B. Österle 2000). Bei Multichannel-Systemen sind Kundenprozesse auch daraufhin zu untersuchen, wie sie im Rahmen der Nutzung von Produkten in Anspruch genommen werden. Dadurch wird es möglich, *Interkanal-Effekte* zu ermitteln. Für das Multichannel-Management ist ein *interdependenter Managementansatz* Voraussetzung. Hierbei erfolgt eine Transformation von Bottom-Up Controlling-Ansätzen (z. B. kapazitäts- und kostengetriebene Ansätze) in ein kundenfokussiertes Controlling. Die Etablierung einer Multichannel-Architektur sowie deren Verankerung in der Organisation (verändertes Anforderungsprofil an Mitarbeiter, Bereitschaft zum Lernen, Flexibilität etc.) gehören ebenfalls zwingend dazu. Das übergeordnete Ziel ist stets, einen detaillierten Maßnahmenkatalog zu erarbeiten, der eine umfassende *Prozessunterstützung* der Kunden umfasst.

2. Kanalplanung

Im Rahmen der *Kanalplanung* werden für einzelne Zielgruppen/Produkte Zielkanäle definiert. Diese müssen sowohl den Bedürfnisse der Kunden, als auch den strategischen Anforderungen des Unternehmens entsprechen. Das Oberziel liegt dabei in einer nahtlosen Verknüpfung der Kunden- und Unternehmensprozesse (vgl. Österle 2000). In diesem Rahmen ist auch festzulegen, für welches Kundensegment auf welchen Kanälen Angebote gemacht werden. Zusätzlich sind Kauf- und Serviceerlebnisse pro Kanal zu entwickeln. Die Maßnahmen sind zu in sich geschlossenen Arbeitspaketen zusammenzufassen und, unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen, in Projekte zu überführen. Methodisch eignen sich dazu *Intensionslandkarten*. In diesen spiegelt sich das Soll-Leistungsangebot auf Basis von Kundensegment-Produkt-Kanal-Matrizen wider. Als Datengrundlage dienen dazu die Absatzplanung und die Kundenprozessanalyse (vgl. Gronover und Riempp 2001). Aus dem sich daraus ergebenden Maßnahmenkatalog werden Handlungsoptionen für die verschiedenen Elemente konsolidiert. Durch *Nutzwertanalysen* werden die Entscheidungskriterien individuell gewichtet (z. B. im Hinblick auf Kundennutzen, Effizienzsteigerung, Konkurrenzdruck) (vgl. Stahlknecht und Hasenkamp 1999).

3. Kundensteuerung

In Rahmen der *Kundensteuerung* wird zuletzt festgelegt, in welcher Weise die ausgewählten Kanäle idealerweise von den Kunden(-Gruppen) genutzt werden sollen. Es wird definiert, wie das Kundenverhalten zu lenken ist, damit es sowohl den Wünschen der Kunden als auch den Strategievorgaben des Unternehmens bestmöglich entspricht (z. B. durch fixe Zuordnung, Preisgestaltung, Marketing). Dabei sind rahmenbezogene Wahlmöglichkeiten für Kunden vorzusehen, da sich vom Anbieter quasi diktatorisch vorgegebene Kanäle in der Regel negativ auf die Motivation von Kunden auswirken. Auch das damit verbundene interne und externe Konfliktpotenzial darf nicht außer Acht gelassen werden und sollte bereits im Vorfeld der geplanten Maßnahmen transparent diskutiert werden (vgl. Gronover und Riempp 2001).

Im Folgenden werden nun Instrumente vorgestellt, die diese Anforderungen zu unterstützen vermögen.

2.3.2 Wertorientiertes Kunden-Controlling

Bei dem noch relativ neuen Konzept des *wertorientierten Kunden-Controllings* besteht die Aufgabe darin, kurz-, mittel- und langfristig Kundendaten zu erheben, diese mithilfe geeigneter Instrumente zu analysieren und an das Management weiterzuleiten. Beim Management fließen die Informationen dann in die Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur Marktbearbeitung ein (vgl. Schröder und Schettgen 2006). Die Kennzahl *Kundenwert* deckt so beim wertorientierten Controlling kundenfokussiert etwa Unterschiede im Kundenstamm auf (z. B. unterschiedliche Nutzungsmuster, Betreuungsaufwendungen, Kanalnutzungen). Der *Kundenwert* orientiert sich dabei jedoch nicht nur traditionell an vergangenheitsbezogenen Daten, sondern bezieht die Zukunft mit ein. Dadurch werden

auch periodenübergreifende Analysen möglich. Es können so z. B. auch Einmalaufwendungen (Akquisitionskosten etc.) berücksichtigt werden. Zudem wird es dem Entscheider möglich zu erkennen, wann Investitionen in Kundenbeziehungen überhaupt lohnend sind (vgl. Weber und Lissautzki 2006).

In der Praxis drückt sich beim operativen Controlling die derzeitige Dominanz der Produktorientierung in einer fehlenden Verankerung von *Kunden- und Marktorientierung* aus (z. B. Fehlen von ganzheitlich ausgerichtete Kennzahlen/Modellen). Durch das veränderte Kundenverhalten werden jedoch eine Kunden- und Marktausrichtung im Controlling notwendig. Kundenorientierung stellt ein, in anderen Bereichen schon länger akzeptiertes, Konzept im Wettbewerb dar. Die Frage der optimalen Gestaltung von Kundenbeziehungen ist dabei ausschlaggebend. Im Controlling wird es jedoch bisher weitgehend ignoriert. Hier mangelt es bisher sowohl an Steuerungskonzepten, als auch an quantitativen wie qualitativen Modellen zur Unterstützung eines *wertorientierten Kundenmanagements*. Das lässt sich darauf zurückführen, dass der Fokus im Controlling nach wie vor auf vergangenheitsorientierte Finanzkennzahlen sowie eine Bilanzorientierung (klassische Gewinnbetrachtung) ausgerichtet ist. Hier ist ebenfalls ein Anpassungsbedarf gegeben.

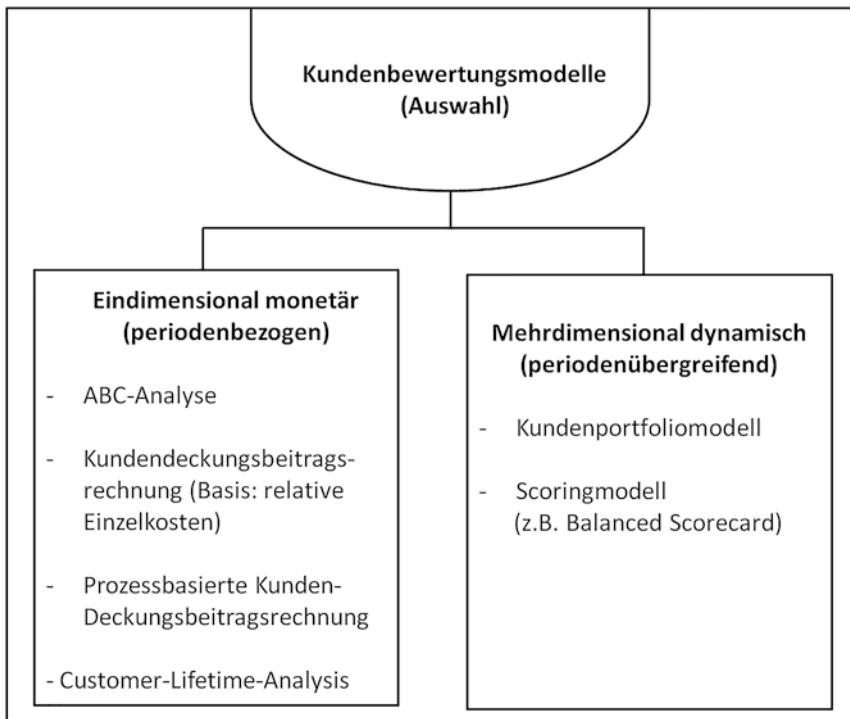


Abb. 4 Ausgewählte Kundenbewertungsmethoden/Modelle für Multichannel-Controlling. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kraft 2007, S. 75)

Abb. 4 zeigt ausgewählte Unterschiede bei Kundenbewertungsmethoden für Multichannel-Controlling im Überblick.

Eine umfassende und erschöpfende Diskussion von Instrumenten, die beim *operativen Multichannel-Controlling* eingesetzt werden können, ist in diesem Beitrag aus Kapazitätsgründen nicht möglich. Im Folgenden beschränken sich die Ausführungen daher auf *ein* ausgewähltes Instrument zur Ermittlung des Kundenwertes, der auch als *Customer-Lifetime-Value* bezeichnet wird. Dieser Fokus erscheint sinnvoll, da für die Ermittlung von Teilwerten auch vorhandene Methoden aus dem operativen Controlling teilweise eingesetzt werden können.

2.3.3 Customer-Lifetime-Value

Der *Customer-Lifetime-Value* (CLV) stellt, nach dem Konzept der prospektiven Bewertung von Kundenbeziehungen, den Barwert der jeweiligen Kundenbeziehung dar und entspricht damit dem abgezinste Wert der künftigen kundenbezogenen Ein- und Auszahlungen. Eine Geschäftsbeziehung ist in diesem Sinne nur dann sinnvoll, wenn der CLV positiv ausfällt (vgl. Schröder und Schettgen 2006). Ein Einsatz im Unternehmen setzt allerdings voraus, dass das Instrument sowohl vom Management als auch von den Mitarbeitern vollständig akzeptiert wird und zusätzlich im Unternehmen ein Entwicklungsstand (spezifische Rahmenbedingungen, Integration, eCRM etc.) vorhanden ist, der eine Anwendung ermöglicht.

Die Idee hinter den meisten CLV-Ansätzen besteht darin, mit Hilfe eines aggregierten Kundenwertes zu versuchen, den Wert eines (Einzel-)Kunden bzw. eines Kundenstamms (Zielgruppe) dynamisch mit einer einzigen finanzwirtschaftlichen Größe (aggregierte Schlüsselkennzahl) zu bestimmen. Dazu wird auf abdiskontierte Cashflows (*Customer Equity*) zurückgegriffen. Ein *Customer Equity* entspricht dabei dem aggregierten CLV aller Kunden. Der *aggregierte Customer Equity* wird, neben quantitativen, auch wesentlich von qualitativen Größen beeinflusst. Deren Erhebung ist gleichbedeutend mit erheblich aufwändigeren Analysen. Darauf basierend, setzt sich der Kundenkapitalwert aus mehreren Teilwerten zusammen. Der *Customer Equity* hängt z. B. nicht nur davon ab, wie viele Kunden die Beziehung als langfristig stabil ansehen, oder z. B. bei niedrigeren Preisen, sofort migrationsbereit sind. Auch die Größe und Zuwachsrate des Kundenstamms, Abwanderungswahrscheinlichkeiten sowie -intensitäten, Preisbereitschaft der Kunden, spezielle Kosten (Kundenakquisition und -bindungsmaßnahmen etc.) und das Zahlungsverhalten/-risiken spielen eine Rolle (vgl. Dorsch et al. 2001). Die Voraussagegenauigkeit zukünftiger Zahlungsströme kann z. B. durch die Ausrichtung des internen Rechnungswesens auf die genaue Erfassung und Auswertung kundenspezifischer Zahlungen gestützt werden (vgl. Schirmeister und Kreuz 2006). Für eine Prognose im Hinblick auf die Dauer einer Kundenbeziehung können Erfahrungswerte herangezogen werden (z. B. durchschnittliche Abwanderungsrate). Zur Erfassung der kundenspezifischen Einnahmen gelangen *Kundendeckungsbeitragsrechnung* bzw. *Kunden-Prozesskostenrechnung* zur Anwendung. Abb. 5 zeigt detailliert die Ermittlung des *Customer-Lifetime-Value* im Überblick.

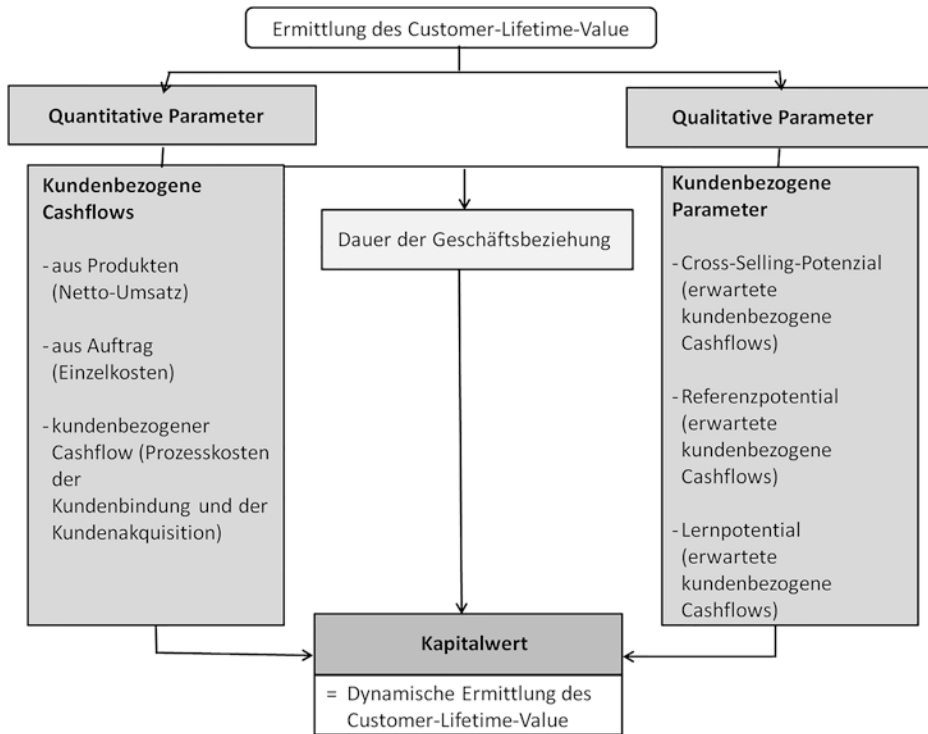


Abb. 5 Bestimmungsgrößen des Customer-Lifetime-Value aus Anbietersicht. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Thelen und Wilkens 2009, S. 150)

Die Anwendung der *Investitionsrechnung* setzt jedoch voraus, dass eine Geschäftsbeziehung (qualitative und quantitative Parameter etc.) als Zahlungsstrom darstellbar sowie monetarisierbar ist. Der Grundtenor basiert dabei auf den Kriterien der vom Kunden veranlassten Ausgaben versus erlangte Einnahmen. In der Literatur existiert eine Vielzahl von Operationalisierungsvorschlägen für den *Kundenkapitalwert*. Das macht eine Erörterung von Modellen äußerst schwierig. Generell bleibt jedoch festzustellen, dass durch die Berücksichtigung der Teilwerte einer Kundenbeziehung (quantitative und qualitative Merkmale etc.) ein wesentlich realistischeres Bild des Kapitalwertes möglich ist. Auch wenn ein größerer Aufwand zur Ermittlung von Informationen nötig ist, so ist der CLV doch durch seine Realitätsnähe den statischen Methoden und traditionellen Größen (z. B. ABC-Analyse, Deckungsbeitragsrechnung) deutlich überlegen. Bei Multichannel-Systemen ist er daher diesen Größen vorzuziehen.

Kritisch bleibt anzumerken, dass die Berechnung des CLV nicht unproblematisch ist. So ist die Stabilität einer Kundenbeziehung für die Zukunft eher unsicher. Auch andere Teile der, in das Modell einfließenden, Parameter beruhen auf subjektiven Einschätzungen. Diese verlangen größte Sorgfalt bei der Durchführung, denn schon geringe Veränderungen zeigen einen relativ großen Einfluss auf den Wert des Eigenkapitals (vgl. Wiesel

und Skiera 2007). Im Rahmen von Sensitivitätsanalysen wurde z. B. ermittelt, dass Veränderungen bzw. Fehler bei der Kundenbindungsrate nicht nur großen Einfluss auf den *Shareholder-Value* besitzen, sondern auch zu Veränderungen des Zahlungsstromes und des Kalkulationszinseszinses führen. So konnte gezeigt werden, dass der *Shareholder Value* bei einem Rückgang der Kundenbindungsrate um ein Prozent um eine prozentuale Veränderung von $-4,03\%$ fällt (vgl. Kleber 2010). Die Verwendung einer *Retention Rate* könnte hierbei einen Ausweg bieten. Das Konzept zur Unternehmensbewertung auf Basis des CLV bedingt aufgrund absatznaher Größen (kundenbezogener Cashflow, Kundenbindungsrate etc.) genaue Informationen. Es stellt insofern eine präzise Möglichkeit dar, Unternehmen zu bewerten. In diesem Sinne kann eine langfristige Existenzsicherung des Unternehmens auch durch eine Steigerung des Kunden-(Stamm-)Wertes erreicht werden, denn dieser führt wiederum zur Steigerung des ganzheitlichen Unternehmenswertes.

3 Zusammenfassung

In diesem Beitrag werden Problematiken und Chancen für ein *ganzheitliches* Multichannel-Controlling verdeutlicht. Problematiken entstehen vor allem durch die Mitarbeiter, beispielsweise durch ein krampfhaftes Festhalten an herkömmlichen Kennzahlen, verbunden mit einem fehlenden Know-how bezüglich ganzheitlicher Ansätze. Damit verbundene Probleme beherrschen die Controlling-Praxis derzeit vorrangig und behindern so die Entwicklung ganzheitlicher Ansätze für ein Multichannel-Controlling. Als größtes Hemmnis hat sich die Fokussierung auf eine *Funktionsorientierung*, verbunden mit einem *Silo-Denken* sowie dem Glauben an die Unfehlbarkeit der *Inside-Out-Perspektive*, erwiesen. Für die Realisierung von Chancen sind daher umfangreiche Veränderungen notwendig. Für ein Multichannel-Controlling wurden zunächst wesentliche Aspekte auf der *strategischen* Ebene betrachtet. Massiver Veränderungsbedarf ergibt sich auf den Ebenen der Prozesse und Informationssysteme. Für Multichannel-Systeme sind vor allem Veränderungen insbesondere im Rahmen der Abstimmung von Kunden-, Informations- und Wissensflüssen, verbunden mit der Integration von IT-Systemen, notwendig. Anforderungen im Entscheidungsfeld der *Kanalplanung* wurden mithilfe einer *Portfolio-Analyse* beispielhaft aufgezeigt. Beim strategischen Multichannel-Controlling sind auch die Grenzen der Instrumente zur qualitativen Ermittlung von Nutzenwerten einzu- beziehen. So existieren für Ursache-Wirkungs-Beziehungen keine eindeutigen Vorgaben, und die Ergebnisse sind abhängig vom subjektiven Urteil der Bewertenden. Qualitative Effekte lassen sich nicht immer mit Ursache-Wirkungsbeziehungen abbilden. Effekte, die sich positiv auf das gesamte Unternehmen bzw. unternehmensübergreifend auswirken, können oft nur schwer nachvollzogen werden und sind nicht immer darstellbar. Im Bereich Kontrolle ergeben sich zusätzliche Anforderungen für Multichannel-Systeme im Hinblick auf prozessbezogene strategische Instrumente. Mitarbeiter des *operativen* Multichannel-Controllings haben sich in der Praxis schon oft als besonders hartnäckige Verfechter traditioneller Ansätze erwiesen. Multichannel-Systeme benötigen jedoch

spezielle Controlling-Ansätze, die weit über das bisherige Controlling-Verständnis hinausgehen. Mit Hilfe von ganzheitlich ausgerichteten Ansätzen des *wertorientierten Kunden-Controlling* und deren Anwendung im Rahmen des *Customer Lifetime Value* werden Chancen für ein Multichannel-Controlling aufgezeigt. Da bisher nur vereinzelt Studien zu Fragen des Multichannel-Controllings vorhanden sind, ist hier ein großer Forschungsbedarf gegeben. Dieser konzentriert sich besonders auf Rahmenbedingungen zur Entwicklung geeigneter Analyseinstrumente sowie Verfahren zur Gewinnung kanalübergreifender Kundendaten.

Literatur

- Accenture und GfK. (2010). *Non-Food Multichannel-Handel 2015, Vom Krieg der Kanäle zur Multichannel-Synergie*. Nürnberg: Accenture.
- Bähr, U. (2002). *Controlling in der öffentlichen Verwaltung*. Sternenfeld: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Bauer, H. H., & Eckardt, S. (2010). Integration als Erfolgsfaktor im Multichannel-Retailing. In H. H. Bauer & S. Eckardt (Hrsg.), *Multichannel management*. Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- Baum, H. G., Conenberg, A., & Günther, T. (2007). *Strategisches Controlling* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Chen, L. (2007). *Kundencontrolling: Analyse von kundenbezogenen Kennzahlen und Kennzahlensystemen*. Saarbrücken: VDM-Verlag Dr. Müller.
- Czenskowky, T., Schünemann, G., & Zdrowmyslaw, N. (2007). *Grundzüge des Controllings* (4. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Dorsch, M. J., Carlson, L., Raymond, M. A., & Ranson, R. (2001). Customer equity management and strategic choices for sales managers. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(2), 157–166.
- Emrich, C. (2008). *Multichannel Communications- und Marketing-Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Emrich, C. (2009). *Multichannel-Management, Gestaltung einer multioptionalen Medienkommunikation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Emrich, C. (2011). *Interkulturelles Management, Erfolgsfaktoren im globalen Business*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Eyeblaster Inc., & TNS. (2009). *Eyeblaster Research, The Digital Horizon: A Chasm between Expectation & Execution*. London: Eyeblaster.
- Friedman, L. G., & Furey, T. R. (1999). *The channel advantage*. London: Routledge.
- Gronover, S. (2003). *Multi-Channel-Management, Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche*. Dissertation, Universität St. Gallen.
- Gronover, S., & Riempp, G. (2001). *Kundenorientiertes Multi-Channel-Management, Konzepte und Techniken zur Einführung*. Bericht Nr. BE HSG/CC CMK/2, Institut für Wirtschaftsinformatik Universität St. Gallen.
- Heinemann, G. (2013). *No-Line-Handel, Höchste Evolutionsstufe beim Multichanneling*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kleber, A. (2010). *Evaluierung und Steuerung von Kundenbeziehungen aus Sicht des unternehmenswertorientierten Controllings*. Hochschule Esslingen.
- Klempien, D. (2016). GAP-Analyse. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/GAP-Analyse.html>. Zugegriffen: 09. Apr. 2016.

- Kraft, M. (2007). *Kundenbindung und Kundenwert* (2. Aufl.). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Kreikebaum, H., Gilbert, D. U., & Behnam, M. (2011). *Strategisches Management* (7. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Lüerßen, H. (2015). Einzelhandel in der Multichannel-Zeitfalle. <http://www.computerwoche.de/a/Einzelhandel-in-der-Multichannel-Zeitfalle-108810>. Zugegriffen: 30. März 2016.
- Österle, H. (2000). Geschäftsmodell des Informationszeitalters. In H. Österle & R. Winter (Hrsg.), *Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen im Informationszeitalter* (S. 21–42). Berlin: Springer.
- Preißner, A. (2003). *Kundencontrolling. Erfolgreiche Steuerung der Kundenbeziehung*. München: Hanser.
- PwC (2013). PwC Global Total Retail Survey. <http://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/retail-consumer-publications/pdf>. Zugegriffen: 24. März 2016.
- Schirmeister, R., & Kreuz, C. (2006). Der investitionsrechnerische Kundenwert. In B. Günter & S. Helm (Hrsg.), *Kundenwert* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schögel, M., Schmidt, I., & Sauer, A. (2004). *Multi-Channel Management im CRM – Prozessorientierung als zentrale Herausforderung*. Berlin: Springer.
- Schröder, H. (2005). *Multichannel-Retailing, Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels*. Berlin: Springer.
- Schröder, H., & Schettgen, G. (2002). Kundencontrolling im Bekleidungs-Einzelhandel. Arbeitspapier Nr. 11 Universität Essen.
- Schröder, H., & Schettgen, G. (2005). Zur Entwicklung des Kundencontrolling im deutschen Bekleidungseinzelhandel. https://www.marketing.wiwi.uni-due.de/fileadmin/fileupload/BWL-MARKETING/EntwicklungKC_1_.pdf. Zugegriffen: 13. Apr. 2016.
- Schröder, H., & Schettgen, G. (2006). Anforderungen an das Handelscontrolling im Mittelstand vor dem Hintergrund von Basel II. *Controlling*, 18(4/5), 185–192.
- Schulze, J. (2000). *Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management*. Dissertation Universität St. Gallen.
- Stahlknecht, P., & Hasenkamp, U. (1999). *Einführung in die Wirtschaftsinformatik*. Springer.
- Thelen, K., & Wilkens, C. (2009). CLV-M-basiertes Kundenmonitoring als innovatives Controlling-Instrument in Marketing und Vertrieb. In M. Hoffmann (Hrsg.), *Customer-lifetime-value-management*. Wiesbaden: Springer.
- Weber, J., & Lissautzki, M. (2006). Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung mit Kundenwerten. *Controlling*, 18(6), 277–282.
- Werner, A. (2016). Strategisches versus operatives Controlling. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Funktionen-des-Controlling.html>. Zugegriffen: 06. Apr. 2016.
- Wiesel, T., & Skiera, B. (2007). Ein Modell zur Unternehmensbewertung auf der Basis von Kundenlebenswerten. *zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56, 706–731.
- Yulinsky, C. (2000). *Multi-channel-marketing: Making bricks and clicks*. McKinsey: Arbeitspapier der Reihe McKinsey Marketing Practice.

Über den Autor

Dr. rer. pol. Dipl.-HDL Christin Emrich, hat die Studiengänge Wirtschaftswissenschaften und Erziehungswissenschaften parallel an der Universität Hamburg studiert. Sie wurde im Bereich Wirtschaftswissenschaften dort promoviert, war viele Jahre im Ausland tätig und widmet sich, nach ihrer Rückkehr, als Professorin an der Universität Lüneburg sowie als Privatdozentin an der Universität Hamburg der Ausbildung von BWL-Studenten. Sie gründete das Unternehmen Sciestat.de, das sich auf Beratungsleistungen in den Bereichen Marktforschung, Multichannel-, interkulturelles- und Nachhaltigkeits-Management spezialisiert hat. Sie ist als Dozentin an verschiedenen Universitäten in Deutschland und der Schweiz tätig und Autorin zahlreicher namhafter Fachpublikationen.

Preiscontrolling

Controlling der Preise und Konditionen

Michael Bergmann

Zusammenfassung

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der kostenorientierten Steuerung der Konsumgüterpreise. Legt man für die langlebigen Konsumgüter die Kundenwünsche als steuerungsrelevant zugrunde, müssen diese erfasst, gewichtet und zielgerichtet in die Produktkalkulation eingehen. Als vorteilhaft hat sich in diesem Zusammenhang die Prozesskostenrechnung erwiesen, die in die Lage versetzt, die Gemeinkosten steuerbar zu machen. Bei kurzlebigen Konsumgütern liegt der Fokus grundsätzlich auf der richtigen Erfassung der Kostensituation. Insofern sollte analysiert werden, ob die kostenbeeinflussenden Faktoren ungleichmäßigen Veränderungen unterliegen. Eine rein lineare Vorhersage der Entwicklung wird dem Anspruch nach einer wahrheitsgemäßen Kosteneinflussnahme oftmals nicht gerecht, sodass Methoden gefunden werden müssen, die in die Lage versetzen, Schwankungen zu erfassen und für die Prozesskostenkalkulation rechenbar zu machen. Abgeschlossen wird der Beitrag durch eine Zusammenführung der Überlegungen zu einer prozesskostenorientierten Kalkulation mit einer, in diese Richtung gleichfalls modifizierten Deckungsbeitragsrechnung.

Inhaltsverzeichnis

1	Vorüberlegungen und Kontext	406
2	Marktorientierte Kostensteuerung	408
3	Prozessorientierte Kostensteuerung	410
3.1	Festlegung der Prozesse	410
3.2	Bestimmung der Prozessgrößen	411
3.3	Ermittlung der Prozesskostensätze	412

M. Bergmann (✉)
Rheinische Fachhochschule Köln, Köln, Deutschland
E-Mail: michael.bergmann@rfh-koeln.de

4	Deckungsbeitragsrechnungen	418
	Literatur	421
	Über den Autor	422

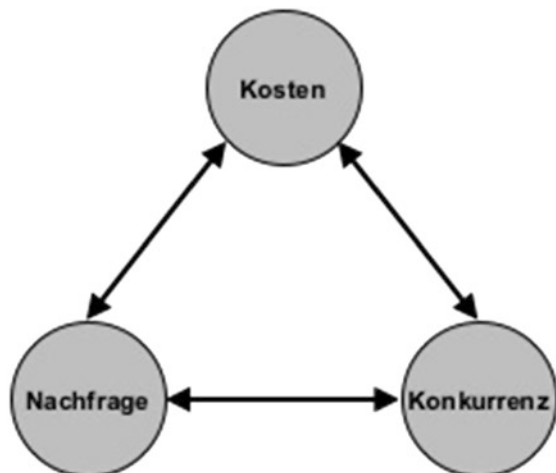
1 Vorüberlegungen und Kontext

Die volkswirtschaftliche Preistheorie hat zu einem umfassenden Aussagesystem von außerordentlicher formaler Geschlossenheit geführt. Es ist jedoch zu beachten, dass die preistheoretischen Modelle auf Prämissen beruhen, die wirklichkeitsfremd sind. Folglich haben sie für die Preisfindung in der betrieblichen Praxis kaum Relevanz. Die Praxis orientiert sich deshalb hinsichtlich der Preisfindung am „magischen Dreieck der Preispolitik“, also an den Kosten, der Konkurrenz und der Nachfrage, die in einer logischen Beziehung zueinander stehen, wie dies in Abb. 1 zu sehen ist.

Eine nachfrageorientierte Preisfestlegung beruht auf den Wertvorstellungen, die die Kunden dem Unternehmen und dessen Produkten gegenüber besitzen. In diesem Zusammenhang ist die Preiselastizität der Nachfrage von zentraler Bedeutung. Es muss die Frage beantwortet werden: Wie reagiert der Kunde auf Preisänderungen oder, anders formuliert, in welchem Umfang werden Kaufentscheidungen durch Preisänderungen beeinflusst?

Ganz allgemein bedeutet „konsumieren“ Erwerb und Nutzung von Gütern und Dienstleistungen am Ende der Handelskette. Der überwiegende Teil fließt dabei in Güter, ein kleinerer Teil in Dienstleistungen. Konsumgüter lassen sich in langlebige und kurzlebige Konsumgüter unterscheiden. Zu den langlebigen Konsumgütern zählen Autos, TV oder Möbel. In der Regel sind dies Anschaffungen, die mindestens drei Jahre genutzt werden. Steht die Konkurrenz im Vordergrund der Betrachtung, wird man sich als Unternehmen in Abhängigkeit von der eigenen Marktstellung am Marktführer ausrichten, den Durchschnittspreis der Branche zugrunde legen oder versuchen, eigene Preisvorstellungen zu

Abb. 1 Orientierungskriterien der Preispolitik. (Quelle: eigene Darstellung)



realisieren. Hat man dagegen z. B. einen Innovationsvorsprung gegenüber dem Wettbewerb, so wird man wohl eher mit hohen Preisen in den Markt gehen, also eine Abschöpfungspolitik betreiben. Für kurzlebigen Konsumgüter lassen sich hohe Preise in der Regel nicht durchsetzen. Diese werden entweder sofort oder innerhalb kurzer Zeit verbraucht. Man nennt sie auch „Güter des täglichen Bedarfs“. Dazu zählen etwa Lebensmittel.

Orientiert sich die Preisfestlegung, in welchem Fall auch immer, an den Kosten, so sind Kalkulationen, wie etwa Kostenträgerstückrechnungen, zu erstellen. Dabei ergibt sich der Kostenpreis aus den Stückkosten des Produkts zuzüglich eines Gewinnaufschlags. Alle drei genannten Kriterien, Konkurrenz, Nachfrage und Kosten, beeinflussen also die Preisfestlegung; sie sind daher gleichzeitig zu berücksichtigen und optimal aufeinander abzustimmen. Da dies praktisch nicht möglich ist, spricht man auch von einem „magischen Dreieck der Preispolitik“.

Dieser Beitrag beschäftigt sich vornehmlich mit dem Kriterium der Kosten und versucht hier, neue Wege zu beschreiten. Die traditionelle Kalkulation beantwortete die Frage: „Was kostet ein Produkt?“ Dies ist in dynamischen Märkten, wie sie heute üblich sind, nicht mehr zeitgemäß. Mithin geht es regelmäßig um die Beantwortung der Frage: „Was darf ein Produkt aufgrund der bestehenden beziehungsweise zukünftig erwarteten Marktanforderung kosten?“ Es sind also die Kosten der Leistungserstellung von Produkten den Markt- und Wettbewerbsbedingungen anzupassen. Berücksichtigt man diese veränderte Fragestellung, so empfiehlt sich der Einsatz eines *Zielkostenmanagements*.

Weiterhin ist zu bedenken, dass sich, parallel zu den Kalkulationswegen, auch die Kostenstrukturen in den Unternehmen verändert haben. Heute sind Unternehmen eher durch steigende Gemeinkosten in Relation zur betrieblichen Wertschöpfung gekennzeichnet. Der Erfolg eines Produkts ist daher nicht mehr alleine von der kostengünstigen Herstellung abhängig, sondern wird zunehmend von den Leistungen im Gemeinkostenbereich beeinflusst. Gemeinkosten besitzen weitgehend Fixkostencharakter. Mit dieser Entwicklung einhergehend, haben sich die Zuschlagsbasen der traditionellen Zuschlagskalkulation schon seit Jahren deutlich erhöht. Die Lohneinzelkosten sind, wegen ihrer immer geringer gewordenen Bedeutung im Verhältnis zu den Gemeinkosten, keine geeignete Zuschlagsbasis mehr. Die veränderten Bedingungen werden von der *Prozesskostenrechnung* berücksichtigt. An dieser Stelle ist kritisch zu hinterfragen, in welcher Abhängigkeit die von der Prozesskostenrechnung verwendeten Kostentreiber stehen? Aus Gründen der leichteren Verständlichkeit wird oft von einer Linearität ausgegangen, die in der Wirklichkeit jedoch kaum zu beobachten ist. Es schließt sich die Frage an, welche Möglichkeiten bestehen, um hier zu besseren Vorhersagewerten zu kommen?

Die Ergebnisse des Zielkostenmanagements wie auch der Prozesskostenrechnung führen im Vergleich zu den traditionellen Verfahren zu Kalkulationsergebnissen, die den veränderten Bedingungen in geeigneterer Weise Rechnung tragen. Das führt letztlich dazu, dass die Ergebnisrechnung in Form der *Deckungsbeitragsrechnung* zu aussagefähigeren Resultaten führt. Damit ist das Marketing-Controlling in der Lage, das Marketing-Management bei seinen preis- und konditionenpolitischen Entscheidungen nachhaltig zu unterstützen.

2 Marktorientierte Kostensteuerung

Für eine *marktorientierte Kostensteuerung* kann auf das Zielkostenmanagement zurückgegriffen werden. Diese ursprünglich aus Japan stammende Managementform hat sich zu einem bedeutenden Instrument des Kostenmanagements weiterentwickelt und stellt einen geschlossenen Ansatz zur Kostenplanung dar, welcher sich streng an den Markt- bzw. Kundenwünschen orientiert (vgl. Arnaout 2001, S. 237; Bergmann 2002, S. 11; Buggert und Wielpütz 1995, S. 37). Dabei ist es für die Kalkulation von Neuprodukten wesentlich, bereits in der frühen Phase der Produktentwicklung mit dem Prozess des Zielkostenmanagements zu beginnen, da bereits in dieser Phase der betragsmäßig größte Teil der Herstellkosten festgelegt wird (vgl. Coenenberg et al. 1994, S. 1). Es zeigt sich, dass das Zielkostenmanagement gewisse Merkmale der Wertanalyse übernommen hat (vgl. Bergmann 2002, S. 68).

Die Marktnähe des Zielkostenmanagements erfordert eine differenzierte Analyse der Kundenwünsche. Vielfach wird in diesem Zusammenhang eine *Conjointanalyse* eingesetzt. Bei dieser handelt es sich um ein Instrument zur Ermittlung der Nutzenwerte möglicher Produktmerkmale, abgeleitet aus dem Gesamtnutzen, welchen der Konsument mit dem Produkt erzielen kann (vgl. Backhaus et al. 2000, S. 345). Man geht dabei davon aus, dass sich der, auf der Basis empirischer Untersuchungen ermittelte Gesamtnutzen additiv aus den Teilnutzen der einzelnen Merkmale ergibt. Durch die Conjointanalyse erfolgt eine intensive Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Kunden, die im Zielkostenmanagement durch das *Quality Function Deployment (QFD)* unterstützt und durch dieses in eine konkrete Leistungsgestaltung umgesetzt werden kann (vgl. Bergmann 2002, S. 83).

Hier greift das Zielkostenmanagement in besonderer Weise auf das Gedankengut der Wertanalyse zurück, denn, ähnlich wie in der Wertanalyse, wird auch im Zielkostenmanagement zwischen einem Gebrauchs- und einem Geltungsnutzen unterschieden (vgl. Bergmann 2002, S. 37). Der Gebrauchsnutzen beschreibt die technischen Eigenschaften eines Produkts, während der Geltungsnutzen ein Kriterium für Prestige, Luxus, Aussehen oder Markenbewusstsein darstellt. Beide Nutzenwerte ergeben den Gesamtnutzen, aus dem dann der erzielbare Marktpreis abzuleiten ist. Dieser Marktpreis ist Ausgangspunkt für den Zielkostenmanagement-Prozess (vgl. Gaiser und Kieninger 1993, S. 55).

Vom erzielbaren Marktpreis wird der angestrebte Gewinn subtrahiert. Das Ergebnis sind die Zielkosten, die die Obergrenze für die Herstellung des betreffenden Produkts bilden. Diese werden durch zahlreiche interne und externe Bereiche, wie die Absatzmenge, den Umsatz, die Kundenforderungen, die Preisbereitschaft etc., beeinflusst, die ihrerseits die Höhe der geplanten Selbstkosten determinieren (vgl. Laker 1993, S. 61). Parallel hierzu werden, auf der Basis der bestehenden Verfahren und Technologien, die Plankosten des Produkts berechnet. Diese können, bezogen auf die einzelnen Komponenten oder Baugruppen, über oder unter den jeweiligen Zielkosten liegen. Für das gesamte Produkt werden die Plankosten in aller Regel höher sein als die Zielkosten.

Die bestehende Zielkostenlücke bei den einzelnen Komponenten oder Baugruppen wird differenziert analysiert, realistische Alternativen für Kostensenkungsmaßnahmen werden erörtert. Anschließend wird eine Zielkostenzone für die einzelnen Bestandteile des Produkts verabschiedet. Damit ergibt sich eine verbindliche Kostenvorgabe für die Mitarbeiter. Verdeutlicht wird der geschilderte Zusammenhang durch das in Abb. 2 gezeigte Zielkostenkontrolldiagramm (vgl. Fischer und Schmitz 1994, S. 428).

Liegt eine Baugruppe auf der Winkelhalbierenden, ist der Zielkostenindex = 1, so entsprechen die Zielkosten den ermittelten Plankosten. Liegen die Werte darüber, so ist die Baugruppe zu aufwendig konstruiert worden. Im umgekehrten Fall besteht ein Spielraum für Leistungsverbesserungen, oder es kann ein kalkulatorischer Ausgleich mit zu teuren Baugruppen geschaffen werden. Das Zielkostenmanagement ist demnach eine Methode, welche zwei Bestandteile des magischen Dreiecks der Preispolitik miteinander zu kombinieren vermag. Dies sind einerseits die Nachfrage und andererseits die Kosten.

Folglich werden die, sich aus den Marktbedingungen ergebenden Zielkosten den Plankosten gegenübergestellt; durch Subtraktion wird sodann die Zielkostenlücke bestimmt, die durch zweckmäßige Maßnahmen zu schließen ist. Das Zielkostenmanagement ist also eine gut geeignete Methode, um dem Ziel des magischen Dreiecks der Preispolitik in allen drei Kriterien Kosten, Konkurrenz und Nachfrage konzeptionell näher zu kommen. Bedarf für geeignete Unterstützungsinstrumente besteht insofern vor allem bei der Bestimmung der Plankosten, die als Kostentyp mit Gemeinkostencharakter identifiziert wurden und daher die Prozesskostenrechnung als ratsames Controllinginstrument erscheinen lassen (vgl. Bergmann 2003, S. 94).

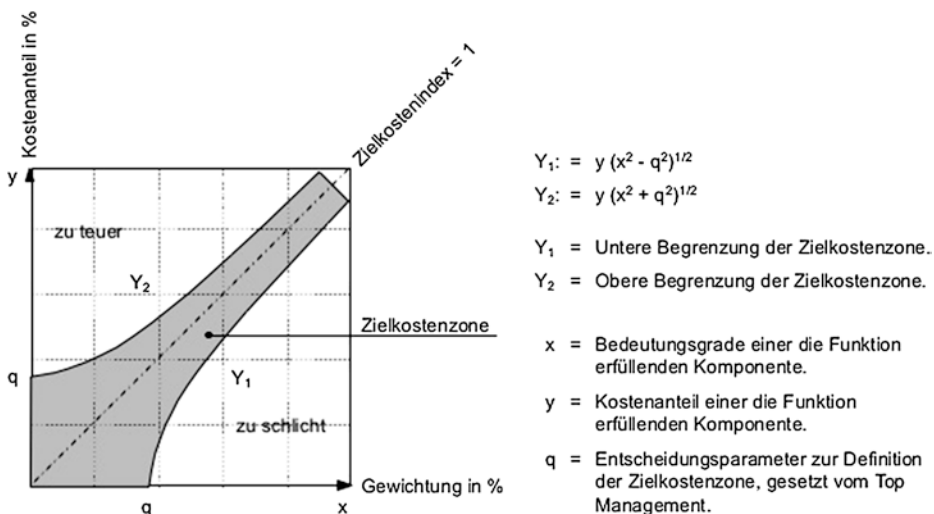


Abb. 2 Zielkostenkontrolldiagramm. (Quelle: eigene Darstellung)

3 Prozessorientierte Kostensteuerung

Die Prozesskostenrechnung wurde in den USA entwickelt. Die ersten Veröffentlichungen erschienen Mitte der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts unter dem Namen „activity based costing“. Stellvertretend für die zahlreichen Veröffentlichungen soll an dieser Stelle die, Johnson and Kaplan (1987) von Thoma Johnson und Robert Kaplan erschienene Monografie „Relevance Lost – the Rise and Fall of Management-Accounting“ erwähnt werden.

Seit Jahren ist die Prozesskostenrechnung auch in Deutschland ein viel diskutiertes und oft zum Einsatz gebrachtes Steuerungswerkzeug (vgl. Horváth 1997, S. 114). In Anlehnung an die Grenzplankostenrechnung überträgt die Prozesskostenrechnung das Denken in Bezugsgrößen oder Kosteneinflussgrößen, wie es von der Grenzplankostenrechnung bekannt ist, auf den Gemeinkostenbereich. Man geht davon aus, dass es Tätigkeiten sind, die die Kosten im Gemeinkostenbereich verursachen und fragt dann konsequenterweise nach den Kosten für die einzelnen Tätigkeiten.

Insgesamt ist die Prozesskostenrechnung also eine Weiterentwicklung bzw. eine Ergänzung der bestehenden Kostenrechnungssysteme. Allerdings ist die Prozesskostenrechnung im Vergleich zum Zielkostenmanagement ein reines Kostenrechnungsverfahren, welches aber, aufgrund seiner expliziten Konzentration auf die Gemeinkosten, aussagefähigere Kalkulationen ermöglicht, als dies die traditionellen Verfahren leisten können. Insofern wird die Prozesskostenrechnung auch für den Zielkostenmanagement-Prozess als zweckdienlich angesehen (vgl. Horváth 1997, S. 114). Der Aufbau der Prozesskostenrechnung vollzieht sich in drei Stufen (vgl. Franke und Zerres 1995, S. 216–217).

- Festlegung der Prozesse,
- Bestimmung der Prozessgrößen,
- Ermittlung der Prozesskostensätze.

3.1 Festlegung der Prozesse

Der erste Schritt bei der Einführung der Prozesskostenrechnung besteht in der Festlegung der einzelnen Prozesse. Die Amerikaner sprechen in diesem Zusammenhang von „activities“, was der Vorgehensweise besser gerecht wird. Im Hinblick auf die Messbarkeit von Leistungen wird zwischen repetitiven und innovativen Prozessen unterschieden. Da sich innovative Prozesse kaum quantifizieren lassen, werden der Kostentransparenz an dieser Stelle Grenzen gesetzt. Ein wesentliches Merkmal der Prozesskostenrechnung besteht nun darin, die kostenstellenindividuell ermittelten Prozesse (Aktivitäten) zu kostenstellenübergreifenden Prozessketten zu verbinden. Es entstehen sogenannte Prozesshierarchien, wie sie in Abb. 3 ersichtlich sind (vgl. Franke und Zerres 1995, S. 220).

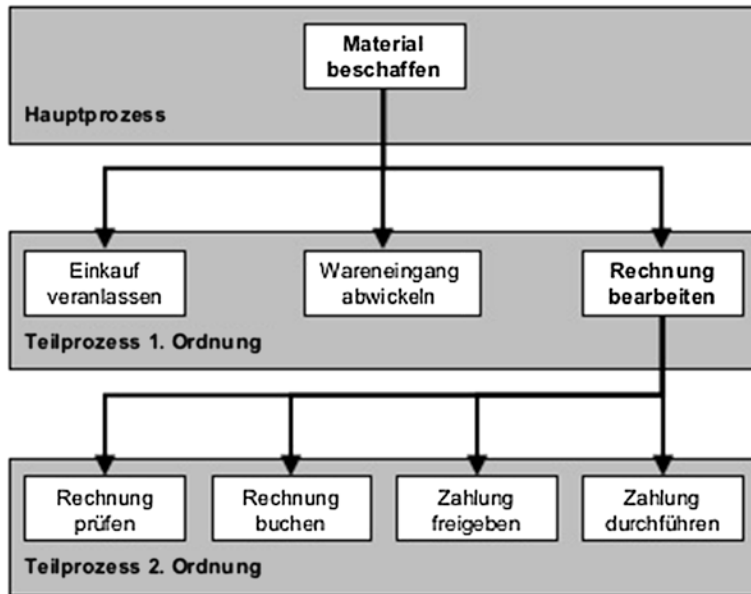


Abb. 3 Prozesshierarchien. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Franke und Zerres 1995)

Wie erkennbar, sind Hauptprozesse, z. B. Material beschaffen, kostenstellenübergreifende Tätigkeiten. Sie setzen sich aus einer Vielzahl von Teilprozessen verschiedener Ordnung zusammen. In aller Regel reichen jedoch, wie in Abb. 3 dargestellt, zwei Hierarchiestufen aus.

3.2 Bestimmung der Prozessgrößen

Nachdem die Teilprozesse in den Kostenstellen festgelegt worden sind, ist zu untersuchen, welche Einflussgrößen die Kostenhöhe der einzelnen Teilprozesse bestimmen. Dabei handelt es sich um die Prozessgrößen bzw. die sog. Kostentreiber. Ziel muss es sein, eine möglichst verursachungsgerechte Beziehung zwischen den Teilprozessen und ihren Prozessgrößen herzustellen. Bildlich gesprochen fragt man, welche Einflussfaktoren die Kosten in die Höhe treiben? (vgl. Franke und Zerres 1995, S. 220). Den Zusammenhang zwischen Teilprozess und Prozessgröße kann man nachstehend in Tab. 1 ersehen. Wie erkennbar, wird z. B. die Höhe der Kosten für den Teilprozess „Rechnungen bearbeiten“ unmittelbar durch die Prozessgröße „Anzahl Rechnungen“ beeinflusst. In Addition mit den Teilprozessen „Wareneingang abwickeln“ und „Einkauf veranlassen“ entsteht sodann der Hauptprozess „Material beschaffen“.

Tab. 1 Zusammenhang zwischen Teilprozess und Prozessgrößen

Teilprozess	Prozessgröße
Qualität prüfen	Anzahl Prüfungen
Warenbestellung fertigen	Anzahl Bestellungen
Wareneingang prüfen	Anzahl Wareneingänge
Reklamationen bearbeiten	Anzahl Reklamationsvorgänge
Rechnungen bearbeiten	Anzahl Rechnungen
Kundenstamm pflegen	Anzahl Kunden
Zahlungseingang bearbeiten	Anzahl Zahlungen
Arbeitspläne ändern	Anzahl Produktänderungen
Kostenstellenrechnung erstellen	Anzahl Kostenstellen
Personal einstellen	Anzahl Einstellungen

Alle oben zu sehenden Prozesse sind leistungsmengeninduzierte Prozesse, was bedeutet, dass sich die Kosten im Wesentlichen in Abhängigkeit vom geforderten Leistungsvolumen verändern. Darüber hinaus gibt es auch leistungsmengenneutrale Prozesse, denen sich keine Prozessgrößen zuordnen lassen. Die damit in Verbindung stehenden Kosten müssen, wie bisher, geschlüsselt werden. Auf diese Weise werden auch bei der Prozesskostenrechnung Grenzen im Hinblick auf die verursachungsgerechte Kostenverrechnung erkennbar.

3.3 Ermittlung der Prozesskostensätze

Prozesskostensätze sind die Kosten je Einheit der jeweiligen Prozessgröße. Sie ergeben sich aus der Division von Prozesskosten und Prozessmengen. So wird die Frage beantwortet: Was kostet die Änderung eines Arbeitsplans, wenn eine Produktänderung vorgenommen wird? Prozesskostensätze gibt es für jede Stufe einer Prozesskette. In Abb. 4 ist beispielhaft die Ermittlung des Prozesskostensatzes für den Hauptprozess „Bearbeitung Eingangsrechnungen“ dargestellt, der sich aus den Teilprozessen „Eingangsrechnung erfassen“, „prüfen“, „buchen“, „bezahlen“, „Fehler reklamieren“, „belasten“, „gutschreiben“ zusammensetzt.

3.3.1 Lineare Prozesskostenabhängigkeit

Wie erwähnt, verändern sich die Kosten in Abhängigkeit vom mengenmäßigen Umfang der Prozessgröße, sodass für die Kalkulation die Verwendung eines linearen Regressionsmodells grundsätzlich sinnvoll erscheint (vgl. Olbrich et al. 2012, S. 108–109). Mit diesem Modell können die Stellenkostenanteile in Abhängigkeit von den mengenmäßig zu erwartenden Rechnungen differenziert prognostiziert und zur Grundlage künftiger Leistungspreise für das Bearbeiten der Rechnungen erhoben werden. Wird eine derartige lineare Abhängigkeit unterstellt, dann ergeben sich, legt man beispielhaft die nachstehende Anzahl Rechnungen und Kostenanteile je Periode zugrunde, die folgenden Werte (vgl. Tab. 2)

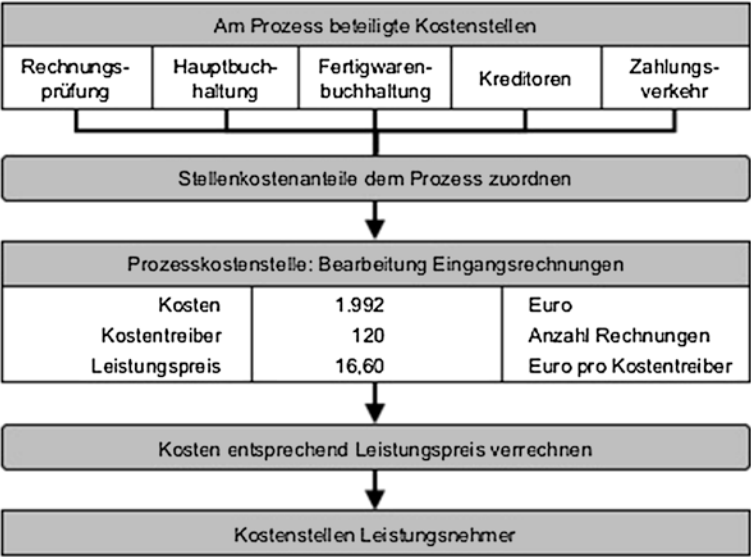


Abb. 4 Ermittlung Prozesskostensatz für Hauptprozess „Bearbeitung Eingangsrechnungen“. (Quelle: eigene Darstellung)

Tab. 2 Kostenstellenanteile

Am Prozess beteiligte Kostenstellen	Periode A	Periode B	Periode C
Rechnungsprüfung zu 25 %	447,50 €	470,25 €	498,00 €
Hauptbuchhaltung zu 17 %	304,30 €	319,77 €	338,64 €
Fertigwarenbuchhaltung zu 19 %	340,10 €	357,39 €	378,48 €
Kreditoren zu 21 %	375,90 €	395,01 €	418,32 €
Zahlungsverkehr zu 18 %	322,20 €	338,58 €	358,56 €
Σ Stellenkostenanteile	1790,00 €	1881,00 €	1992,00 €
Anzahl Rechnungen (x _i)	170 Stück	182 Stück	194 Stück
Leistungspreis	10,53 €/Stück	10,34 €/Stück	10,27 €/Stück

Unter Verwendung der linearen Regressionsrechnung gilt:

$$y = a + bx \quad \text{mit } x = \text{Anzahl Rechnungen;} \tag{1}$$

und

$$a = \frac{\sum y_i \cdot \sum x_i^2 - \sum x_i \cdot \sum x_i y_i}{n \cdot \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \quad \text{bzw.} \tag{2}$$

Tab. 3 Prognosegleichungen

Rechnungsprüfung	y_1	=	88,96	+	2,10 x_i
Hauptbuchhaltung	y_2	=	60,49	+	1,43 x_i
Fertigwarenbuchhaltung	y_3	=	67,61	+	1,60 x_i
Kreditoren	y_4	=	74,73	+	1,77 x_i
Zahlungsverkehr	y_5	=	64,05	+	1,52 x_i

$$b = \frac{n \cdot \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \cdot \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \tag{3}$$

ergeben sich die folgenden Prognosegleichungen (vgl. Tab. 3).

Unter Anwendung der Prognosegleichungen sowie der Annahme eines durchweg linearen Zusammenhangs, kommt es in Periode D zu einer Zunahme der Anzahl Rechnungen auf 206 Stück; entwickeln sich die Stellenkosten verhältnismäßig fort, so muss man in der Periode D für das Bearbeiten der Rechnungen von einem Leistungspreis in Höhe von 10,14 €/Stück ausgehen.

3.3.2 Nicht-Lineare Prozesskostenabhängigkeit

Die Unterstellung, dass für die Bestimmung künftiger Kostenwerte eine lineare Abhängigkeit gegeben ist, hat in der klassischen Kostenrechnung eine lange Tradition. Insofern scheint es einsichtig, diese Tradition auch auf die Prozesskostenrechnung zu transmittieren, wie dies oben erfolgt ist (vgl. Schmalenbach 1956, S. 469). Den Hintergrund für diese, oft zu findende Vorgehensweise begründet möglicherweise die Annahme, über das Zielkostenmanagement kosten- und leistungstechnisch in den kommenden Jahren tatsächlich eine Abschöpfungspolitik, mit wenigstens konstanten Preise bei zunehmenden Absatzzahlen, realisieren zu können.

Die Ursache kann aber auch viel profaner sein und sich aus dem gescheuten Aufwand begründen, der notwendig ist, um andere als lineare Abhängigkeiten für die Bemessung der Prozesskosten zugrunde zu legen. Bei dieser Argumentation sollte jedoch nicht aus dem Auge verloren werden, wie preISEmpfindlich viele Märkte für kurzlebige Konsumgüter in der heutigen Zeit sind. Die ehemals als Grundforderung für zahlreiche Kalkulationsmodelle formulierte vollkommene Preistransparenz ist in Zeiten von Internetportalen, wie Preisroboter, Billiger oder Geizhals nahezu Wirklichkeit geworden, sodass die Angleichung der Preise für substituierbare Güter tendenziell eine Annäherung an den vollkommenen Markt darstellt (vgl. Böing 2013, S. 124). Die logische Konsequenz für die Prozesskostenabhängigkeit wären demnach eine zutreffendere Erfassung und Prognose des Bedarfs, als Grundlage der Fakturierung, in deren Abhängigkeit, wie oben gezeigt, dann die Anpassung der Leistungspreise erfolgen muss.

Geht man für die kurzlebigen Konsumgüter ebenfalls von einem grundsätzlichen Wachstum (Trendförmiger Verbrauchsverlauf) aus, sollten Prognosemodelle zum Einsatz

gebracht werden, die in der Lage sind, die künftigen Entwicklungen „besser“ vorherzusagen (siehe hierzu beispielsweise Rethfeld 2009). Zu nennen sind hier z. B. die Trendmodelle auf Grundlage einer exponentiellen Glättungsrechnung erster und zweiter Ordnung (vgl. Meißner 2004, S. 207 und 211).

Für die beispielhafte Berechnung derart „getriebener“ Leistungspreise von kurzlebigen Konsumgütern ist die Datengrundlage zu erweitern, indem beispielsweise eine ursprünglich zugrunde gelegte Quartalsbetrachtung durch eine monatsgenaue Betrachtung ersetzt wird. Des Weiteren ist, um den Einfluss vergangener Perioden in die Formulierung eines Prognosewertes hineinzubekommen, ein sogenannter Glättungsfaktor (α) zu verwenden, dessen Größe bestimmt, wie stark sich die Vergangenheit auf die Prognose auswirken soll. Empfehlungen für sinnvolle Glättungsfaktoren liegen zwischen 0,2 und 0,3. Als modifizierte Datengrundlage (Istwerte) für die Anzahl Rechnungen gilt annahmegemäß (vgl. Tab. 4).

Da die Kosten der Kostenstellen in der Regel nicht der gleichen Gesetzmäßigkeit unterliegen wie die Marktreaktion, welche in der „empfindlichen Reaktion“ der mehr oder minder häufig geschriebenen Rechnungen zum Ausdruck kommt, kann vereinfachend der Wert für die Summe der Stellenkostenanteile konstant auf dem letzten aktuellen Wert beibehalten werden. Aufwendiger, jedoch auch zweckmäßiger wäre es aber auch hier, eine Glättung vorzunehmen und dabei die geringere Einflussnahme durch einen moderaten Glättungsfaktor (z. B. $\alpha = 0,1$) zum Ausdruck zu bringen.

Letzterer Annahme sei gefolgt, sodass für das folgende Rechenbeispiel eine verhältnisgleiche Anpassung der Stellenkosten vorgenommen wird. Ferner wird die gleiche Gesetzmäßigkeit unterjähriger Schwankungen für die Anzahl Rechnungen zugrunde gelegt, wie sie bei den Ist-Daten erkennbar ist. Da es hier für die Stellenkosten keinen aktuelleren Wert gibt, als jenen, der im Oktober des Jahres C notiert wurde, stellt dieser die Bezugsgröße für die künftigen Stellenkosten dar, die sich demnach, in Anlehnung an die Modifikation der Anzahl Rechnungen verändern. Als modifizierte Datengrundlage (Istwerte) für die Stellenkosten gilt annahmegemäß Tab. 5.

Tab. 4 Erweiterte Istwerte für die Anzahl Rechnungen

Periode A				Periode B				Periode C			
Jan. A	Apr. A	Jul. A	Okt. A	Jan. B	Apr. B	Jul. B	Okt. B	Jan. C	Apr. C	Jul. C	Okt. C
170	160	180	170	182	170	192	185	194	180	205	190

Tab. 5 Erweiterte Istwerte für die Stellenkosten

Periode A				Periode B				Periode C			
Jan. A	Apr. A	Jul. A	Okt. A	Jan. B	Apr. B	Jul. B	Okt. B	Jan. C	Apr. C	Jul. C	Okt. C
1799	1693	1905	1799	1881	1757	1984	1912	1992	1848	2105	1951

Auf Basis dieser erweiterten Datengrundlage und bei Anwendung eines Glättungsfaktors von 0,3 für die Anzahl Rechnungen bzw. 0,1 für die Stellenkosten, liegt die Vorhersage für die Periode D nun bei 194,50 Rechnungen und bei Stellenkosten in Höhe von 1966,40 €, sodass der Leistungspreis für das Bearbeiten der Rechnungen bei 10.11 €/Stück festzulegen wäre (vgl. Abb. 5).

Bekanntermaßen „schleppen“ die nur einmal geglätteten Werte der tatsächlichen Entwicklung permanent „hinterher“. Ursächlich hierfür ist, dass bei einem steigenden oder einem fallenden Trend die Zeitreihenwerte systematisch unter- bzw. überschätzt werden. Der Effekt des „Hinterherschleppens“ kommt insbesondere dann zum Tragen, wenn die tatsächlichen Bedarfe regelmäßig wiederkehrend steigen oder fallen, wie das in der hier zugrunde gelegten Datenreihe der Fall ist.

Abhilfe für eine zu späte bzw. zu wenig wirksame Anpassung auf wechselnde Bedarfe eröffnet sich über die erneute Glättung der Prognosewerte. Demnach werden die bereits geglätteten Prognosedaten zu Bezugsgrößen, wenn sie einer erneuten Glättungsrechnung nach dem gleichen Muster unterzogen werden. Für den Grad der Einbeziehung vorangegangener Perioden finden sich keine speziellen Hinweise, sodass es keine Rechtfertigung gibt, den Glättungsfaktor für die zweite Glättung zu modifizieren. Es gilt also Tab. 6.

Anzahl Rechnungen	Stellenkosten
GR 1. Ord. _{t+1} = $(1-\alpha) \cdot I_t + \alpha \cdot I_{t-1}$	GR 1. Ord. _{t+1} = $(1-\alpha) \cdot I_t + \alpha \cdot I_{t-1}$
GR 1. Ord. _{Jan. D} = $(1-\alpha) \cdot I_{Okt. C} + \alpha \cdot I_{Jul. C}$	GR 1. Ord. _{Jan. D} = $(1-\alpha) \cdot I_{Okt. C} + \alpha \cdot I_{Jul. C}$
GR 1. Ord. _{Jan. D} = $(1-0,3) \cdot 190 + 0,3 \cdot 205$	GR 1. Ord. _{Jan. D} = $(1-0,1) \cdot 1.951 + 0,1 \cdot 2.105$
GR 1. Ord. _{Jan. D} = 194,50 Stück	GR 1. Ord. _{Jan. D} = 1.966,40 Euro

Abb. 5 Übersicht Anzahl Rechnung – Stellenkosten. (Quelle: eigene Darstellung)

Tab. 6 Geglättete Prognosewerte

2. GL _{t+1} = $(1-\alpha) \cdot \text{GR 1. Ord.}_t + \alpha \cdot \text{GR 1. Ord.}_{t-1}$
2. GL _{Jan. D} = $(1-\alpha) \cdot \text{GR 1. Ord.}_{Okt. C} + \alpha \cdot \text{GR 1. Ord.}_{Jul. C}$
GR 1. Ord. _{Jul. C} = $(1-\alpha) \cdot I_{Apr. C} + \alpha \cdot I_{Jan. C}$
GR 1. Ord. _{Jul. C} = $(1-0,3) \cdot 180,00 + 0,3 \cdot 194,00$
GR 1. Ord. _{Jul. C} = 184,20 Stück
GR 1. Ord. _{Okt. C} = $(1-\alpha) \cdot I_{Jul. C} + \alpha \cdot I_{Apr. C}$
GR 1. Ord. _{Okt. C} = $(1-0,3) \cdot 205,00 + 0,3 \cdot 180,00$
GR 1. Ord. _{Okt. C} = 197,50 Stück
2. GL _{Jan. D} = $(1-0,3) \cdot 197,50 + 0,3 \cdot 184,20$
2. GL _{Jan. D} = 193,51 Stück
GR 2. Ord. _{t+1} = $2 \cdot (\text{GR 1. Ord.}_{t+1}) - 2 \cdot \text{GL}_{t+1}$
GR 2. Ord. _{Jan. D} = $2 \cdot (\text{GR 1. Ord.}_{Jan. D}) - 2 \cdot \text{GL}_{Jan. D}$
GR 2. Ord. _{Jan. D} = $2 \cdot 194,50 - 193,51$
GR 2. Ord. _{Jan. D} = 195,49 Stück

Bei gleichem Rechenweg lassen sich die Stellenkosten in Periode D auf einen Wert von 1875 € fortschieben, sodass der Leistungspreis für das Bearbeiten der Rechnungen jetzt auf 10.06 €/Stück festzulegen wäre. Auch wenn dies insgesamt nur eine geringe Anpassung nach unten darstellt, so zeigt sich dennoch eine achtbare Veränderung im Vergleich zur rein linearen Betrachtung. Hier lag der Leistungspreis für das Bearbeiten der Rechnungen bei 10.14 €/Stück.

Die grafische Abbildung der Prognosewerte, exemplarisch anhand der Anzahl Rechnungen dargestellt (siehe Abb. 6), offenbart über den Zeitablauf zudem, dass die Glättungsrechnungen die jeweiligen Wechsel von einem Mehr- zu einem Minderbedarf und umgekehrt zeitverzögert anpassen. Hierbei bemüht sich die Glättungsrechnung zweiter Ordnung darum, einem starken Trendwechsel schneller hinterherzukommen als das eine einfache Glättungsvariante imstande ist.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Glättungsrechnungen den kurzfristigen Ansprüchen für eine Preiskalkulation eher entsprechen, als die rein lineare Vorhersage. Insofern sollte bei preiseempfindlichen kurzlebigen Gütern der rechnerische Aufwand nicht gescheut und eine wirklichkeitsnähere Prognose der künftigen „Anzahl Rechnungen“ ermöglicht werden. Hierbei sei bemerkt, dass die Glättungsrechnung erster Ordnung bei geringen Schwankungen näher am tatsächlichen Verbrauch ist, wohingegen die Glättungsrechnung zweiter Ordnung besser in der Lage ist, stärkere Schwankungen auszugleichen (vgl. Meißner 2004, S. 211–212). Beiden Glättungsrechnungen ist gemein, dass nur zwei Vergangenheitsperioden in die Ermittlung des Prognosewertes eingehen und daher in der Vergangenheit gemachte Fehler so unberücksichtigt bleiben.

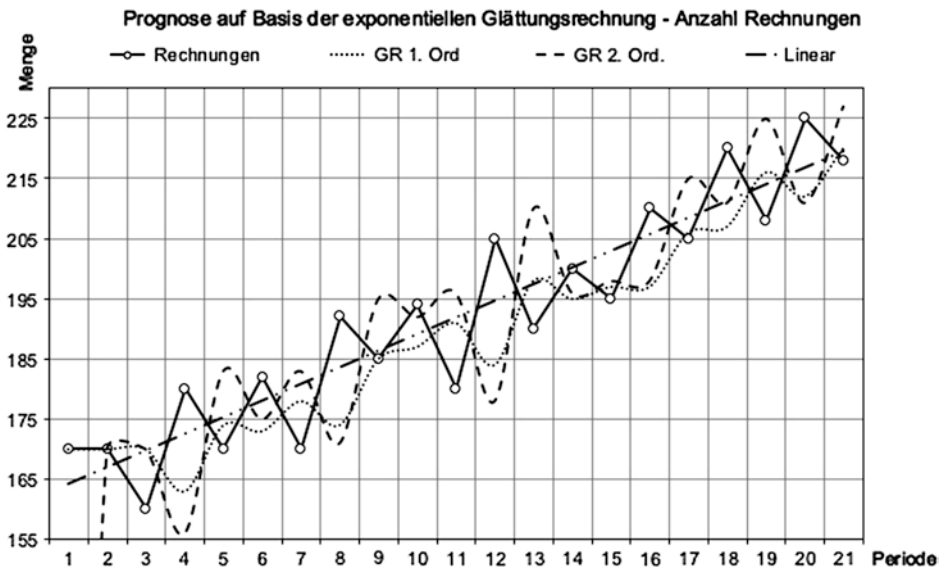


Abb. 6 Grafische Abbildung der Prognosewerte auf Basis der Glättungsrechnungen. (Quelle: eigene Darstellung)

Ungeachtet der Kritik, verdeutlichen die Rechnungen noch einmal, dass der Kernpunkt der prozessorientierten Produktkalkulation darin liegt, so weit wie möglich direkte Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den Produkten und den Prozessgrößen herzustellen. Prozessgrößen bzw. die dazugehörigen Prozesskostensätze können nur dann direkt auf Kostenträger verrechnet werden, wenn eine unmittelbare Beziehung zum Produktionsvolumen besteht. Es muss die Frage beantwortet werden, wie viel Prozessgrößeneinheiten für die Herstellung einer Einheit eines bestimmten Produkts erforderlich sind. Direkte Beziehungszusammenhänge zwischen Produkten und Prozessgrößen lassen sich im fertigungsnahen indirekten Bereich leicht finden. Eine produktspezifische Zuordnung für die allgemeinen Verwaltungskosten bleibt jedoch problematisch. Hier sind, sofern die Wirtschaftlichkeit der Kostenrechnung infrage steht, die von den traditionellen Kalkulationsverfahren bekannten Schlüsselungen vorzunehmen.

Auch wenn nicht alle Kosten verursachungsgerecht auf die Kostenträger verrechnet werden können, so trägt die prozessorientierte Produktkalkulation doch dazu bei, die Kostentransparenz zu erhöhen, die Komplexität im Gemeinkostenbereich sichtbar werden zu lassen und damit die Grundlage für fundierte Preisentscheidungen zu verbessern. Zwar wird die prozessorientierte Kalkulation zu keinen gravierenden Veränderungen in den Kalkulationen führen, entscheidungsrelevante Verschiebungen wird es aber geben. So ist beispielsweise bei der Abwicklung von Aufträgen erkennbar, dass Großaufträge wie auch Kleinaufträge in der Administration den gleichen Aufwand verursachen. Dem trägt die prozessorientierte Kalkulation Rechnung, während bei der traditionellen Zuschlagskalkulation Großaufträge aufgrund ihres hohen Wertes zu hohe Gemeinkosten zugeordnet bekommen.

4 Deckungsbeitragsrechnungen

Seit über fünfzig Jahren wird die *Deckungsbeitragsrechnung* in Deutschland praktiziert. In dieser Zeit wurden mehrere methodische Varianten erarbeitet (vgl. Kilger et al. 2012, S. 58). Dazu gehören insbesondere die Grenzplankostenrechnung, das Rechnen mit relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen sowie die stufenweise Fixkostendeckungsrechnung. Für die qualifizierte Beurteilung des Vertriebserfolgs wurden im Rahmen der Deckungsbeitragsrechnung Differenzierungen nach verschiedenen Merkmalen vorgenommen: Erzeugnisse bzw. Erzeugnisgruppen, Kunden bzw. Kundengruppen, Sparten und geografische Gliederungsmerkmale.

Die zunehmende Komplexität in Verwaltung und Vertrieb und die häufig anzutreffende Produktvielfalt haben jedoch zu einer „schleichenden“ Fixkostenerhöhung geführt und damit die Aussagekraft des Deckungsbeitrags I, also desjenigen Deckungsbeitrags, der sich nach Abzug der proportionalen Herstellkosten ergibt, eingeschränkt. Kommt es beispielsweise zu einer wesentlichen Ausweitung des Produktions- und Vertriebsprogramms,

so führt eine ausschließliche Beurteilung der Rentabilität von Produkten am Deckungsbeitrag I zu falschen Schlussfolgerungen, da mit dieser Ausweitung auch Fixkostenerhöhungen verbunden sind. Das gilt z. B. für den Bereich der Lagerkosten in Form von zusätzlicher Kapitalbindung oder auch zusätzlich erforderlichem Lagerraum; auch werden die Qualitätskontrollkosten steigen. Es ist schließlich ebenso zu bedenken, dass die Auftragsabwicklung bei kleinen Auftragsmengen verteuert wird.

Will man auch in Zukunft erfolgreich mit dem Instrument der Deckungsbeitragsrechnung arbeiten, so bietet es sich an, die Ergebnisse der Kalkulation mit Prozesskosten in die Deckungsbeitragsrechnung einfließen zu lassen, wie dies aus Abb. 7 deutlich wird. Soweit Kosten für die Preisfindung von Bedeutung sind, bietet es sich also an, die Deckungsbeitragsrechnung mit der Prozesskostenrechnung zu kombinieren, weil hierdurch der zunehmenden Komplexität Rechnung getragen wird.

Ideal wäre es, wenn man in die Rechenart der Deckungsbeitragsrechnung zusätzlich noch das Instrument des Zielkostenmanagements integrieren könnte. Hat man dadurch doch die Möglichkeit, die Nachfrage und damit die kundenorientierte Sichtweise bei der Preisfindung mit zu berücksichtigen. Eine solche Integration wäre möglich, wenn es gelingt, die Zielkosten prozessorientiert aufzulösen.

Neben der Preisfindung, kann die Deckungsbeitragsrechnung auch für konditionenpolitische Entscheidungen herangezogen werden (vgl. für mögliche Anwendungsmöglichkeiten z. B. Kilger et al. 2012, S. 520). Dies gilt für die Differenz zwischen Brutto- und Nettoerlös, also die Erlösschmälerungen. Zu diesem Zweck ist eine entsprechende Erlösrechnung als integrierter Bestandteil der Deckungsbeitragsrechnung aufzubauen. Eine derartige Rechnung wird heute bereits in einzelnen Branchen praktiziert. Sie wird in Analogie zur Betriebsabrechnung als Verkaufsabrechnung bezeichnet. Entsprechend ist dann zwischen Erlösarten, Erlösstellen und Erlösträgern zu differenzieren. Erlösarten sind in diesem Zusammenhang die einzelnen Bestandteile des Erlöses, also der Bruttoerlös, die Erlösschmälerungen und der Nettoerlös. Ordnet man die Erlösarten Kunden oder Absatzgebieten zu, so ergeben sich die Erlösstellen. Besonders abnehmerspezifische Rabattunterschiede werden hier deutlich. Durch die Zuordnung der einzelnen Produkte zu den Erlösstellen erhält man die Erlösträger. Die praktische Realisierung einer derart

Traditionelle DB-Rechnung		Prozessorientierte DB-Rechnung	
	Bruttoerlös		Bruttoerlös
./.	Erlösschmälerungen	./.	Erlösschmälerungen
=	Nettoerlös	=	Nettoerlös
./.	Proportionale Herstellkosten	./.	Proportionale Herstellkosten
		./.	Prozessorientierte Herstellkosten
=	Deckungsbeitrag I	=	Deckungsbeitrag I

Abb. 7 Deckungsbeitragsrechnung. (Quelle: eigene Darstellung)

differenzierten Erlösrechnung, in Verbindung mit der Deckungsbeitragsrechnung, wird nicht ganz einfach sein, da doch das reine Umsatzdenken im Vertrieb häufig noch vorherrschend ist.

Wesentlicher Bestandteil konditionenpolitischer Überlegungen im Rahmen einer betrieblichen Preispolitik ist vor allem die Rabattpolitik (vgl. Becker und Winkelmann 2014, S. 209; Meffert et al. 2012, S. 466). Rabatte sind Preisnachlässe für bestimmte Leistungen des Abnehmers. Man unterscheidet dabei Funktionsrabatt, Mengenrabatt, Zeitrabatt und Treuerabatt. Der Funktionsrabatt wird dem Handel für die Ausübung seiner Aufgabe gewährt. Bezugsgrundlage ist die Funktion, die der Abnehmer im Einzelnen wahrnimmt. Während in der Praxis oft lediglich Pauschalrabatte (Einzelhändler/Großhändler) gewährt werden, wäre es sicherlich zweckmäßiger, wenn diese Rabatte aufgrund der tatsächlich übernommenen Funktionen gewährt würden, etwa bei Abholung, Lagerhaltung, Garantieübernahme etc. Diese Rabattart führt bei der vorgeschlagenen Differenzierung zu kunden- bzw. kundengruppenspezifischen Unterschieden. Der Mengenrabatt ist entweder auftrags- oder periodenbezogen. Einem auftragsbezogenen Rabatt kann zum Beispiel die Abnahme einer bestimmten Anzahl von Verkaufseinheiten zugrunde liegen. Bezieht sich der Mengenrabatt auf eine Periode, in der Regel ein Jahr, so spricht man vom Bonus. Dieser Bonus wird dabei zu Beginn eines Jahres zwischen den Vertragspartnern in Bezug auf eine bestimmte Umsatzhöhe festgelegt.

In Abhängigkeit von der erwarteten Umsatzhöhe kann man auch eine *Rabattstafel* vereinbaren. Dadurch ergibt sich für den Käufer der Vorteil, bei Überschreiten einer bestimmten Umsatzhöhe in den Genuss eines erhöhten Bonus zu kommen. In Abhängigkeit vom tatsächlich erreichten Umsatz werden am Periodenende zusätzliche Gutschriften gewährt oder Nachbelastungen in Rechnung gestellt.

Zeitrabatte werden nur vorübergehend gewährt. Bezugsgrundlage ist der Zeitpunkt der Abnahme. Während Funktions- und Mengenrabatte in der Regel auf das gesamte Sortiment gewährt werden, bezieht sich der Zeitrabatt auf einzelne Produkte bzw. Produktgruppen. Zeitrabatte werden üblicherweise bei der Einführung neuer Produkte zur Unterstützung der Markteinführung (Einführungsrabatt), beim Auslauf von im Markt befindlichen Produkten zwecks Lagerräumung (Auslauferrabatt) und, zeitlich befristet, zur Verkaufunterstützung einzelner Produkte (Aktionsrabatt) gewährt.

Speziell für diese Rabattarten empfiehlt es sich für den Marketing-Controller, differenziert nach den verschiedenen Aktionen, getrennte Budgets aufzustellen. Erfolg oder Misserfolg der verschiedenen Maßnahmen ist dann im Soll/Ist Vergleich nachvollziehbar. Wie hoch war der zusätzlich erwirtschaftete Deckungsbeitrag im Vergleich zum gewährten Aktionsrabatt? Bezugsgrundlage für den Treuerabatt ist die Dauer der Geschäftsbeziehungen zwischen den Vertragspartnern. Er dient in erster Linie dazu, Kunden an das Unternehmen zu binden beziehungsweise neuen Konkurrenten das Eindringen in den Markt zu erschweren.

In der Praxis werden die einzelnen Rabattarten im Rahmen von komplexen Rabattsystemen kombiniert. Entscheidungsprobleme sind in diesem Zusammenhang zunächst die Wahl

der dem jeweiligen Unternehmensziel entsprechenden Rabattart sowie die Bestimmung der konkreten Rabatthöhe. Dies ist besonders schwierig, da Rabatte auf der einen Seite die Gewinne schmälern, also in Kombination nicht zu hoch gewährt werden dürfen, auf der anderen Seite dürfen sie jedoch auch ihren Anreizcharakter für die Kunden nicht einbüßen.

Literatur

- Arnaout, A. (2001). *Zielkostenmanagement in der deutschen Unternehmenspraxis. Eine empirische Untersuchung*. München: Vahlen.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2000). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung* (9. Aufl.). Berlin: Springer.
- Becker, J., & Winkelmann, A. (2014). *Handelscontrolling: Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bergmann, M. (2002). *Zielkostenmanagement und Wertanalyse. Analogie oder Antagonismus – Eine vergleichende Gegenüberstellung mit integrativem Charakter*. Marburg: Tectum.
- Bergmann, M. (2003). *Kostenmanagement in den öffentlichen Unternehmen. Dargestellt unter besonderer Berücksichtigung des öffentlichen Personennahverkehrs in der Bundesrepublik Deutschland*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.
- Böing, C. (2013). *Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer-E-Commerce, Band 38 von Unternehmensführung und Marketing*. Wiesbaden: Gabler.
- Buggert, W., & Wielpütz, A. (1995). *Zielkostenmanagement – Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements*. München: Hanser.
- Coenenberg, A. G., Fischer, T., & Schmitz, J. (1994). Target Costing und Product Life Cycle Costing als Instrumente des Kostenmanagements. *ZfP*, 1, 1–38.
- Fischer, T. M., & Schmitz, J. A. (1994). Informationsgehalt und Interpretation des Zielkostenkontrolldiagramms im Zielkostenmanagement. *kmp*, 6, 427–433.
- Franke, R., & Zerres, M. (1995). *Planungstechniken. Instrumente für zukunftsorientierte Unternehmensführung* (5. Aufl.). Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Gaiser, B., & Kieninger, M. (1993). Fahrplan für die Einführung des Zielkostenmanagements. In P. Horváth (Hrsg.), *Target Costing. Marktorientierte Zielkosten in der deutschen Praxis* (S. 53–73). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Horváth, P. (1997). Die „Vorderseite“ der Prozessorientierung. In *Controlling*, Jg. 9, (1997), 2, (S. 114).
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost – the rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kilger, W., Pampel, J. R., & Vikas, K. (2012). *Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung* (13. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Laker, M. (1993). Target Costing nicht ohne Target Pricing – Was darf ein Produkt kosten? *Gablers Magazin*, 3, 61–63.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2012). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung* (11. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meißner, J.-D. (2004). *Statistik verstehen und sinnvoll nutzen: Anwendungsorientierte Einführung für Wirtschaftler*. München: De Gruyter Oldenbourg.
- Olbrich, R., Battenfeld, D., & Buhr, C. (2012). *Marktforschung*. Berlin: Springer.
- Rethfeld, R. (2009). Kein Weg zurück. <https://www.wellenreiter-invest.de>. Zugegriffen: 27. Juni 2009.
- Schmalenbach, E. (1956). *Kostenrechnung und Preispolitik* (7. Aufl.). Köln: Westdeutscher Verlag.

Über den Autor

Dr. Michael Bergmann, (geb. 1966) ist Professor für Betriebswirtschafts- und Managementlehre an der Rheinischen Fachhochschule Köln mit den Lehr- und Forschungsschwerpunkten Unternehmensführung und Controlling. Davor war er mehrere Jahre in verantwortlichen Positionen in erwerbs- und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen und als freiberuflicher Unternehmensberater tätig. Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen, speziell auf den Gebieten Unternehmensführung, Kostenmanagement, Controlling und internes Rechnungswesen.

Teil IV

Exkurs: Balanced Scorecard

Balanced Scorecard

Sascha Götte

Zusammenfassung

In diesem Beitrag wird das Konzept der Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem und seine Bedeutung für die Strategieentwicklung, -implementierung und -kontrolle dargestellt. Die vier Perspektiven werden beleuchtet und die Bedeutung der Etablierung von Ursache-/Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen Kennzahlen wird herausgearbeitet. Abschließend werden Anregungen zur Vorgehensweise bei der Einführung einer Balanced Scorecard im Unternehmen gegeben.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	426
2	Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem	427
3	Perspektiven der Balanced Scorecard	428
3.1	Finanzperspektive	429
3.2	Kundenperspektive	430
3.3	Interne Prozessperspektive	430
3.4	Lernen- und Entwicklungsperspektive	431
4	Ursache-/Wirkungszusammenhänge	432
5	Einführung der Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis	433
5.1	Phase 1: Organisatorischen Rahmen schaffen	434
5.2	Phase 2: Strategische Grundlagen klären	434
5.3	Phase 3: Balanced Scorecard entwickeln	434
5.4	Phase 4: Roll-out managen	436
5.5	Phase 5: Kontinuierlichen Einsatz sicherstellen	436

S. Götte (✉)
Hochschule Luzern, Luzern, Schweiz
E-Mail: sascha.goette@hslu.ch

6	Fazit	436
	Literatur	437
	Über den Autor	437

1 Einleitung

Das Konzept der *Balanced Scorecard* wurde Anfang der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts von Robert S. Kaplan, Professor an der Harvard Business School, und David P. Norton, Gründer und Geschäftsführer des Nolan Norton Instituts, in Zusammenarbeit mit zwölf, auf dem Gebiet des Performance Measurements führenden amerikanischen Großunternehmen entwickelt. Seither hat die Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis große Anerkennung gefunden und wird zwischenzeitlich von einer Vielzahl von Unternehmen aller Branchen und Unternehmensgrößen erfolgreich angewendet (vgl. Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 593).

Ausgangspunkt der Überlegungen war damals die Kritik an der stark finanziellen und vergangenheitsorientierten Ausrichtung US-amerikanischer Managementsysteme. Zur besseren Beurteilung der Unternehmenswertschöpfung sollte diese einseitige monetäre Orientierung relativiert und um ein ausgewogenes Set an geeigneten finanziellen und nicht finanziellen Messgrößen erweitert werden (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 2). Die traditionellen finanziellen Kennzahlen werden dabei um eine Kunden-, eine interne Prozess- sowie um eine Lern- und Entwicklungsperspektive ergänzt. An die Seite vergangenheitsorientierter Ergebniskennzahlen treten zukunftsorientierte Leistungskennzahlen. Die Ausgewogenheit („balanced“) des Scorecard Ansatzes bezieht sich dabei auf die Berücksichtigung von kurz- und langfristigen Zielen, monetären und nicht monetären Kennzahlen, Spät- und Frühindikatoren und externen und internen Perspektiven (vgl. Kaplan und Norton 1997, S. VII).

Das große Interesse, das dem Konzept der Balanced Scorecard bis heute entgegengebracht wird, liegt in einer Reihe von Managementproblemen begründet.

Das turbulente und dynamische Unternehmensumfeld erfordert eine schnelle und effektive Implementierung der vom Top-Management erarbeiteten Strategien. Gerade hier bestehen oftmals erhebliche Defizite, da die Umsetzung vager strategischer Aussagen in konkrete und messbare Zielformulierungen und Maßnahmen große Schwierigkeiten bereitet, die ausgearbeiteten Strategien den Mitarbeitenden kaum verständlich kommuniziert werden können, wodurch kein gemeinsames Strategieverständnis im Unternehmen entstehen kann und das vielfach fehlende bereichsübergreifende Denken eine erforderliche gemeinsame Strategierealisierung verhindert (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 15).

Die traditionell rechnungswesenorientierte Berichterstattung mit einer, gerade auch im deutschen Sprachraum, ausgeprägten Dominanz finanzieller Steuerungsgrößen berücksichtigt nur unzureichend die immateriellen und intellektuellen Vermögenswerte, wie z. B. Innovations-, Prozess- und Kooperationsfähigkeit, Mitarbeiter-Know-how, -Motivation und -Flexibilität sowie Kundenzufriedenheit und -treue (vgl. Kaplan und Norton 1997, S. 7).

Der große Zeit- und Ressourcenbedarf bei der strategischen und der operativen Planung wird mehr und mehr unvereinbar mit einer im Wettbewerb erforderlichen hohen Reaktionsfähigkeit (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 17).

Schließlich besteht ein weiteres Problem für Unternehmen darin, geeignete Anreizsysteme zu etablieren, in deren Rahmen die Erreichung objektiv messbarer Individualziele mit Bonus-Vergütungen verknüpft ist. Da sich hier i. d. R. kurzfristige Umsatz- und Deckungsbeitragssteigerungen oder Kostensenkungen anbieten (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 21), werden nachhaltig wirkende, nicht finanzielle Größen dagegen zumeist vernachlässigt.

Mit dem vorliegenden Beitrag wird das *Ziel* verfolgt, das Konzept der Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem und seine Bedeutung für die Strategieentwicklung, -implementierung und -kontrolle darzustellen. Die vier, von Kaplan und Norton vorgeschlagenen Perspektiven werden beleuchtet und die Bedeutung der Etablierung von Ursache-/Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen Kennzahlen herausgearbeitet. Abschließend werden Anregungen zur Vorgehensweise bei der Einführung einer Balanced Scorecard im Unternehmen gegeben.

2 Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem

Die Balanced Scorecard unterstützt den strategischen Führungsprozess im Unternehmen und dient als dessen Handlungsrahmen (vgl. Schäffer 2001, S. 477). Damit werden die Phasen der Strategieentwicklung, -umsetzung und -kontrolle unterstützt (vgl. Müller 2005, S. 82).

Wegen vorhandener Wissensdefizite erfolgt dabei die Strategieentwicklung oftmals selektiv, wobei häufig weniger das implizite Wissen, als das intuitive Gespür der Beteiligten dominiert. An dieser Stelle liegt das eigentliche Potenzial der Balanced Scorecard, da bei ihrer Anwendung das implizite Wissen dem kritischen Diskurs im Team ausgesetzt wird. Das Ziel der Erarbeitung einer präzisen und umsetzbaren Unternehmensstrategie wird somit im Konsens erreicht (vgl. Schäffer 2001, S. 478).

Von noch größerer Bedeutung ist die Balanced Scorecard für die Phase der Strategieimplementierung, denn gerade in dieser Phase sind vielfach erhebliche Defizite feststellbar (vgl. Kaplan und Norton 1997, S. 23). Daher sind Visionen und Strategien oftmals wenig konkret formuliert, damit in der Praxis nur schwer umsetzbar und im Anschluss daran kaum objektiv überprüfbar (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 20). Die Zielvorgaben der Abteilungen, Teams und Mitarbeitenden, aber auch die Ressourcenplanungen, sind meist nur unzureichend mit den Unternehmenszielen verknüpft und strategisches Feedback kommt eher zu kurz (vgl. Weber und Schäffer 1999, S. 14). Hier ermöglicht der Einsatz der Balanced Scorecard die Etablierung eines unternehmensweit, über funktionale und hierarchische Grenzen hinweg gleichen Verständnisses und die Ausrichtung aller, auf die in der Scorecard verwendeten Kennzahlen, die von der Unternehmensebene stufenweise bis zum einzelnen Mitarbeitenden heruntergebrochen werden. Eine Scorecard wird damit zur Basis für ein gemeinsames Engagement aller

Mitarbeitenden, da jeder Einzelne erkennen kann, wie seine individuellen Handlungen konkret zur Zielerreichung beitragen (vgl. Niven 2009, S. 289–291). Die Verknüpfung der Balanced Scorecard mit dem Vergütungssystem beantwortet darüber hinaus die schon seit langem gestellte Forderung nach einem strategiegerechten Anreizsystem (vgl. Schäffer 2001, S. 480).

Schließlich soll die Balanced Scorecard auch den strategischen Kontrollprozess unterstützen. Hierbei geht es primär um eine durch regelmäßiges Feedback ermöglichte Anpassung der Strategie im Sinne einer Durchführungskontrolle (vgl. Baum et al. 2013, S. 369). Genau an diesem Punkt ist das Instrument der Balanced Scorecard aber auch Kritik ausgesetzt, da die Neigung zum regelmäßigen Infragestellen eigener Arbeitsergebnisse üblicherweise eher als gering anzusehen ist (vgl. Weber und Schäffer 1999, S. 482). Demgegenüber ist jedoch als positiv festzuhalten, dass durch die Ergänzung der finanziellen Perspektive um nicht finanzielle Aspekte die strategische Kontrolle auf eine wesentlich breitere Basis gestellt wird.

3 Perspektiven der Balanced Scorecard

Kaplan und Norton schlagen im Konzept der Balanced Scorecard, neben der finanziellen, drei weitere *Perspektiven* vor, die zur Umsetzung der Vision und Strategie gleichermaßen beitragen: Eine Kunden-, eine interne Prozess- und eine Lern- und Entwicklungsperspektive Abb. 1.

Finanzielle Ziele sind in der Marktwirtschaft die zentralen Erfolgsparameter eines Unternehmens. Die Kunden sorgen für Erlöse durch Abnahme der Produkte und

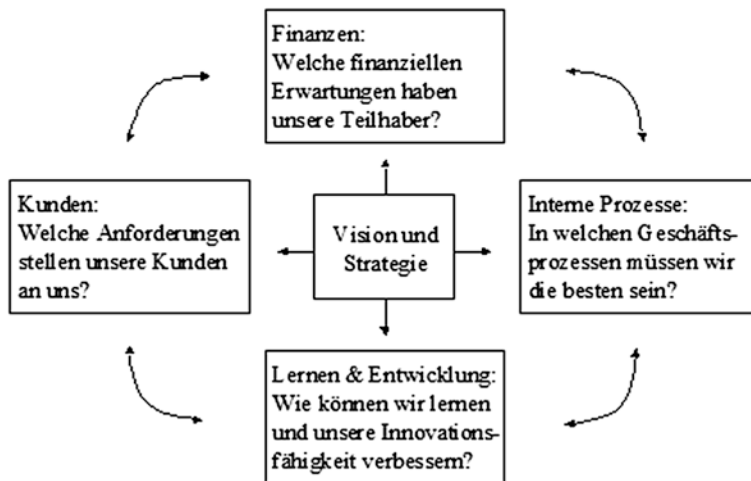


Abb. 1 Perspektiven der Balanced Scorecard. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kaplan und Norton 1997, S. 9)

Dienstleistungen, die idealerweise aufgrund optimaler interner Geschäftsprozesse angeboten werden, für die wiederum Mitarbeitende erforderlich sind (vgl. Schäffer 2001, S. 468). Für jede Perspektive sind strategische Ziele zu formulieren, für die jeweils Kennzahlen mit konkreten Zielwerten und den hierzu erforderlichen strategischen Maßnahmen festzulegen sind (vgl. Hungenberg 2014, S. 312).

Die vier Perspektiven basieren auf Empfehlungen von Kaplan und Norton, die jedoch darauf hinweisen, dass die individuelle Unternehmenssituation zumeist eine Variation der vorgeschlagenen Perspektiven erforderlich macht (vgl. Kaplan und Norton 1997, S. 33). So erscheint es etwa für den Betreiber eines Kernkraftwerks sinnvoll, eine zusätzliche Perspektive „Sicherheit“ einzuführen, und für einen Automobilhersteller, der einen wesentlichen Anteil seiner Vorproduktion an Lieferanten outgesourct hat, ist eine zusätzliche Perspektive „Lieferanten“ empfehlenswert (vgl. Friedag und Schmidt 2004, S. 279).

Im Folgenden werden die, von Kaplan und Norton vorgeschlagenen vier Perspektiven, verbunden mit möglichen strategischen Zielen, vorgestellt. Anschließend wird auf die wesentliche Verknüpfung der Perspektiven durch die Ermittlung von Ursache-/Wirkungsbeziehungen eingegangen.

3.1 Finanzperspektive

In der *Finanzperspektive* wird dargestellt, inwieweit das Unternehmen den finanziellen Erwartungen seiner Shareholder in Bezug auf Wachstum, Rentabilität und Wertsteigerung nachhaltig zu entsprechen vermag (vgl. Niven 2009, S. 206). Die finanziellen Ziele nehmen dabei eine Doppelrolle ein, da sie einerseits die Finanzergebnisse definieren, die das Unternehmen mit der Umsetzung seiner Strategie erreichen will, und andererseits die finanziellen Auswirkungen der Ziele der anderen Perspektiven wiedergeben.

Bei der Auswahl der finanziellen Ziele ist die aktuelle Lebenszyklusphase zu berücksichtigen, da sich unterschiedliche Schwerpunkte je nachdem ergeben, ob sich eine Geschäftseinheit in einer Wachstums-, Reife- oder Erntephase befindet (vgl. Kaplan und Norton 1997, S. 47). Die Wachstumsphase zeichnet sich durch hohe Aufwendungen bei meist negativem Cashflow aus, sodass sich hier als strategisches Ziel etwa ein Umsatzwachstum anbietet. Geschäftseinheiten in der Reifephase haben dagegen eine gute Marktposition, die weiter ausgebaut oder zumindest gehalten werden sollte. In dieser Phase liegt der Schwerpunkt auf der Erzielung einer hohen Rendite. In der Erntephase sollen dagegen die vorhandenen Potenziale genutzt werden; das Hauptziel liegt in der Optimierung des Cashflows.

Folgende *Ziele* können so beispielhaft für die Finanzperspektive genannt werden (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 49):

- Umsätze steigern,
- Kosten senken,

- Gewinn verbessern,
- Cashflow steigern,
- Eigenkapitalrendite erhöhen,
- Fremdkapitalanteil senken,
- Bonität erhöhen und
- Shareholder-Value erhöhen.

3.2 Kundenperspektive

In der *Kundenperspektive* identifiziert das Unternehmen strategische Ziele, die die Marktorientierung betreffen. In diesem Zusammenhang ist zu klären, welche Kunden schwerpunktmäßig bedient werden sollen und welcher spezielle Nutzen ihnen dabei anzubieten ist (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 50).

Die Kernzielsetzungen in Bezug auf Marktanteil, Kundentreue, Kundenakquisition, Kundenzufriedenheit und Kundenrentabilität besitzen für alle Unternehmen hohe Bedeutung (vgl. Kaplan und Norton 1997, S. 66). Daneben ist aber individuell noch die Frage zu beantworten, was ein Unternehmen seinen Kunden bieten muss, um diese Kernzielsetzungen auch tatsächlich erreichen zu können. Die drei wesentlichen Bereiche betreffen dabei die Produkt-/Serviceeigenschaften in Bezug auf die Funktionalität, den Preis und die Qualität, die Kundenbeziehungen hinsichtlich Qualität der Kauferfahrung und persönlicher Beziehungen sowie das Image und die Reputation (vgl. Weber und Schäffer 1999, S. 9). Bei der Zielformulierung ist darauf zu achten, dass eine Zielerreichung positive Auswirkungen auf die Rentabilität des eigenen und möglichst auch der abnehmenden Unternehmen haben sollte (vgl. Kohlöffel 2000, S. 52).

Folgende Ziele finden häufig Anwendung in der Kundenperspektive (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 50):

- Marktanteil erhöhen,
- Kundenbindung steigern,
- neue Großkunden akquirieren,
- Produktqualität erhöhen,
- Kundenservice verbessern und
- Image als Innovationsführer etablieren.

3.3 Interne Prozessperspektive

In der *Prozessperspektive* sollte sich das anbietende Unternehmen auf diejenigen Geschäftsprozesse fokussieren, die eine strategische Bedeutung für die Erreichung der strategischen Ziele in der Kunden- und Finanzperspektive haben. Entlang der Wertschöpfungskette sind hier der Innovations-, der Betriebs- und der Kundendienstprozess von besonderer Bedeutung Abb. 2.

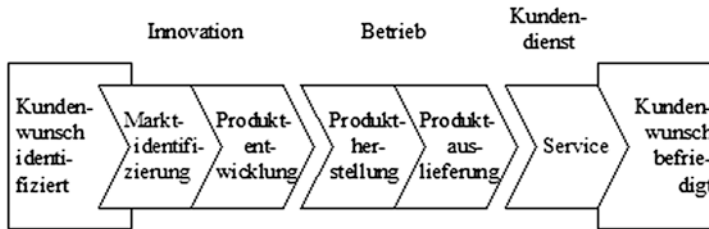


Abb. 2 Generische Wertschöpfungskette. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kaplan und Norton 1997, S. 93)

Im Rahmen des Innovationsprozesses erfasst das Unternehmen die aktuellen und zukünftigen Markt- und Kundenbedürfnisse und entwickelt daraufhin neue Produkte. Diese werden dann im Betriebsprozess hergestellt und an die Abnehmer ausgeliefert. Der abschließende Kundendienstprozess beinhaltet alle Serviceleistungen für den Kunden nach Abschluss des eigentlichen Kaufs (vgl. Schäffer 2001, S. 474).

Für die Prozessperspektive werden daher häufig die folgenden *Ziele* formuliert (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 51):

- Produktideenanzahl erhöhen,
- Produktentwicklungszeiten verkürzen,
- Umsatzanteil innovativer Produkte erhöhen,
- Produktionskapazität erhöhen,
- Durchlaufzeiten verringern,
- Ausschuss reduzieren,
- Nacharbeitsrate verringern,
- Liefertermintreue verbessern und
- Servicequalität erhöhen.

3.4 Lernen- und Entwicklungsperspektive

Diese *vierte Perspektive* zielt auf die Weiterentwicklung der Unternehmenspotenziale ab, die zur Erreichung der Ziele der anderen drei Perspektiven benötigt werden. Hierzu zählen u. a. Mitarbeitende, Wissen, Kreativität, Innovation, Technologie, Information und Informationssysteme. Von hoher Relevanz für die Zielformulierung sind dabei, neben der Innovationsfähigkeit, insbesondere die Zufriedenheit und die Produktivität der Mitarbeitenden sowie die Personaltreue (vgl. Kaplan und Norton 1997, S. 123). Hinsichtlich der Umsetzung der formulierten Ziele ist es erforderlich, dass die Mitarbeitenden auch über die hierzu erforderlichen Fach- und Handlungskompetenzen verfügen. Sollten diese nicht hinreichend vorhanden sein, so gilt es, diese Fähigkeiten zeitnah aufzubauen (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 52).

Von allen vier Perspektiven erscheint die Formulierung konkreter Ziele für die Lern- und Entwicklungsperspektive wohl am schwierigsten. Dieses darf jedoch keinesfalls dazu führen, diese Perspektive zu vernachlässigen (vgl. Schäffer 2001, S. 476). Folgende *Ziele* sind hierfür in der Praxis anzutreffen (vgl. Kaplan und Norton 1997, S. 121–123):

- Mitarbeiterzufriedenheit steigern,
- Mitarbeiterkompetenzen verbessern,
- Kenntnisse über eigene Produkte erhöhen,
- Abwesenheitszeiten reduzieren,
- Mitarbeiterproduktivität steigern,
- Umsetzungsquote der Verbesserungsvorschläge erhöhen und
- Mitarbeiterfluktuationsrate reduzieren.

4 Ursache-/Wirkungszusammenhänge

Die Balanced Scorecard ist nicht nur eine bloße Sammlung von strategischen Zielen mit Zielvorgaben und entsprechend hinterlegten Maßnahmen, sondern sie soll vielmehr auch die Beziehungen zwischen den Zielen der einzelnen Perspektiven verdeutlichen. Diese *Ursache-/Wirkungsbeziehungen* können als Reihe von Wenn-Dann-Aussagen ausgedrückt werden, wobei jede dieser Kausalketten eine Verknüpfung mit einem oder mehreren Zielen aus der finanziellen Perspektive aufweisen muss (vgl. Kaplan und Norton 1997, S. 28). Eine derartige Verknüpfung mit den finanzwirtschaftlichen Zielen macht deutlich, dass alle Ziele, Programme und Initiativen im Unternehmen die Erreichung des monetären Oberzieles unterstützen sollten (vgl. Camphausen 2013, S. 187). Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass diese Ursache-/Wirkungsketten keine algorithmische Logik darstellen. Die Ziele und die damit verbundenen Kennzahlen sind zwar logisch kausal, aber nicht unbedingt rechnerisch kausal miteinander verknüpft. Wird ein Zielwert verändert, lässt sich in der Regel nicht genau vorhersagen, wie hierdurch die anderen Werte des Zielsystems beeinflusst werden (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 56).

Das Prinzip der Ursache-/Wirkungsbeziehungen soll im Folgenden an einem einfachen Beispiel erläutert werden. Der Ausgangspunkt der in Abb. 3 dargestellten Kausalkette liegt in der Perspektive des Lernens und Entwickelns. So hat eine Verbesserung des Ausbildungsstandes der Mitarbeiter zum einen eine Erhöhung der Mitarbeitermotivation zur Folge, zum anderen wirkt sich eine derart verbesserte Ausbildung, beispielsweise bezüglich der vom Unternehmen angebotenen Produkte, auch auf die Kundenperspektive aus, da eine damit einhergehende bessere Kundenbetreuung die Kundenzufriedenheit erhöht und so auch der Marktanteil des Unternehmens zunimmt. Die erhöhte Mitarbeitermotivation führt, zusammen mit einer verbesserten Qualität der Fertigungsanlagen, zu einer verringerten Fehlerquote in der Prozessperspektive. Eine niedrigere Fehlerquote wirkt sich positiv auf die Gesamtkosten aus. Die geringeren Kosten führen

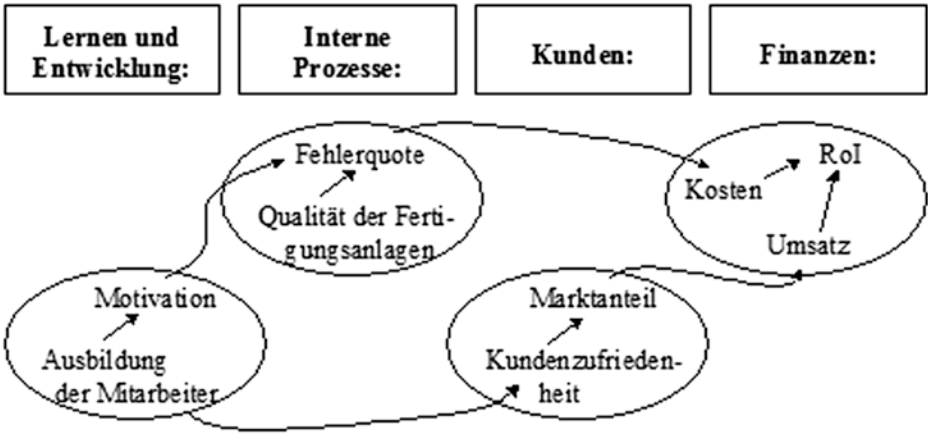


Abb. 3 Ursache-/Wirkungsbeziehungen. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bea und Hass 2016, S. 220)

in Verbindung mit einem, durch den ansteigenden Marktanteil zunehmenden Umsatz schließlich zu einer Erhöhung des Return on Investment (RoI).

5 Einführung der Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis

Zur erfolgreichen *Einführung* der Balanced Scorecard im Unternehmen ist grundsätzlich eine phasenweise Vorgehensweise zu empfehlen, da es um deutlich mehr geht, als um die bloße Definition von strategischen Zielen, Kennzahlen, Zielwerten und Maßnahmen. Im Folgenden werden die fünf Phasen des in Abb. 4 dargestellten Modells zur Implementierung der Balanced Scorecard von Horváth und Partners beschrieben.

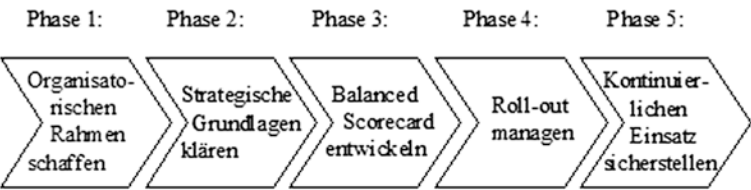


Abb. 4 Modell zur Implementierung der Balanced Scorecard. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Horváth und Partners 2007, S. 74)

5.1 Phase 1: Organisatorischen Rahmen schaffen

Der *organisatorische Rahmen* beinhaltet die Festlegungen zur konzeptionellen Architektur sowie zum Projektmanagement.

Durch die konzeptionellen Regeln wird festgelegt, welche Perspektiven für die Balanced Scorecard im Unternehmen zur Anwendung gelangen, ob also die von Kaplan und Norton empfohlenen oder aber individuell erarbeitete Perspektiven verwendet werden sollen (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 75). Des Weiteren ist zu entscheiden, wie die Scorecard von der Gesamtunternehmensebene auf die nachgeordneten Unternehmensebenen und Organisationseinheiten herunterzubrechen ist. Eine derartige Kaskadierung ermöglicht letztlich eine von oben nach unten, schlüssig aufeinander abgestimmte Zielstruktur (vgl. Niven 2009, S. 289–291).

Für die Einführung der Balanced Scorecard ist ein wirkungsvolles Projektmanagement zu etablieren, welches die Projektorganisation, den Projektablauf sowie das Informations- und Kommunikationskonzept beinhaltet (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 75). Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des gesamten Projektes ist jedoch das volle Commitment der gesamten Unternehmensführung, die als *Projektsponsoren* die Umsetzung in allen Unternehmensbereichen aktiv unterstützen und sicherstellen (vgl. Niven 2009, S. 76–79).

5.2 Phase 2: Strategische Grundlagen klären

Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung der Unternehmensstrategie mittels der Balanced Scorecard ist die *Durchführung einer strategischen Analyse*, bestehend aus der Umwelt- und der Unternehmensanalyse. Die damit ermittelten Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen beeinflussen die Wahl der grundsätzlichen strategischen Stoßrichtungen des Unternehmens. Im Top-Management des Unternehmens muss dabei volles Einverständnis über die gewählte Strategie bestehen (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 79).

Während der Einführungsphase der Balanced Scorecard konzentrieren sich die Bemühungen meist darauf, eine bereits etablierte Strategie im Unternehmen zu implementieren. Erst in den Folgejahren wird dann durch die strategische Kontrolle ein Feedback zur Überarbeitung bzw. Aktualisierung der bisherigen Unternehmensstrategie gegeben (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 79).

5.3 Phase 3: Balanced Scorecard entwickeln

Basierend auf dem organisatorischen Rahmen und den strategischen Grundlagen, wird in dieser Phase die Balanced Scorecard *erstellt*.

Ausgangspunkt hierfür ist die Festlegung der relevanten strategischen Ziele für jede Perspektive, von denen der Erfolg der Unternehmensstrategie nachhaltig abhängt (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 81). Entsprechend dem Leitsatz „twenty is plenty“ sollten insgesamt nur maximal zwanzig Ziele formuliert werden, die ausgewogen auf die Perspektiven zu verteilen sind, d. h. etwa fünf Ziele pro Perspektive, möglichst konkret formuliert (vgl. Schäffer 2001, S. 487 und Horváth und Partners 2007, S. 81). Für jedes Ziel ist eine kurze Erklärung zu entwickeln, die die spezielle Bedeutung des jeweiligen Zieles herausstellt und beschreibt. Hiermit wird zum einen sichergestellt, dass alle Projektmitarbeitenden das Gleiche unter dem Ziel verstehen, und zum anderen können diese Erklärungen zur späteren Kommunikation im Gesamtunternehmen herangezogen werden (vgl. Niven 2009, S. 188).

Im nächsten Schritt werden die Ursache-/Wirkungsbeziehungen zwischen den Zielen innerhalb der einzelnen Perspektiven sowie zwischen den Perspektiven ermittelt, wobei auch an dieser Stelle eine Beschränkung auf die wirklich relevanten Beziehungen erforderlich ist (vgl. Schäffer 2001, S. 487).

Anschließend erfolgt die Identifikation geeigneter Kennzahlen für jedes Ziel. Von großer Bedeutung ist hierbei, ob durch die jeweilige Kennzahl das Verhalten der Betroffenen auch in die strategisch gewünschte Richtung gelenkt wird. Des Weiteren muss an der Kennzahl das konkrete Erreichen des entsprechenden Zieles eindeutig ablesbar sein (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 81–82).

Für jede Kennzahl muss nun durch das Management ein geeigneter Zielwert, z. B. auf Basis von Benchmarks, Ergebnissen aus Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, Erfahrungswerten oder auch anderen individuellen Einschätzungen, vorgegeben werden (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 82). Diese Zielwerte sollten ehrgeizig, aber auch erreichbar sein, weil ansonsten die Akzeptanz des ganzen Instrumentes durch die betroffenen Mitarbeitenden riskiert wird. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass es nicht mehr darum geht, einzelne Ziele und Kennzahlen isoliert zu betrachten. So mögen Zielwerte für einzelne Kennzahlen, für sich betrachtet, kaum erreichbar erscheinen, aber durch die Besonderheit der Balanced Scorecard, einzelne Kennzahlen in Kausalketten miteinander zu verbinden, können durchaus überdurchschnittliche Leistungen erzielt werden (vgl. Kaplan und Norton 1997, S. 219).

Abschließend werden *die* strategischen Aktionen und Projekte ausgewählt, die zur Erreichung der Zielwerte beitragen. Die Maßnahmen sollten präzise formuliert und mit eindeutigen Verantwortlichkeiten und Terminen versehen werden (vgl. Barthélemy et al. 2011, S. 70). In diesem Zusammenhang müssen auch die bereits im Unternehmen laufenden Projekte daraufhin untersucht werden, inwieweit sie zur Erreichung der in der Balanced Scorecard formulierten Ziele beizutragen vermögen. Diejenigen Projekte, für die das nicht oder nur bedingt zutrifft und die nicht aufgrund anderer Vorgaben zwingend erforderlich sind, sollten überdacht und ggf. vorzeitig beendet werden, um die knappen Ressourcen auf die strategisch wichtigen Projekte konzentrieren zu können (vgl. Schäffer 2001, S. 489).

5.4 Phase 4: Roll-out managen

Diese Phase beinhaltet einerseits das Herunterbrechen der zuvor erstellten Balanced Scorecard auf die nachgelagerten Organisationseinheiten und andererseits die Abstimmung der Scorecards der Bereiche auf gleicher Organisationsstufe, um die erfolgreiche Umsetzung der Strategie im ganzen Unternehmen zu gewährleisten (vgl. Niven 2009, S. 273–277). Die Komplexität und der Umfang des Projektes nehmen in dieser Phase erheblich zu. Eine reibungslose Einführung erscheint dabei nur mithilfe von Multiplikatoren auf Basis klarer Vorgaben und standardisierter Methoden möglich. Die entsprechenden Supportabteilungen, wie das Controlling und die Unternehmensentwicklung, müssen umfassend in das Projekt einbezogen werden. Schließlich ist an dieser Stelle ein gelebtes Commitment des gesamten Top-Managements zwingend erforderlich (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 252).

5.5 Phase 5: Kontinuierlichen Einsatz sicherstellen

Einen nachhaltigen Erfolg erzielt ein Unternehmen mit der Balanced Scorecard schließlich nur dann, wenn diese auf Dauer fest im Unternehmen verankert wird. Zur Einbindung in das Managementsystem ist es erforderlich, ein Controlling in Bezug auf die konsequente Umsetzung der Ziele und Maßnahmen zu etablieren, die Balanced Scorecard in das Berichtswesen zu integrieren und diese mit der strategischen und operativen Planung, dem Qualitäts- und Risikomanagement sowie dem System der Mitarbeiterführung über individuelle Zielvereinbarungen eng zu verzahnen (vgl. Horváth und Partners 2007, S. 85).

6 Fazit

Bei der Balanced Scorecard handelt es sich um ein strategisches Managementsystem, welches, richtig angewandt, eine sehr wertvolle Unterstützung bei der Entwicklung, Implementierung und Kontrolle der Unternehmensstrategie darstellt. Es zeichnet sich dadurch aus, dass nicht nur finanzielle Ziele Berücksichtigung finden, sondern diese durch die Perspektiven Kunden, interne Prozesse und Lernen und Entwicklung ergänzt werden. Ausgehend von der Unternehmensstrategie, werden für jede Perspektive strategische Ziele formuliert, die über Ursache-/Wirkungsbeziehungen mit den Finanzziele des Unternehmens verknüpft werden. Durch die Ableitung relevanter Kenngrößen und Zielwerte sowie das Einleiten konkreter Maßnahmen wird die operative Umsetzung der Unternehmensstrategie gewährleistet.

Die Balanced Scorecard kann erfahrungsgemäß nur dann erfolgreich im Unternehmen implementiert werden, wenn die gesamte Unternehmensführung das Projekt aktiv mitträgt und ein gemeinsames Verständnis über die strategische Stoßrichtung des Unternehmens

besteht. Da es sich bei der Einführung der Balanced Scorecard im Unternehmen nicht nur um die bloße Definition von strategischen Zielen, Kennzahlen, Zielwerten und Maßnahmen handelt, ist schließlich eine phasenweise Vorgehensweise zu empfehlen.

Literatur

- Barthélemy, F., Knöll, H.-D., Salfeld, A., Schulz-Sacharow, C., & Vögele, D. (2011). *Balanced Scorecard. Erfolgreiche IT-Auswahl, Einführung und Anwendung: Unternehmen berichten*. Wiesbaden: Vieweg+Teubner.
- Baum, H.-G., Coenenberg, A. G., & Günther, T. (2013). *Strategisches Controlling* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Bea, F. X., & Haas, J. (2016). *Strategisches Management* (8. Aufl.). Stuttgart: utb.
- Camphausen, B. (2013). *Strategisches Management. Planung, Entscheidung, Controlling* (3. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Friedag, H. R., & Schmidt, W. (2004). *My Balanced Scorecard. Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung: Fallstudien, Checklisten, Präsentationsvorlagen* (3. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Horváth und Partners. (Hrsg.). (2007). *Balanced Scorecard umsetzen* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren* (8. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Kohlöffel, K. M. (2000). *Strategisches Management. Alle Chancen nutzen – Neue Geschäfte erschließen*. München: Hanser.
- Müller, A. (2005). *Strategisches Management mit der Balanced Scorecard* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2016). *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Niven, P. R. (2009). *Balanced Scorecard. Arbeitsbuch* (2. Aufl.). Weinheim: Wiley.
- Schäffer, U. (2001). Strategische Steuerung mit der Balanced Scorecard. In C.-C. Freidank & E. Mayer (Hrsg.), *Controlling-Konzepte. Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis* (5. Aufl., S. 461–493). Wiesbaden: Gabler.
- Weber, J., & Schäffer, U. (1999). *Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.

Über den Autor

Dr. Sascha Götte, geboren 1966 in Braunschweig, ist Ingenieur und Wirtschaftsingenieur und wurde an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik bei Prof. Dr. Michael P. Zerres promoviert. Er verfügt über eine langjährige, internationale Managementenerfahrung in der Luftfahrt- und Telekommunikationsindustrie und ist als Professor für Marketing und Strategisches Management an der Hochschule Luzern – Technik & Architektur sowie als Subject Area Coordinator für Marketing Management am International Institute of Management in Technology (iimt) der University of Fribourg tätig.

Teil V

Institutionelle Perspektive

Controlling von Marketing-Projekten

Andreas Huber

Zusammenfassung

Controlling von Marketing-Projekten dient der Sicherung des Erreichens aller Projektziele über eine systematische Ist-Datenerfassung in Verbindung mit Soll-Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen sowie der Steuerung einer Durchführung von Korrekturmaßnahmen in den charakteristischen Phasen von Projekten: Projektinitialisierung und Projektdefinition, Projektplanung und Projektsteuerung sowie Projektabschluss und Projektbewertung. Projektcontrolling bezieht sich dabei sowohl auf Multiprojektmanagement als auch auf Agiles Projektmanagement und berücksichtigt in ganzheitlicher Perspektive professionelle Projektpräsentation, Projektkommunikation und Projektvernetzung.

Inhaltsverzeichnis

1	Projekte und Projektcontrolling im Marketing	442
1.1	Controlling von Marketing-Projekten	443
1.2	Management von Marketing-Projekten	444
1.3	Entwicklungsdynamik im Projektmanagement	444
2	Phasenkonzept des Projektcontrollings im Marketing	446
2.1	Projektinitialisierung und Projektdefinition	447
2.2	Projektplanung und Projektsteuerung	449
2.3	Projektabschluss und Projektbewertung	451
3	Aspekte ganzheitlicher Projektoptimierung	452
3.1	Projektpräsentation: Fakten versus Faszination	453

A. Huber (✉)
accadis Hochschule, Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: andreas.huber@edu.accadis.com

3.2 Projektkommunikation: Performance versus People 453

3.3 Projektvernetzung: Daten versus Information 454

4 Fazit: Realitätssinn und Zugkraft..... 455

Literatur..... 456

Über den Autor 457

1 Projekte und Projektcontrolling im Marketing

Dynamische Entwicklungsszenarien, kreative Trendperspektiven sowie komplexe Wettbewerbsstrukturen stellen Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf das Marketing permanent vor neue *Herausforderungen*. Dies gilt beispielsweise für Marktveränderungen, Produktinnovationen oder Digitalisierungstendenzen. Dafür werden zunehmend Projektstrukturen in Unternehmen implementiert, die eine Optimierung der fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit, eine bessere Nutzung von Ressourcen und effizientere Kommunikationsformen ermöglichen. *Projekte* werden damit im Marketing als fokussierte Aufgabenbündel zu institutionalisierten Kompetenzeinheiten, die mit jeweils spezifischen Lösungsansätzen einen herausragenden Beitrag zur Potenzialentwicklung für Unternehmen zu leisten vermögen (vgl. Huber 2016, S. 20 ff.).

In diesem Zusammenhang wird aufgrund der *Komplexität* dieser Aufgabeneinheiten ein ganzheitliches Projektmanagement gefordert, das auf ein systemisches Problemlösungs-szenario rekurriert. In einem *ersten* Schritt geht es darum, die *richtigen* Projekte auszuwählen und die damit verbundenen Problemlagen strukturiert zu erfassen. In systemischen Entwicklungsszenarien sollen dann in einem *zweiten* Schritt Transformationsprozesse im

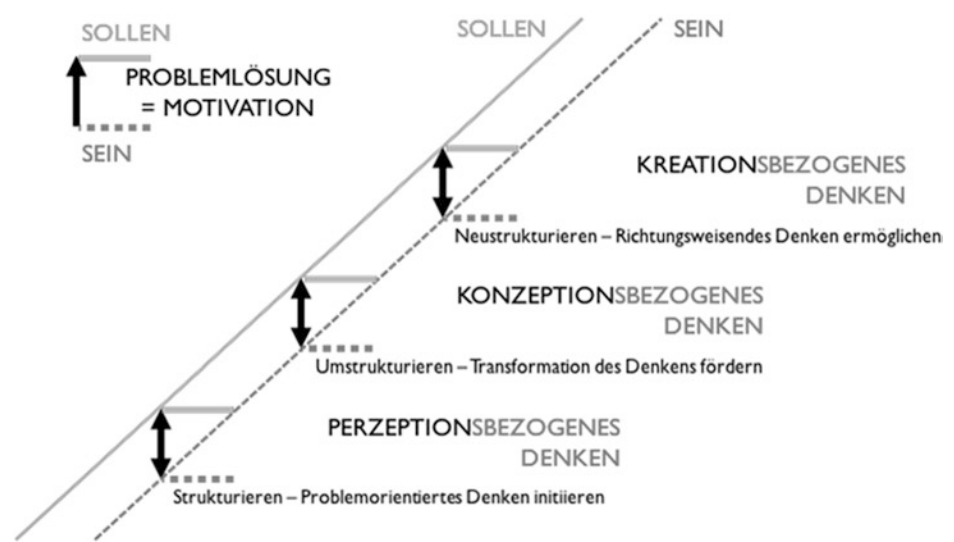


Abb. 1 Denklagen für Marketing-Projekte. (Quelle: eigene Darstellung)

Hinblick auf gute Lösungen gefördert werden und schließlich in einem *dritten* Schritt durch Neustrukturierung potenzialorientierte Ergebnisse geliefert werden (vgl. Huber und Radan 2011, S. 46 f.; Abb. 1).

Projekte erfordern schon deshalb ein Höchstmaß an Effektivität und Effizienz, weil sie durch einen limitierten, flexiblen Ressourceneinsatz unter zeitlichen, finanziellen und personellen Restriktionen einen erfolgswirksamen Beitrag im Rahmen der Unternehmenstätigkeit leisten müssen. Aufgrund eines permanenten Steuerungsbedarfs von Projekten ist es deshalb notwendig, Projektcontrolling im Sinne eines kybernetischen Regelkreissystems anzulegen. Weiterhin muss gewährleistet sein, dass Projektprozesse vom Projektstart bis zum Projektende systematisch auch von jenen Informationsflüssen begleitet werden, die aussagefähige und quantifizierbare Ergebnisse liefern. Ein *Projektcontrolling* dient damit der notwendigen Steuerung des komplexen Wirkungsgefüges von Marketing-Projekten. Der einfachen Handhabung wegen wird das Controlling von Marketing-Projekten im Folgenden als ein *Phasenkonzept* dargestellt (vgl. Kraus und Westermann 2014, S. 12 ff.).

1.1 Controlling von Marketing-Projekten

Marketing lebt heute mehr denn je von kreativen und zukunftsweisenden Projekten, welche das gesamte Themenspektrum vom Produkt über den Preis bis hin zur Kommunikation und Distribution abdecken. Die *Unternehmenspraxis* stellt sich dabei fast allorts als kontinuierliche Projektsituation dar, die teils mit Fokus auf Einzelprojekte, teils mit Blick auf Multiprojekte an komplexer Projektstruktur kaum noch zu übertreffen ist. Gefordert sind daher *ganzheitliche Perspektiven* mit ebenso strategischer wie operativer Ausrichtung und einer Integration von Konzept- und Prozesslogik, um im Ergebnis einen eindeutigen Erfolgsbeitrag der betreffenden Projektaktivitäten ausweisen zu können.

Projekte werden dabei initiiert, konzeptionell ausgearbeitet, implementiert und weiterentwickelt, wobei dieser Prozess in jeder Phase von *Controllingfunktionen* begleitet werden muss. Zu unterscheiden sind hierbei strategische Maßnahmen des Marketingcontrollings, die in der Regel teilweise qualitative Faktoren verwerten, um Grundsatzentscheidungen bei Marketing-Projekten beurteilen und umsetzen zu können. Daneben werden operative Maßnahmen des Marketing-Controllings herangezogen, die für einzelne Marketing-Bereiche dann quantitative Variablen verwenden, um die erreichten Ergebnisse im Einzelnen auszuweisen (vgl. Huber 2016, S. 271 ff.).

Für *Projektcontrolling* gelten einige Besonderheiten. Nach DIN 69901 dient ein solches Controlling der „Sicherung des Erreichens aller Projektziele durch Ist-Datenerfassung, Soll-Ist-Vergleich, Analyse von Abweichungen, Bewertung der Abweichungen, gegebenenfalls mit Korrekturvorschlägen, Maßnahmenplanung, Steuerung der Durchführung von Maßnahmen“ (Schreckeneder 2013, S. 51). Um eine wirksame Steuerung von Marketing-Projekten insgesamt zu erreichen, gilt es, damit sowohl qualitative als auch quantitative Formen eines Projektcontrollings zu unterstützen.

1.2 Management von Marketing-Projekten

Projektmanagement im Marketing soll dazu beitragen, über Planung, Entscheidung, Organisation und Kontrolle eines Projekts einen nachweisbaren Erfolg des Projektergebnisses zu generieren. In den meisten Unternehmen stellt Projektmanagement heute eine entscheidende Managementkompetenz dar. Projekte erfordern die Koordination unterschiedlichster Projektaktivitäten über die Berücksichtigung einer Vielzahl an Faktoren und Wirkungszusammenhängen. Durch die temporäre Begrenzung von Projekten wird eine hohe Professionalität während des gesamten Verlaufs eines Projekts gefordert, was eine transparente Projektstruktur (Aufbau und Ablauf) notwendig macht.

Nach DIN 69901:5 stellt ein *Projekt* ein „Vorhaben [dar], das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“. Das Project Management Institute (PMI) versteht unter einem Projekt „a time-limited scheme for creating a unique product, or a service, or a result“ (Project Management Institute 2010). Die International Project Management Association (IPMA) bezeichnet ein Projekt als „an assignment with a limited timeframe and budget for providing a series of clearly defined results (deliverables), which serve to achieve the project objectives in compliance with specific quality standards and requirements“ (Rabl 2016, S. 278).

Charakteristisch für Projekte ist weiterhin oftmals eine *Neuartigkeit* im Vorhaben, wodurch sich eine erhöhte Risikosituation ergibt, die wiederum einen kontinuierlichen Anpassungsbedarf erfordert und eine entsprechende Dynamik auslöst. Eine *Integrativität* von Projekten wird durch die Beteiligung von organisatorischen Einheiten oder Personen unterschiedlichster Fachbereiche nötig; dies erfordert eine Perspektive auf das Gesamtprojekt. *Ressourcenbindung* verursacht in vielerlei Hinsicht einen Engpass durch Projekte, wenn finanzielle, materielle, personelle und andere Mittel für die Zeit des Projektverlaufs verplant sind und anderweitig nicht zur Verfügung stehen. *Teamfähigkeit*, in Verbindung mit einer Vielzahl von sozialen Kompetenzen, stellt schließlich konkrete Anforderungen an die Mitglieder eines Projekts, damit dieses zu einem erfolgreichen Ergebnis führt.

1.3 Entwicklungsdynamik im Projektmanagement

Wiewohl ein allgemeines Projektmanagement die entscheidende Herangehensweise für erfolgreiche Projektabwicklung darstellt, sind heute in der Unternehmenspraxis, vor allem im Zusammenhang mit einzelnen Marketing-Projekten, zwei weitere Projektmanagement-Ausrichtungen weit verbreitet: 1) Multiprojektmanagement und 2) Agiles Management.

1. *Multiprojektmanagement* bedeutet ein bereichs- und unternehmensübergreifendes Management von Projekten, wenn mehrere Projekte parallel durchgeführt werden oder Projekte interdependente Strukturen aufweisen. Multiprojektmanagement

stellt nach DIN 69901 einen „organisatorische[n] und prozessuale[n] Rahmen für das Management mehrerer einzelner Projekte“ dar (Schreckeneder 2013, S. 37). Es wird bisweilen auch als Programm- oder Projektportfoliomanagement bezeichnet und nimmt gegenwärtig in der Unternehmenspraxis erheblich zu. Bezüglich Steuerung und Kontrolle können sich hieraus spezifische Risiken ergeben, wenn durch eine überbordende Flut an Projekten und die dadurch gegebene Projekteinflation Transparenz und Übersichtlichkeit im Einzelnen – wie im Gesamten – nicht mehr gegeben sind. In diesem Fall erweist sich ein Multiprojektcontrolling als unerlässlich, das mit der Sammlung, Aufbereitung und Bereitstellung entsprechender Informationen die Steuerung des gesamten Projektportfolios ermöglicht. Im Multiprojektmanagement spielen die Vorgabe eines einheitlichen Bezugsrahmens, eine abgestimmte Regelkommunikation sowie ein erhöhter Abstimmungsbedarf zwischen und innerhalb von einzelnen Projekten eine herausragende Rolle (vgl. Steinle et al. 2008, S. 3 ff.).

2. *Agiles Projektmanagement* setzt auf Transformationspotenziale in Unternehmen, die sich als erfolgswirksame Entwicklungsszenarien zunächst über klare Botschaften eines „Aufbruchs“ darstellen lassen. Dies bedeutet primär bezüglich notwendiger Veränderungen, auf deren deutliche Fokussierung zu achten, eine einheitliche Linie vorzugeben und das nötige Engagement hierfür einzubringen. Insbesondere im Zusammenhang mit Teamkompetenz werden Fähigkeiten zur Selbstorganisation, zur Selbstreflexion, eine Bereitschaft zur Anpassung sowie eine Konzentration auf das Wesentliche gefordert. In Marketing-Projekten, die teilweise im kreativen Bereich angesiedelt sind, erweist sich ein Agiles Management als unabdingbare Voraussetzung für entsprechende Erfolgsraten. Agiles Management stellt gegenüber der klassischen Form eines Change Management eine forcierte Triebkraft zur Beschleunigung von Veränderungsprozessen in Unternehmen dar. Nach wie vor müssen im Rahmen eines Change Management jedoch die Bereiche Claim Management mit allgemeinen Änderungsforderungen vom sogenannten Change Request Management mit Änderungsanfragen unterschieden und berücksichtigt werden (vgl. Lang und Scherber 2015, S. 109 ff.).

Projektmanagement wird heute in den meisten Unternehmen als wichtigstes Management-Tool genannt und entsprechend praktiziert. Aufgrund der zahlreichen Risikofaktoren, die sich während eines Projektablaufs ergeben können, muss für ein Projektmanagement ein hoher Professionalisierungsgrad erreicht werden. Im Folgenden wird daher mit einem *Phasenkonzept* und den wesentlichen *Strukturelementen* ein transparenter Orientierungsrahmen für Projektmanagement und Projektcontrolling im Marketing vorgegeben.

2 Phasenkonzept des Projektcontrollings im Marketing

Um ein Projektcontrolling im Marketing wirksam gestalten zu können, werden aus Gründen der Steuerung und Organisation Projekte üblicherweise in drei *Phasen* eingeteilt:

1. Projektinitialisierung und Projektdefinition
2. Projektplanung und Projektsteuerung
3. Projektabschluss und Projektbewertung

In der Praxis sind diese drei *Projektphasen* jedoch nicht einheitlich gewichtet und profiliert. *Phase 1* der Projektinitialisierung und Projektdefinition zeichnet sich durch Offenheit, strategische Sondierung und Konkretisierungsbedarf aus. Projektcontrolling ist hierbei durch verschiedene Analysen bezüglich Investitionsumfang, Budgetvolumen sowie Vorkalkulationen gekennzeichnet. *Phase 2* der Projektplanung und Projektsteuerung stellt das *Herzstück* des Projektmanagements dar, in welcher eine Konkretisierung des Projekts, der Steuerungsbedarf sowie Flexibilisierungsmodalitäten einem systematischen Projektcontrolling unterzogen werden müssen. In *Phase 3* des Projektabschlusses und der Projektbewertung, welche häufig den geringsten Umfang einnimmt, werden Dokumentation, Ergebnisbewertung sowie eine Fixierung des Bedeutungshorizonts für zukünftige Projekte vorgenommen. Die Ergebnisstruktur des Gesamtprojekts lässt sich über ein entsprechendes Projektcontrolling wohl am eindeutigsten erkennen (vgl. Drews et al. 2014, S. 22 ff.; vgl. Abb. 2).

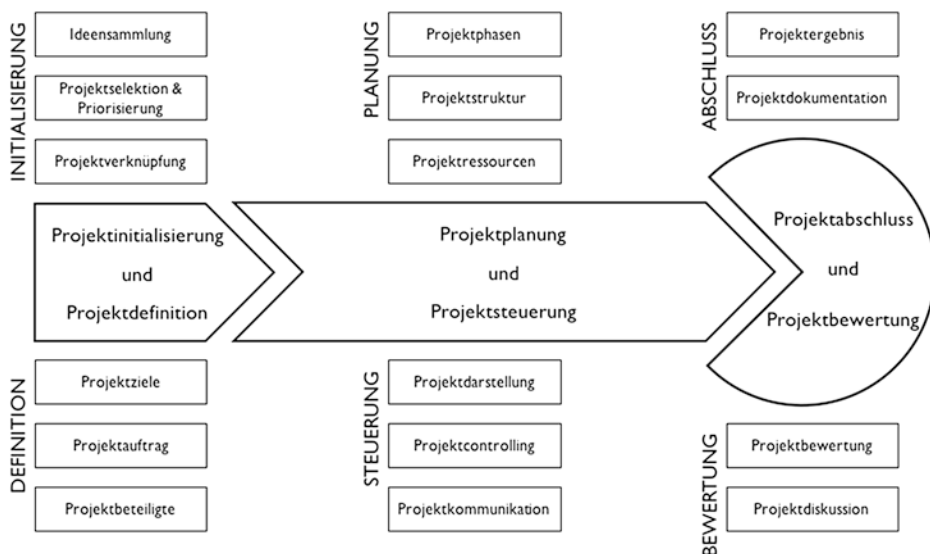


Abb. 2 Phasenkonzept für Marketing-Projekte. (Quelle: eigene Darstellung)

Um eine explizite Prozessorientierung für die Praxis vorzugeben, werden nun die drei Phasen innerhalb eines Marketing-Projekts systematisch über folgende *Strukturelemente* dargestellt:

- a) Dimensionen der Projektphase
- b) Aufgabenkataloge bzw. Checklisten
- c) Risikomanagement
- d) Controllinginstrumente

Die Abgrenzung der Strukturelemente dient als grobes Orientierungskonzept, Überschneidungen ergeben sich bisweilen in der konkreten Projektabwicklung und aus einer Sicht auf das Gesamtprojekt, bei welchem ohnehin Abhängigkeiten zwischen Projektphasen angenommen werden.

2.1 Projektinitialisierung und Projektdefinition

Dimensionen der *Projektphase 1* werden als Projektinitialisierung und Projektdefinition beschrieben. Mit der *Projektinitialisierung* werden Projekte zunächst nach einem genau vorgegebenen, teilweise formalisierten Prozess ausgewählt und bewertet. Dies bedeutet konkret a) die Sammlung von Projektideen und Anträgen, b) die Selektion und Priorisierung von Projekten sowie c) die Verknüpfung der Projekte mit Unternehmensstrategie und Projektportfolio. Als Kriterien für die Projektauswahl und eine erste Projektbewertung können dabei die Wirtschaftlichkeit, das Strategiepotezial, die Dringlichkeit und die Realisierbarkeit eines Projekts gelten (vgl. Drews et al. 2014, S. 25 ff., 35 ff.).

Mit der *Projektdefinition* wird zum einen ein Projektauftrag verfasst, der das Projekt konkretisiert und inhaltlich vervollständigt; es werden Ziele festgelegt und Rahmenbedingungen geklärt. Zum anderen muss der Projektauftrag formal ausgestaltet werden, d. h. über Projektbezeichnung, Projekthalt und Projektumfeld bestimmt werden. Ergänzt werden diesbezüglich Projektedaten, wie Projektbeginn und Projektende sowie Zwischentermine, der geplante Kapazitätsaufwand und das geplante Budget. Schließlich werden Projektbeteiligte, wie Projektleitung, Projektteam, Lenkungsausschuss und Expertenteam, ernannt.

In Projekten werden *Ziele* über ein dynamisches Projektdreieck fixiert, das durch Leistung, Termine und Kosten näher bestimmt wird. Ziele können nach dem SMART-Modell beschrieben sein, also **s**pezifisch, **m**essbar, **a**kzeptiert, **r**ealistisch und **t**erminiert oder umweltbezogen nach dem KREOL-Modell, als **k**onkret, **r**ahmengebend, **e**reichbar, **o**perationalisierbar, **l**ösungsneutral. Mit der Festlegung der Ziele sind auch *Zielbeziehungen* hervorzuheben, also ist die Frage zu beantworten, ob Ziele komplementär (Zielharmonie), neutral (Zielneutralität) oder konkurrierend (Zielkonflikt) verbunden sind. Die Einbettung eines Projekts in einen größeren Zusammenhang muss durch die Analyse des Projektumfelds und der Stakeholder näher bestimmt werden. Damit werden

sowohl personelle als auch sachliche Faktoren sowie direkte und indirekte Wirkungsbeziehungen berücksichtigt.

Die Phase der Projektinitiierung und Projektdefinition endet in der Regel mit einem *Workshop zum Projektstart* (Kick-off), in dem soziale Belange eines Projekts in Form von Kompetenzverteilungen, Persönlichkeitsprofilen, aber auch Konfliktpotenzialen sowie Führungsfähigkeiten und Entscheidungsfindungen eruiert werden.

Aufgabenkataloge bzw. Checklisten zu Phase 1 lassen sich wie folgt angeben: Zu den wichtigsten *Aufgaben* der Projektinitiierungsphase gehören systematische oder kreative Findeverfahren, wie z. B. Brainstorming und Brainwriting, eine SWOT-Analyse, die Anfertigung eines Konzeptpapiers sowie Aufwands- und Kostenschätzungen bzw. Angebotskalkulationen. Im Rahmen der Projektdefinition können über spezifische Prognosemethoden, wie Entscheidungsbäume, Interdependenz- oder Wirkungsanalysen sowie Kosten-Nutzen-Analysen, erste Projektbewertungen erfolgen.

Risikomanagement in *Phase 1* der Projektinitiierung und Projektdefinition integriert erste Risikoeinschätzungen. Sinnvollerweise wird hier bereits ein *Risikomanagementsystem* aufgestellt, das mit einzelnen Modulen des Risikocontrollings den gesamten Projektprozess begleiten kann (vgl. Abb. 3). In der Phase der Projektinitiierung und Projektdefinition kann diese Risiko- und Chancenidentifikation stattfinden. Insbesondere durch die Festlegung und den Einsatz von Frühwarnsystemen und durch eine Berücksichtigung von Szenarien schwacher Signale erfolgt dann eine Sensibilisierung für Risikoeinflussfaktoren zu Beginn eines Projekts (vgl. Lachnit und Müller 2012, S. 225 ff.).

Controllinginstrumente, die zur Projektinitialisierung und zur Projektdefinition eingesetzt werden (strategisches Projektcontrolling), sind Checklisten zur Zielformulierung,

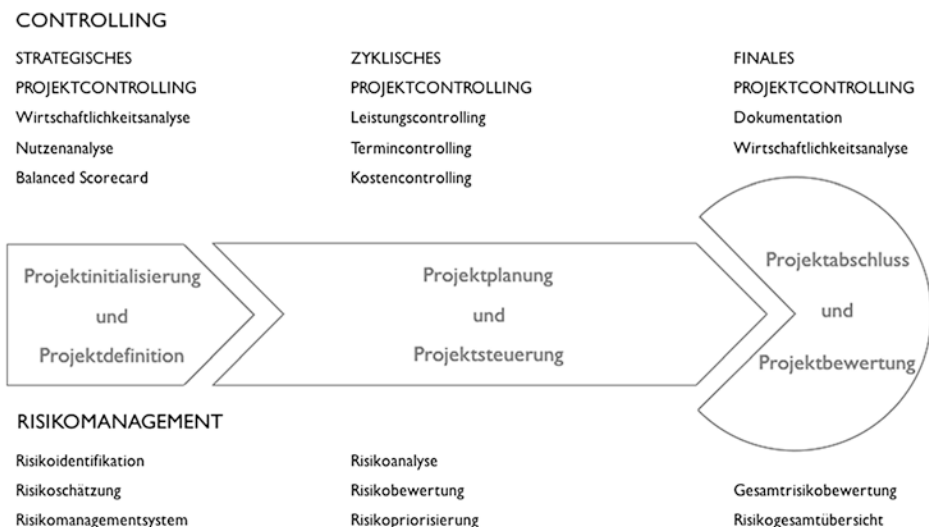


Abb. 3 Controlling und Risikomanagement im Marketing-Projekt. (Quelle: eigene Darstellung)

zur Ressourcenplanung oder zur Projektauftragsgestaltung. Bewertungsmethoden stellen Befragungen, Stakeholder-Analysen oder Aufwands- und Kostenschätzungen dar. Wirtschaftlichkeits- und Nutzwertanalysen können über Kosten- und Gewinnvergleichsrechnung, Kapitalwert- und Annuitätenmethode oder über eine Sensitivitätsanalyse erfolgen (vgl. Reinecke und Janz 2007, S. 56 f.).

2.2 Projektplanung und Projektsteuerung

Dimensionen der *Projektphase 2* werden als Projektplanung und Projektsteuerung beschrieben. Die *Projektplanung* stellt eine wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Projektablauf dar. Zur Projektplanung gehört zunächst die Strukturierung des Projekts über ein Phasenmodell und über einen Ablaufplan, mit dem Dauer und Termine bestimmt sowie Personal und Sachmittel zugeordnet werden. Mit dem Projektstrukturplan wird das Projekt ganzheitlich dargestellt, um Unklarheiten zu lokalisieren und Aufgabenbereiche voneinander abzugrenzen. Für alle Beteiligten wird damit ein besseres Projektverständnis erreicht. Ein wichtiger Bestandteil der Projektplanung ist die Festlegung der benötigten Ressourcen. Hierzu muss der Ressourcenbedarf ermittelt, Aufwandsgrößen geschätzt sowie die Kosten für das Projekt kalkuliert werden. Insbesondere Zwischentermine bzw. *Meilensteine* stellen im Projektverlauf quantifizierbare Zwischenergebnisse dar, die jeweils entsprechend dokumentiert werden und daher wichtige Funktionen für ein Projekt besitzen. Die Implementierung derartiger Meilensteine fördert die Motivation aller Beteiligten in einem Projekt, weil durch das Erreichen dieser Zwischenziele eine entsprechende Entlastung erfolgt. Gleichzeitig bieten Meilensteine eine klare Orientierungshilfe, an welcher Stelle der Projektablauf angekommen ist und welche zukünftigen Aufgaben noch zu erfüllen sind. Nicht zuletzt wird durch die Nutzung von Meilensteinen auch eine Führungsfunktion im Projekt installiert, weil damit Weisungsbefugnis implizit in das Projekt delegiert wird (vgl. Kraus und Westermann 2014, S. 45 ff.).

Mit der *Projektsteuerung* wird gleichzeitig auch eine zentrale Aufgabe des Projektcontrollings aufgerufen, wenn mit der Neuplanung, Überwachung und Lenkung eine erweiterte Betrachtung von Leistungen, Terminen und Kosten erfolgen muss. Hierzu bedarf es eines umfassenden Informationsmanagements. Zur Transparenz der Projektsteuerung gibt es verschiedene Techniken der Projektdarstellung, um den graduellen Fertigstellungsgrad des jeweiligen Projekts zu visualisieren sowie Trends zu analysieren. Außerdem werden hier die Maßnahmen bei Abweichungen festgelegt bzw. Nebenwirkungen oder Hindernisse systematisch berücksichtigt und behoben. Projektsteuerung bedeutet in letzter Instanz auch Change-Request-Management, d. h. bei Änderungsbedarf müssen entsprechende Alternativen vorbereitet und Schritte der notwendigen Veränderung geplant, umgesetzt und im Bedarfsfall erneut angepasst werden (vgl. Drews et al. 2014, S. 57 ff., 83 ff.).

Aufgabenkataloge bzw. Checklisten zu Phase 2 lassen sich wie folgt angeben: Zu den wichtigsten *Aufgaben* der Projektplanungsphase gehört die Auswahl eines geeigneten

Phasenmodells. *Phasenmodelle* bestehen aus Phasenabschnitten, beginnend in der Regel mit 1) einer Problemanalyse, gefolgt von 2) einer Konzepterstellung, differenziert durch 3) eine Detailplanung, einschließlich einer 4) Vorbereitung und Durchführung sowie 5) abgerundet durch Abschluss und Auswertung. Im *Projektstrukturplan* werden Arbeitspakete durch eine kurze Beschreibung der Aufgabenstellung formuliert, zu erwartende Ergebnisse fixiert, Verantwortliche für einzelne Aufgabenpakete festgelegt, Schnittstellen verschiedener Arbeitspakete aufgezeigt sowie entsprechende Aktivitäten und Termine bestimmt. Der Projektablauf, der über Dauer und Termine festzulegen ist, erfordert den Einsatz einer Projektmanagementsoftware sowie die Planung von Meilensteinen, die als Schlüsselereignisse, d. h., Ereignisse von besonderer Bedeutung, zum Tragen kommen.

Risikomanagement in Phase 2 muss im Rahmen der Projektplanung und Projektsteuerung *spezifische Risiken* systematisch analysieren, bewerten und priorisieren. Durch eine darauf aufbauende Risikosteuerung muss entschieden werden, welche Risiken vermieden, vermindert, verlagert oder getragen werden müssen. Zur Analyse von Einzel- oder Gesamtrisiken ist es erforderlich, die Art des jeweiligen Risikos aufzuzeigen sowie die Wirkungsweisen zu bestimmen und Risikograde zu kategorisieren sowie das Ausmaß von Risiken zu quantifizieren. Die Quantifizierung eines Risikos kann, nachdem das Risiko verbal bestimmt worden ist, kardinal (messbar), ordinal (vergleichbar) oder nominal (identifizierbar) erfasst werden. Die Bewertung eines Risikos mit Wahrscheinlichkeiten erweist sich in der Praxis häufig schwieriger. Eine Priorisierung von Risiken kann entweder über ein Risikoportfolio mit der Darstellung von entsprechenden Risikopotenzialen erfolgen oder über eine Risikomatrix mit den Dimensionen der Tragweite und Wahrscheinlichkeit abgebildet werden (vgl. Lachnit und Müller 2012, S. 236 ff.).

Controllinginstrumente in der Durchführungsphase des Projekts, die bezogen werden auf Projektplanung und Projektsteuerung (*zyklisches Projektcontrolling*), liegen mit ihrem Fokus auf der Projektleistung, den Projektterminen, auf Projektressourcen und den Projektkosten. Die Leistungsüberwachung über ein *Leistungscontrolling*, d. h. der Leistungsfortschritt, kann über Fertigstellungsgrade oder Fertigstellungswerte ermittelt werden. Konkret wird hierzu die Statusschritt-Technik angewandt, mit der über die Definition einzelner Ereignisse bzw. Schritte ein Fortschrittszuwachs ausgewiesen wird. Zur Überwachung von Terminen durch ein *Termincontrolling* müssen zunächst realisierbare Terminpläne aufgestellt werden, über die dann entweder Terminabweichungen erfasst oder der zeitliche Fortschrittsgrad anhand von Terminen quantitativ aufgezeichnet werden können. Mit einem *Ressourcencontrolling* wird ein Kapazitätsabgleich ermöglicht, bei dem der tatsächliche Ressourcenbedarf den verfügbaren Kapazitäten entgegengestellt wird, um damit Engpässe sichtbar werden zu lassen. *Kostencontrolling* wird über einen Soll-Ist-Vergleich realisiert oder über eine integrierte Methode zur Kostenüberwachung und Kostenprognose, der sogenannten Earned-Value-Analyse, abgebildet. Der Earned-Value (verdienter Wert) stellt diesbezüglich den Beitrag der Budgetkosten dar, der anhand eines absoluten Betrages und eines Prozentsatzes der aktuell erledigten Arbeiten errechnet wird (vgl. Drews et al. 2014, S. 472 ff.).

2.3 Projektabschluss und Projektbewertung

Dimensionen der *Projektphase 3* werden als Projektabschluss und Projektbewertung beschrieben: Erfolgreiche Projekte zeichnen sich durch einen systematischen Projektabschluss und eine entsprechende Projektbewertung aus. Mit dem *Projektabschluss* wird einerseits eine erfolgskritische Ergebnisanalyse geleistet, andererseits werden prospektive Handlungsempfehlungen für weitere Projekte gegeben. Dies kann bei Multiprojektmanagement den Qualitätsprozess im Hinblick auf eine kontinuierliche Fehlervermeidung und eine optimale Organisationsentwicklung mit entsprechend organisationalem Lernen fördern.

Mit der *Projektbewertung* kann unter Quantifizierungsaspekten eine hohe Sachlichkeit bzw. Vergleichbarkeit von Projekten erreicht werden. Im Rahmen der Bewertung sollten auch die Ausgangsschätzungen berücksichtigt und der Grad notwendig gewordener Abweichungsmanöver bestimmt werden. Unter qualitativen Aspekten können Gesamteinschätzungen der Projektmitglieder über deren Feedback oder eine Außenwirkung des Projekts auf Stakeholder integriert werden (vgl. Drews et al. 2014, S. 105 ff.).

Aufgabenkataloge bzw. Checklisten zu Phase 3 lassen sich wie folgt angeben: Zu den wesentlichen *Aufgaben* des Projektabschlusses und der Projektbewertung gehören die *Erstellung eines Projektabschlussberichts*, der die systematische Darstellung der Projektergebnisse beinhaltet, eine Projektabschlussitzung, auf der Feedbackbögen und Befragungen zur Projektauswertung diskutiert werden sowie die *Auswertung von Kennzahlen* zur Projektbewertung insgesamt. Häufig werden diesbezüglich auch Abnahmeprotokolle erstellt, mit denen die erbrachte Leistung dokumentiert werden kann.

Risikomanagement in Phase 3 muss in der Projektabschlussphase und Projektbewertung in der Regel eine tendenziell *aggregierte Risikobewertung* vornehmen, die Darstellung einer systematischen Risikoübersicht leisten sowie denkbare Auswirkungen von Risiken in der Zukunft ausweisen. Das Risikoszenario insgesamt wird in einem Risikobericht dargestellt, der nicht nur die Struktur der bestehenden Risiken auflistet, sondern auch eine Dokumentation der getroffenen Maßnahmen darstellt.

Controllinginstrumente, die mit dem Abschluss eines Marketing-Projekts auf den Plan gerufen werden (*finales Projektcontrolling*), sollten vorrangig die *Dokumentationsfunktion* des Projektcontrollings umfassend erfüllen. Mit der Projektabschlussanalyse wird der Zielerreichungsgrad dokumentiert; dies bedeutet auch die Ursachen für eine unzureichende Zielerfüllung darzustellen, die im finanziellen, personellen oder auch organisatorischen Bereich liegen können. Mit der Nachkalkulation werden Projektkosten über Soll-Ist-Vergleiche ausgewiesen und damit eine *finale Wirtschaftlichkeitsanalyse* erstellt. Mit der Gesamtprojektbewertung können über qualitative Bewertungsszenarien Gesamteindrücke aller Beteiligten profiliert werden oder es kann über Projektkennzahlen eine quantitative Bewertung erfolgen. Der Projekterfolg wird insgesamt nach Möglichkeit ganzheitlich aus der Sicht aller beteiligten Stakeholder ermittelt und dann über Zufriedenheitsindikatoren ausgewiesen. Die Dokumentation aller vorbezeichneter Ergebnisse

erfolgt schließlich über einen Projektabschlussbericht und im Idealfall über eine Projektabschluss-sitzung, die als konstruktiv-kritisches Diskussionsforum genutzt werden sollte (vgl. Pascher et al. 2013, S. 186 ff.).

3 Aspekte ganzheitlicher Projektoptimierung

Eine *Professionalisierung* des Projektmanagements muss durch integrierende, ganzheitliche Perspektiven auf das Projekt erfolgen. Unter diesem Aspekt werden ergänzende Gestaltungsfelder bedeutsam, die zunächst in einer wirkungsvollen und überzeugenden *Projektpräsentation* liegen, welche die Ergebnisse eines Projektcontrollings sowohl quantitativ aufzeigt, als auch qualitative Elemente einer Ergebnispräsentation berücksichtigt. Als herausragendes Merkmal für erfolgreiche Projektentwicklung lassen sich weiterhin *Kommunikationsstrukturen* ausmachen. Diese werden einerseits durch eine klare Zuweisung von Einzelaufgaben zu Projektrollen, also durch eine personelle Besetzung des Projekts realisiert; andererseits muss die Qualität einzelner Kommunikationsformen, etwa durch richtungsweisende Botschaften, effektive Konfliktlösungsstrategien und konstruktive Richtungsbeiträge unterstützt werden. Im Rahmen einer optimalen *Projektvernetzung* erfolgt zum einen die Implementierung projektrelevanter Organisationsstrukturen mit Anreizkompatibilitäten und Delegationsmustern, zum anderen muss das Projekt mit einer adäquaten IT-Infrastruktur, d. h. einer



Abb. 4 Aspekte ganzheitlicher Projektoptimierung. (Quelle: eigene Darstellung)

entsprechenden Systemarchitektur, mit Einzellösungen unterlegt werden (vgl. für eine Übersicht der Aspekte einer ganzheitlichen Projektoptimierung Abb. 4).

3.1 Projektpräsentation: Fakten versus Faszination

Darstellung und Präsentation von Zwischen- oder Endergebnissen eines Marketing-Projekts müssen vielschichtig angelegt sein. Zum einen geht es um die deutliche Botschaft, die durch exemplarisch-elementarisierte *Aussagen* vermittelt werden sollte, zum anderen um die Untermuerung dieser Botschaft mit Zahlen, Daten und Fakten, aus denen sich dann, in Verbindung mit den Ergebnissen, eindeutige oder wegweisende *Handlungsempfehlungen* ableiten lassen sollten. Schließlich empfiehlt es sich, durch konstruktiv-kritische Bewertungen ein entsprechendes Feedback und die Option zu Korrekturmanövern zu berücksichtigen. Damit wird immer auch Bezug genommen auf ein adäquates *Projektmarketing* an sich, über das die Kernabsichten des Marketing-Projekts entsprechend plausibilisiert werden. Projektpräsentationen sollten sich daher an folgendem Leitfaden orientieren:

- Basisbotschaft und Vision
- Zahlen, Daten, Fakten
- Problemlösungsszenario
- Handlungsempfehlungen
- Fazit

Überzeugung, Authentizität und nachhaltige Profilierung stellen im Rahmen der Präsentation eines Marketing-Projekts wichtige Voraussetzungen für das gute Gesamtergebnis eines Projekts dar. Hierzu sollten *innovative Präsentationstechniken* gewählt werden, die sich nicht ausschließlich auf Folienformate reduzieren lassen, sondern interaktive Medien, kreative Visualisierungen und eine eingängige Textstruktur nutzen, die den „roten Faden“ der Darstellung entsprechend anzureichern vermögen (vgl. Pöhm 2006, S. 143 ff.).

3.2 Projektkommunikation: Performance versus People

Die richtigen *Kommunikationsstrukturen* stellen einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Projektabwicklung dar. Zum einen werden sie formal durch entsprechende Organisationsstrukturen festgelegt, zum anderen – und dies dürfte gegenwärtig eine weitaus wichtigere Komponente darstellen – werden sie durch professionelle *Teamstrukturen* ermöglicht. Projekte können in *klassische Organisationsstrukturen* der funktionalen, divisionalen und matrixbezogenen Organisation integriert werden. Einzelne Stellen innerhalb dieser Organisationsformen werden dann einem spezifischen Projekt zugeordnet.

Je nachdem, ob der temporäre oder der permanente Charakter einer Projektorganisation überwiegt, macht es Sinn, bestimmte Abteilungen dauerhaft in ein Projekt auszugliedern. Kommunikationsstrukturen werden diesbezüglich dadurch optimiert, dass einzelne Aufgaben und Rollen eindeutig festgelegt werden.

Mit der Zusammensetzung des *Projektteams* wird zumeist auch die Leistungsfähigkeit im Projekt bestimmt. Zu beachten sind hierbei teamspezifische Elemente, die sich mit der Zusammenarbeit im Projekt herausbilden. Geachtet werden sollte dabei auf ein positives Groupthink, das sich durch eine proaktive Eigendynamik und eine hohe Gruppenkohäsion auszeichnet. Ein günstiges Collective Information-Sampling wird dabei häufig dadurch erreicht, dass Teammitglieder mit unterschiedlichsten Fachkompetenzen entsprechende Beiträge leisten können. Polarisierungen müssen nicht immer Konflikte bergen, sondern können als kreativer Input gewertet werden, wenn sie mit entsprechender Rationalisierung und Anreizen integriert sind (vgl. Huber 2010, S. 152 f.). Eine professionelle Zusammenstellung des Projektteams fokussiert die optimale Besetzung folgender Positionen: *Projektleitung* erfordert eine professionelle Führungsfähigkeit, visionäre Eingaben, Konfliktfähigkeit sowie eine ganzheitliche Kompetenz für die Thematik, die durch das Projekt behandelt werden soll. *Projektteammitglieder* zeichnen sich durch eine hohe Teamfähigkeit, zielgerichtete Aufgabenerfüllung, Interaktions- und Kommunikationsfähigkeit sowie ergebnisorientierte Selbst- und Fachkompetenz aus. *Projektmitarbeiter* werden flankierend eingesetzt und sollten daher konstruktiven Input in Einzelfragen und Teilaufgaben leisten, schnelle Orientierung bewerkstelligen sowie Wirkungszusammenhänge zwischen einzelnen Teilbereichen des Projekts gezielt wahrnehmen. Herausragende Kommunikations-, Interaktions- und Sozialkompetenz besitzen daher für alle Beteiligten und deren erfolgreichen Projektbeitrag einen hohen Stellenwert (vgl. Kraus und Westermann 2014, S. 19 ff.).

3.3 Projektvernetzung: Daten versus Information

Projektsteuerung und Projektkontrolle verlaufen dann erfolgreich, wenn projektrelevante Daten und Informationen kontinuierlich zur Verfügung gestellt werden. Eine flexible, aber einheitliche IT-Lösung ermöglicht hier Transparenz und Integration von allen Projektbeteiligten und gleichzeitig eine gewisse Agilität hinsichtlich korrigierender Planung, Analyse und Reporting. Für die Auswahl projektspezifischer IT-Systeme sind dabei sowohl strategische als auch operative Überlegungen erforderlich. Mit der *IT-Unterstützung* werden vorrangig Projektmonitoring und Projektreporting geleistet, mit denen die wirtschaftliche Evaluierung von Projekten erfüllt wird. Sind Fragen der IT-Systemarchitektur geklärt, so muss über den Einsatz einer entsprechenden Software entschieden werden. Während der Einsatz einer Standardsoftware teilweise mit vereinfachten Nutzerbedingungen verbunden ist, erweisen sich angepasste Softwareapplikationen als weitaus hilfreicher, wenn es darum geht, den Spezifika eines Projekts gerecht zu werden. Hierbei ist abzuwägen zwischen dem Kostenaufwand einer Softwareanpassung

und den Nutzungsqualitäten alternativer IT-Lösungen. Um *Projektmanagementsysteme* praktikabel einsetzen zu können, muss die Projektmanagementsoftware im Hinblick auf Nutzerfreundlichkeit und Nutzerkompetenz abgestimmt werden. Anwender sollten dabei grundlegende Kenntnisse über die Projektmanagementsoftware besitzen oder entsprechend geschult werden. Projektdaten müssen gepflegt und über eine einheitliche Struktur zugänglich gemacht werden. Produkte innerhalb von Projektmanagementsystemen, die zur Projektplanung, Projektsteuerung und Projektkontrolle geeignet sind, lassen sich 1) in dateibasierte Systeme unterscheiden, die sich durch eine relativ hohe Nutzerfreundlichkeit auszeichnen; weiterhin 2) in datenbankgestützte Systeme, die nicht isoliert eingesetzt werden können, sondern eine Integration einzelner Module erfordern; schließlich 3) in webbasierte Systeme, die zunehmend über das Internet zur Verfügung gestellt werden und sich durch einen einfachen Zugriff auszeichnen (vgl. Fiedler 2014, S. 248 ff.).

In der Praxis werden auch Alternativen zu einer ganzheitlichen IT-Unterstützung genutzt. Mit dem Einsatz einer Tabellenkalkulation sind zumeist ein schneller Aufbau und eine einfache Anwendung verbunden, jedoch entstehen durch Komplexität und Datenumfang Einschränkungen in Projekten. Mit den vorbezeichneten Projektmanagementsystemen kann demgegenüber eine größere Integration von Prozessen, Ressourcen und Elementen eines Projekts erreicht werden, ebenso eine Simulation von Projektverschiebungen.

4 Fazit: Realitätssinn und Zugkraft

Projekte werden in der Praxis meist zwischen Euphorie und Ernüchterung ausgetragen. Die Motivation, ein Projekt durchzuführen liegt sicher in einer gezielten, ergebnisorientierten Arbeitsweise zu einer bestimmten Thematik oder einem zu lösenden *Problem*, abseits von routiniertem Alltagsgeschäft. Projekte verlaufen dann erfolgreich, wenn sie durch professionelle Planung und Steuerung begleitet werden, die so zur Kernaufgabe eines Projektcontrollings werden. Damit lassen sich wesentliche Projektsünden vermeiden, wie etwa die einer unzureichenden Problemstellung, unrealistischen Zielsetzungen und Zeitperspektiven sowie einer ungenügenden Fixierung von Budgets, Ressourcen und Kompetenzen. Projektcontrolling mit Augenmaß erfordert vor allem ein diplomatisches Kalkül in Sachen Projektsteuerung und -koordination, damit die Motivation und das Engagement aller Beteiligten nicht im Korsett einer Zahlenmatrix ersticken, sondern die Leistungen des Projektcontrollings als *konstruktiver Rahmen* für die Weiterentwicklung eines Projekts wahrgenommen werden.

Aus den *Erfahrungen* zahlreicher Marketing-Projekte lassen sich diesbezüglich drei charakteristische Handlungsmuster für Projekte ausmachen, die insbesondere als Mittler zwischen Projektfortgang und Projektcontrolling angesehen werden können: 1) *Motiviertes Denken* – als Gewinner agieren – zeichnet Projektteams dann aus, wenn überbordende Begeisterung, unkritische Übernahme von Neuem oder ein Zuwenig an analytischem Sachverstand gegeben sind. Hier ist es Aufgabe des Projektcontrollings,

in allen Phasen des Projekts korrigierenden Ausgleich zu kommunizieren und mit kontinuierlicher Dokumentation das Projekt kritisch zu begleiten. 2) *Routiniertes Denken* – als Macher funktionieren – charakterisiert Projektsituationen, in denen bestimmte Wege und Methoden der Handlungsausführung immer wieder fixiert werden und deshalb aus einem Routinedenken heraus bessere Alternativen oder innovative Pfade nicht in Anspruch genommen werden. Aufgabe eines Projektcontrollings ist es hierbei, aus den gewonnenen Daten Alternativen aufzuzeigen und eine Vergleichslogik zu kommunizieren. 3) *Orientiertes Denken* – als Profi reflektieren – beschreibt Projektprofile, die aufgrund weitreichender Erfahrungen und zahlreicher Projekterfolge zur Überschätzung eines erfolgreichen Projektprozesses neigen und deshalb Risikofaktoren zu wenig berücksichtigen. Projektcontrolling hat hier die Aufgabe, strategische Kommunikationsformen aufzulegen und Entwicklungsszenarien alternativ zu dokumentieren (vgl. Huber und Radan 2012, S. 45 ff.).

Projekte, soweit verbreitet sie auch sind und so routinemäßig sie teilweise abgewickelt werden, bleiben immer wieder eine neue Herausforderung. Das Basiswissen, wie Projektmanagement funktionieren kann, stellt dabei eine wichtige Voraussetzung des Projekterfolgs dar. Das hier dargestellte Phasenkonzept, einschließlich der Strukturelemente, kann dazu einen Leitfaden der Orientierung für Projektcontrolling geben.

Literatur

- Drews, G., Hillebrand, N., Kärner, M., Peipe, S., & Rohrschneider, U. (2014). *Praxishandbuch Projektmanagement*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Fiedler, R. (2014). *Controlling von Projekten. Mit konkreten Beispielen aus der Unternehmenspraxis – Alle Aspekte der Projektplanung, Projektsteuerung und Projektkontrolle* (6. Aufl.). Wiesbaden: Vieweg+Teubner.
- Huber, A. (2010). *Personalmanagement*. München: Vahlen.
- Huber, A. (2016). *Marketing* (3. Aufl.). München: Vahlen.
- Huber, A., & Radan, L. (2011). Wahrnehmen, Strukturieren, Lösen – Was Denkberatung mit Verhalten zu tun hat. *accadis Denkpunkt, 1*, 45–51.
- Huber, A., & Radan, L. (2012). Wünschen, Wollen, Wissen – Was Denkberatung umsetzen kann. *accadis Denkpunkt, 1*, 45–51.
- Kraus, G., & Westermann, R. (2014). *Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lachnit, L., & Müller, S. (2012). *Unternehmenscontrolling. Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotenzialsteuerung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lang, M., & Scherber, S. (Hrsg.). (2015). *Agiles Management. Innovative Methoden und Best Practices*. Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Pascher, D., Ropers, J., & Zillmer, D. R. (2013). *Management und Controlling von Projekten. Von Kunden- und Balanced-Scorecard-Projekten zu Prozesskennzahlen* (2. Aufl.). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Pöhm, M. (2006). *Präsentieren Sie noch oder faszinieren Sie schon? Heidelberg: Der Irrtum PowerPoint*.

- Rabl, W. (2016). Project management. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke, & I. Geiger (Hrsg.), *Business project management and marketing. mastering business markets* (S. 277–353). Berlin: Springer.
- Reinecke, S., & Janz, S. (2007). *Marketingcontrolling. Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schreckeneder, B. C. (2013). *Projektcontrolling. Projekte überwachen, steuern, präsentieren* (4. Aufl.). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Steinle, C., Eßeling, V., & Eichenberg, T. (Hrsg.). (2008). *Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling. Projekte erfolgreich strukturieren und steuern*. Berlin: Erich Schmidt.

Über den Autor

Prof. Dr. Andreas Huber, ist Fachbereichsleiter für Marketing and Media an der accadis Hochschule in Bad Homburg, Mitglied zahlreicher Expertenteams und Unternehmer. Zu den Schwerpunkten in Forschung und Lehre gehören neben Marketing Themengebiete des Internationalen Managements, Personalmanagement und Logistik.

Marketing-Controlling in der Medienbranche

Erfolgsorientierte Steuerung in dynamischen Märkten

Thomas Breyer-Mayländer

Zusammenfassung

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Controlling im Rahmen des Medienmarketing und zeigt damit die Strukturen auf, mit denen im Medienunternehmen Marketing-Prozesse verankert sind und nach welchen Zielgruppen, Märkten und Kennzahlen die Steuerung dieser Marketing-Aufgaben erfolgt. In Medienunternehmen ist Marketing in der Regel einer der erfolgsentscheidenden Funktionsbereiche, der daher einer detaillierten und permanenten Begleitung und Steuerung nicht nur durch die Fachinstanzen, sondern auch durch das Top-Management bedarf. Gleichzeitig sind Medienunternehmen in vielen Fällen auch publizistische Unternehmen, die neben der kennzahlenorientierten Ausrichtung an den Markt- und Kundenbedürfnissen einer inhaltlichen Leitidee folgen und dadurch in vielen Fällen erst in der Lage sind tatsächlich neue und überdurchschnittlich erfolgreiche Produkte zu etablieren. Die medienökonomischen Besonderheiten führen zu einer Steigerung der Marktdynamik (beispielsweise durch die Interdependenz von Werbe- und Rezipientenmarkt), sodass den unterschiedlichen Performance-Kennziffern in den vier Hauptfeldern des klassischen Marketing-Mix hier eine besondere Bedeutung zukommt.

Inhaltsverzeichnis

1	Mediensystem, Akteure, Institutionen	460
1.1	Kernaufgabe des Medienmarketing	461
1.2	Netzeffekte	463

T. Breyer-Mayländer (✉)
Hochschule Offenburg, Offenburg, Deutschland
E-Mail: breyer-maylaender@hs-offenburg.de

1.3	Was ist Qualität?.....	463
1.4	Bedeutung von Zielgruppen.....	464
2	Interdependenzen von Werbe- und Rezipientenmarkt.....	465
3	Institutionelle Verankerung des Medienmarketing.....	466
4	Medienmarketing-Controlling als KPI-orientierter Steuerprozess.....	467
4.1	Produktpolitik.....	468
4.2	Distributionspolitik.....	469
5	Kontrahierungspolitik.....	473
5.1	Kommunikationsmix.....	475
5.2	Fazit – Kernaufgaben des Marketing-Controllings im Medienmarketing.....	476
	Literatur.....	477
	Über den Autor.....	478

1 Mediensystem, Akteure, Institutionen

Damit der Unterschied zu anderen Märkten und Branchen nachvollziehbar ist, sind zunächst ein paar grundsätzliche Ausführungen zum Medienmarketing erforderlich (vgl. Breyer-Mayländer und Seeger 2006; Breyer-Mayländer 2011).

Nach Heinrich (1994, S. 19) repräsentieren Medien, im Sinne der Massenmedien, die „Güter Information, Unterhaltung und Verbreitung von Werbebotschaften“. Während unterhaltungsorientierte Medien häufig im Wettbewerb zum allgemeinen Unterhaltungs- und Freizeitmarkt stehen, können informationsorientierte Angebote in einer Substitutions- oder Komplementärbeziehung zu Beratungsangeboten oder dem Weiterbildungsbereich stehen.

Die gängigen *Typologisierungen von Medienunternehmen* beruhen auf den unterschiedlichen *Unternehmensgegenständen*, d. h. den unterschiedlichen Produkten, da sich die Unternehmen in Aufbau- und Ablauforganisation, Kosten- und Erlösstruktur sowie in den Marktbedingungen, d. h. im Unternehmensumfeld, je nach Mediengattung z. T. sehr deutlich voneinander unterscheiden (vgl. Breyer-Mayländer und Werner 2003, S. 57–166). Die Medien- und Kommunikationsbranche wird jedoch, neben den klassischen Medienunternehmen, auch durch eine Reihe von anderen Unternehmen geprägt (vgl. Abb. 1).

Durch die komplette Digitalisierung der Prozesse, Produkte und Märkte sind die noch, nach der Jahrtausendwende gängigen Gliederungen und Abgrenzungen des Medienmarktes heute (2016) bereits Makulatur, sodass bei der Erweiterung der oben dargestellten Betrachtungsweise von Massenmedien auch die Kommunikation (1:1 bis n:m) und (teil-)öffentliche Interaktion eine stärkere Rolle spielen müssen.

Wenn wir auf die Akteure innerhalb der unterschiedlichen Medienunternehmungen schauen, dann wird eine weitere Besonderheit des Marketing im Mediensektor deutlich. Ein Medienunternehmen strebt zwar häufig eine Orientierung am Markt und an den vorhandenen Bedürfnissen an, dennoch besitzen das Unternehmen, die Redaktion oder der einzelne Mitarbeiter auch eigene Vorstellungen über die anzustrebende Ausgestaltung der Produkte. Kirchenzeitungen haben, beispielsweise vonseiten ihrer Gesellschafter,

Dienstleister: – Filmproduktionsfirmen – Online-Agenturen – Werbeagenturen (Kreation, Media etc.) – PR-Agenturen – Druckereien – Redaktionsbüros – Nachrichtenagenturen – Werbevermarkter – Direktmarketing-Agenturen – Multimedia-Dienstleister – Hardware-Hersteller – Grafiker, Webdesigner, Videojournalisten...	Medienunternehmen: – Buchverlage – Presseverlage (Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt) – Musiklabels/Musikverlage – Rundfunksender (Hörfunk, Fernsehen) – Online-Dienste/Internet-anbieter – Spieleproduzenten – Diensteanbieter (LBS, Audioguides etc.) – Branchenfremde in Koop. mit Agenturen für Corporate Communication	Handel/Distribution: – Buchhandel – Pressehandel – Pressedistribution – Musikalienhandel – Videotheken – Downloadportale – App-Stores – Telekommunikations-partner – eigenes Online-angebot – Rundfunkkooperation – fachfremder Handel (z.B. Discounter im LEH)

Abb. 1 Akteure im Medienmarkt. (Quelle: Breyer-Mayländer 2013, S. 104)

die Aufgabe, Themen, die aus Sicht der Kirche gesellschaftlich unterrepräsentiert sind, in die öffentliche Diskussion einzubringen. Gerade bei der Schaffung von neuen Formaten im Mediensektor, wie etwa neuen Zeitschriftentiteln, Apps oder neuen TV-Serien, spielt neben der Markt- und Kundenorientierung, die häufig durch Pretests im Rahmen der Marktforschung abgesichert wird, das journalistische und publizistische Gespür eine Rolle. Rein marktforschungsbasierte Innovationen haben im Mediensektor den Nachteil, dass sie häufig austauschbare Me-too-Produkte liefern, da sie auf Mainstream-Empfehlungen, d. h. bekannte sowie beschreib- und messbare Produkte ausgerichtet sind. Dennoch bleibt für alle publizistisch aktiven Bereiche der Medienunternehmen die Anforderung bestehen, sich im Sinne des Medienmarketing am Markt zu orientieren (vgl. Böskens 2009, S. 115 f.), was sich in den Kennzahlen des Marketing-Controllings auch in dieser Form widerspiegelt.

Weitere, für das Marketing-Controlling der Medienbranche relevante Akteure ergeben sich durch die Aufteilung des Marktes in den Nutzer- und Werbemarkt. Neben den Vermarktungsorganisationen der Medienunternehmen (z. B. Ströer Digital Media als Vermarkter von Digital- und Out-of-Home-Media) und Werbekunden, sind die diversen Agenturen (Fullservice-Werbeagenturen, Mediaplanungsagenturen, Kreativagenturen, Digital-Agenturen, Direktmarketing-Agenturen etc.) ebenfalls als Teil des Mediensystems anzusehen (vgl. Abb. 2). Dabei muss jedoch nicht immer der Schritt vom Medienschaffenden über das Medienunternehmen hin zum Publikum vollzogen werden. Direktvermarktung, beispielsweise über das Internet, hat hier neue Nischen der Medienentwicklung geschaffen.

1.1 Kernaufgabe des Medienmarketing

Medienmarketing umfasst unternehmensexterne Aspekte, wie die *Ausrichtung der Managementtätigkeit auf „derzeitige und künftige Medienmärkte“* (Pezoldt und Sattler 2009, S. 16),

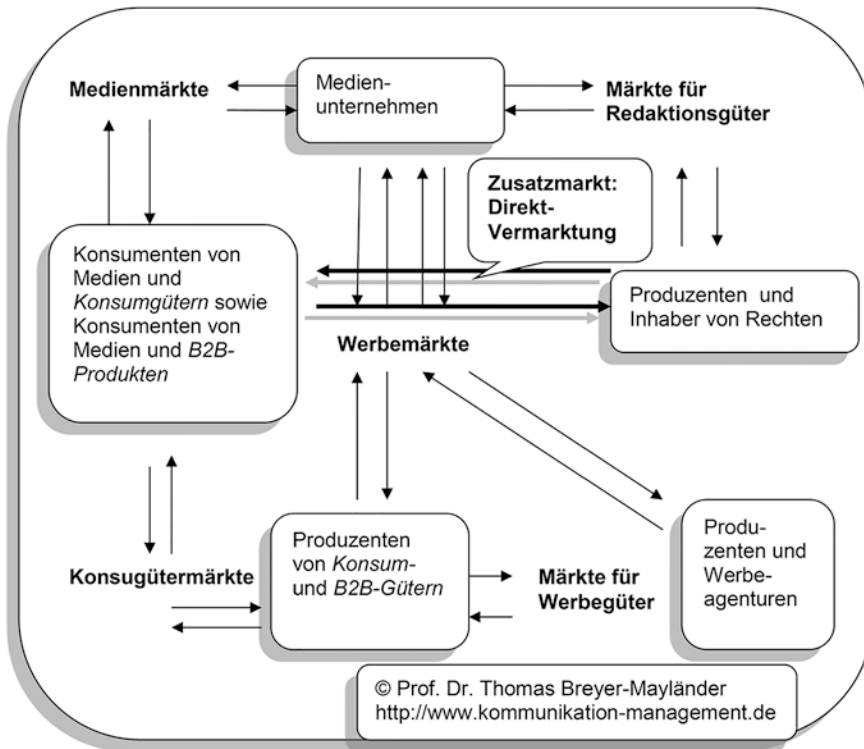


Abb. 2 Akteure und Märkte der Medienwirtschaft. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Breyer-Mayländer 2011, S. 336)

sowie unternehmensinterne Aspekte, wenn es darum geht, die „Voraussetzungen zur effektiven und effizienten Umsetzung der marktbezogenen Aktivitäten zu schaffen“ (Pezoldt und Sattler 2009, S. 16).

Wenn ein Medienunternehmen im Sinne eines umfassenden und *integrierten Marketing* die Aktivitäten des gesamten Medienunternehmens an den Bedürfnissen der Märkte ausrichtet, dann setzt dies aus betriebswirtschaftlicher Sicht zunächst voraus, dass es sich bei den *Medienmärkten* um *Käufermärkte* handelt, bei denen der Bereich Absatz auch tatsächlich einen Engpassfaktor darstellt. Dementsprechend kommt dem Marketing in den unterschiedlichen Medienunternehmen eine sehr zentrale Bedeutung zu, selbst wenn einzelne Akteure, z. B. im Rahmen von Redaktion, Lektorat oder anderen contentbezogenen Funktionen, stets den Wettstreit zwischen Kundenwünschen, Marktorientierung und eigenen Ideen bzw. eigenem „Sendungsbewusstsein“ im Vordergrund sehen.

Der Medienmarkt als Aktionsfeld für das Medienmarketing weist einige Besonderheiten auf, die in anderen Märkten entweder gar nicht oder zumindest nicht so ausgeprägt in Erscheinung treten. Die Bestimmung des relevanten Markts (vgl. Nieschlag et al. 1997, S. 372) ist in der Medienbranche häufig eine komplexe Aufgabenstellung.

1.2 Netzeffekte

Indirekte Netzeffekte lassen sich durch sogenannte Systemgüter erklären. Bekanntes Beispiel für indirekte Netzeffekte im Rahmen von Systemgütern ist der Erfolg des VHS-Videosystems. Damals konnte sich ein technisch schlechteres Produkt dadurch durchsetzen, dass eben mehr Endgeräte (Hardware) und ein größeres Filmangebot (Software) auf diesem Standard verfügbar waren. Das bedeutete, ein Filmproduzent, der sein Produkt möglichst breit vermarkten wollte, wählte den technischen Standard aus, der die größte Verbreitung hatte. Umgekehrt waren die Technikdienstleister auch eher bereit, für den technischen Standard zu produzieren, mit dem die meisten Filme abgespielt werden konnten.

Durch die besondere Bedeutung redaktioneller Medien entsteht aber oftmals auch ein *sozialer Netzeffekt*. Medien sind häufig Gegenstand von Identifikation und Kommunikation und haben daher zumeist einen engen Bezug zu einzelnen Gruppen, sodass sie selbst Gegenstand der Diskussion werden. Dieses wird vor allem bei Serienfilmen besonders augenfällig, wenn sich Freundeskreise über den weiteren Fortgang der Handlung austauschen und das „Bescheid-Wissen“ bereits zum relevanten Code einer Gruppe wird.

1.3 Was ist Qualität?

Es gibt nicht den absoluten Wert eines Mediengutes, sondern lediglich den Wert, den eine einzelne Person dem Produkt beimisst. Typische Kriterien hierfür sind: *Aktualität, Exklusivität oder Spezifität* (vgl. Brandtweiner 2000, S. 41). Bei vielen Medien setzt eine sinnvolle Bewertung die Kenntnis des Inhalts und seiner Qualität voraus. Da ich als Nutzer jedoch diese Kenntnis erst *nach* dem Konsum haben kann, spricht man hier von einem Informationsparadoxon.

Die Aufgabe, dieses Paradoxon aufzulösen, wird in der Regel vom Medienmarketing übernommen, das für die redaktionelle Vermarktung eine große Rolle spielt. Eine erste *Orientierungsfunktion* haben hier *Medienmarken* (vgl. Siegert 2004), aber häufig wird versucht, durch zusätzlich bereit gestellte Informationen die Qualität des Produkts im Vorfeld des Medienkonsums erfahrbar zu machen (vgl. Breyer-Mayländer und Seeger 2006, S. 91) und damit ein *Inspektionsgut* zu erzeugen, wie dies beispielsweise bei Trailerwerbung von Kino- und Fernsehfilmen der Fall ist. Die unterschiedlichen Modelle, um Paid-Content im Bereich der digitalen Medien zu realisieren, versuchen, diese Problemstellung zu berücksichtigen. Metered-Access lässt zum Beispiel die kostenlose Nutzung von Inhalten in geringem Umfang zu und schafft damit den Wandel des Erfahrungsguts Inhalt zum Inspektionsgut, bei dem eine erste Erfahrung bereits gesammelt werden kann (vgl. Kansky 2015). Die Controlling-Kriterien für den Erfolg dieser Strategie ergeben sich einerseits im Bereich der Reichweite (die dann trotz Paid-Content nicht nennenswert zurückgehen sollte) und der Wandlungsquote von Unique-Visitors zu zahlenden Kunden für Paid-Content.

Was der Nutzer als Qualität empfindet, ist höchst unterschiedlich. Die Unsicherheit beim Mediennutzer ist recht groß, wenn es um die Frage geht, ob die Medien seinen Erwartungen entsprechen. Medien sind in vielen Fällen ein *Erfahrungsgut*, das bedeutet, dass man erst nach dem Kauf und der Nutzung des Produkts sich ein Urteil darüber erlauben kann, ob es sinnvoll war, dieses Produkt zu konsumieren. Beispielsweise weiß der Kinobesucher bei einem neuen Film nicht, ob es sich lohnt, ins Kino zu gehen. Bei vielen Informationsangeboten ist es sogar noch schlechter um die Qualitätsbeurteilung durch das Publikum bestellt. Den Bericht über die innenpolitische Lage in Afghanistan können nur wenige deutsche Konsumenten tatsächlich einschätzen. Damit ist der Mediennutzer selbst nach der Nutzung des Mediums nicht in der Lage, eine sinnvolle Qualitätseinschätzung abzugeben. Es handelt sich damit um ein *Vertrauensgut*. Aus diesem Grund ist das Vertrauen des Konsumenten in die Medienmarke von besonderer Bedeutung. Ob es sich nun lohnt, für konkrete Information zu bezahlen, ist darüber hinaus vom individuellen Interessenprofil der Nutzer abhängig. HEINRICH konstatiert hierbei zunächst Informationsmängel aufseiten der Nutzer (Rezipienten), die auf der Unkenntnis der Qualitäts-, Nutzen- und Preisstrukturen beruhen. Aus Sicht des Marketing sind Inspektionsgüter am leichtesten und Vertrauensgüter am schwierigsten im Markt einföhrbar (vgl. Heinrich 1994).

1.4 Bedeutung von Zielgruppen

Die Bedürfnisse der Menschen unterscheiden sich nicht trennscharf nach genutzten Mediengattungen, sondern nehmen in diesem Zusammenhang nur unterschiedliche Ausprägungen an. Die Problematik der *Zielgruppenbeschreibung* ist nicht neu und hat vor allem durch die Notwendigkeit, Medienzielgruppen für die Werbewirtschaft aufzubereiten, Verbreitung gefunden. Die detaillierte Definition der jeweiligen Zielgruppen von Werbekampagnen erfolgt über (Unger et al. 2004, S. 30 f.):

- *Soziodemografische Daten* (Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf etc.)
- *Psychologische Merkmale* (Bedürfnisse, Einstellungen)
- *Soziologische Merkmale* (Gruppenmerkmale, Gruppennormen etc.)
- *Konsumdaten* (Ausstattung oder Bedarf an Gütern)

Die soziodemografische und die konsum- und verhaltensorientierte Zielgruppenbeschreibung sind üblich für große Werbekampagnen und daher für Massenmedien (z. B. Publikumszeitschriften, Tageszeitungen, Radio, TV) über die gängigen Markt-Media-Studien verfügbar, die vonseiten der Medienunternehmen finanziert werden. Aber die Zuordnungen sind nicht immer eindeutig. Die Ausrichtung der Produkte an unterschiedlichen Zielgruppen und die Messung der Zielerreichung sind zentrale Aufgaben des Controllings im Medienmarketing, weshalb die Methoden der Zielgruppenbeschreibung einer permanenten Weiterentwicklung unterliegen. Um die Lebenseinstellungen und Wertvorstellungen

von Konsumentengruppen beschreiben zu können, haben sich in der Marktforschung Milieu-Typologien durchgesetzt, wie sie heute etwa von Sigma oder Sinus-Sociovision angeboten werden.

2 Interdependenzen von Werbe- und Rezipientenmarkt

Anstrengungen bei der Etablierung von „Paid-Content“ bei contentorientierten Digitalangeboten der Medienunternehmen zeigen, dass das Geschäftsmodell eines direkten Verkaufs der Mediengüter an die Rezipienten Grenzen hat. Selbst sehr schlanke nutzerorientierte Modelle benötigen in der Regel ein vielfältiges Spektrum von Finanzquellen. Die Werbefinanzierung spielt hier oftmals eine große Rolle. Ein Großteil der Medien orientiert sich zwar zunächst am Rezipienten (Leser, Hörer, Zuschauer oder Nutzer als „Endverbraucher“), um eine ausreichende Anzahl von Nutzern für die eigenen Angebote zu gewinnen. Häufig sind jedoch die Werbekunden, die den Kontakt zu diesen Nutzern suchen, die entscheidenden Partner für die Refinanzierung der Medienproduktionen, sodass sie mit ihren Wünschen und Bedürfnissen eine entscheidende Rolle spielen.

Ein Problem bei Medienunternehmen besteht darin, dass Mediengüter nicht ohne Weiteres als Güter im klassischen Sinne verkauft werden können. Ein Großteil der Medien besitzt, wie schon skizziert eine Doppelfunktion: Es sind *Redaktions- und Werbegüter* (vgl. Breyer-Mayländer und Seeger 2006, S. 13 ff.). Redaktionsgüter sind Inhalte, für die Rezipienten bereit sind, Geld auszugeben. Die Kostenloskultur des Internet hat in viele Bereiche der Mediennutzung hineingewirkt. Bei vielen Mediengattungen ist die Finanzierung aus dem Nutzer- und Werbemarkt kombiniert, die Medien besitzen jedoch unterschiedliche Schwerpunkte. Für das Verständnis von Medienmärkten ist jedoch der Verbund in der Produktion von redaktionellen Medienprodukten und Werbung von großer Bedeutung.

Der Zusammenhang zwischen Nutzer- und Werbemarkt wird in der Medienwirtschaft häufig am Beispiel der Printmedien als Anzeigen-Auflagen-Spirale dargestellt. Die im Lesermarkt führende Zeitschrift kann auch im Anzeigenmarkt die Führung übernehmen und damit mehr Erlöse als der zweitplatzierte Wettbewerber erzielen. Mit dem größeren Budget kann der Marktführer auch stärker in die Entwicklung seines Produkts investieren, beispielsweise durch eine bessere Produktkonzeption oder bessere und ggf. teurere Journalisten. Wenn diese Investitionen lohnenswert sind, kann der bereits im Werbe- und Nutzermarkt führende Anbieter noch mehr neue zusätzliche Leser generieren. Der Vorsprung des Marktführers würde sich dieser Theorie zu Folge immer weiter vergrößern, sodass am Ende unweigerlich ein Monopol entstünde.

Damit ist das Zusammenwirken von Werbe- und Rezipientenmarkt im Mediensektor lediglich ein Spezialfall des allgemeineren Prinzips der Netzeffekte.

Bei den, im Anschluss in den einzelnen Marketing-Segmenten zu diskutierenden KPI muss man die beiden unterschiedlichen Ausprägungen von Innovationen im Medienmarkt im Blick behalten. Es gibt einerseits die gezielte Steuerung von Medienprojekten

nach zuvor ermittelten Kundenbedürfnissen (diese Kundenbedürfnisse können sowohl aus dem Werbe- als auch aus dem Nutzermarkt stammen), und es gibt andererseits auch die Entwicklung neuer Medienformen und Produkte auf Basis einer inhaltlichen, im Falle von typischen meinungsbildenden Massenmedien auch publizistischen Leitidee. Ausgangspunkt derartiger Medieninnovationen ist oftmals nicht ein zuvor wahrgenommenes Bedürfnis im Markt, sondern eine Produktidee, deren Tauglichkeit erst bei der Markteinführung – nach heutigem Maßstab durch die Nutzung eines Minimal Viable Product (MVP) überprüft wird.

3 Institutionelle Verankerung des Medienmarketing

Damit die Organisationsstrukturen nachvollziehbar sind, in denen das Medienmarketing stattfindet, muss zunächst die Kernaufgabe des Medienmarketing geklärt sein. Marketing und Medienmarketing stehen dabei in einem ähnlichen Verhältnis zueinander wie Betriebswirtschaftslehre und Medienbetriebslehre (vgl. Breyer-Mayländer und Werner 2003, S. 7 ff.). Medienmarketing als Teilfunktion der speziellen Betriebswirtschaftslehre Medienbetriebslehre behandelt die klassischen Marketingfragen (Marktforschung, Produktentwicklung etc.) und in immer stärkerem Ausmaße das Marken-Management (vgl. Abb. 3).

Die Aufbauorganisation soll durch die Einbindung der Marketing-Funktionen in die Gesamtorganisation dazu beitragen, dass die Kernzielsetzung des Medienmarketing erreicht werden kann. Hierfür haben sich Modelle zur Einbindung des Marketing in



Abb. 3 Kernthemen des Medienmarketing. (Quelle: Breyer-Mayländer 2011, S. 351)

den einzelnen Märkten der Medienbranche entwickelt (vgl. Breyer-Mayländer und Seeger 2006, S. 7 ff.). Viele Unternehmen haben in der jüngsten Zeit das Ziel verfolgt, die Marketing-Funktion nicht nur auf einen Markt oder ein Produkt hin auszurichten. Vor allem bei der Vermarktung von Werbeleistung streben viele Medienunternehmen derzeit eine Organisation an, die eine Beratungsleistung erbringen kann, ohne dabei nur auf eine Mediengattung fixiert zu sein.

Medienmarketing im Sinne eines integrierten Marketing strebt die ausgewogene Kombination unterschiedlicher Marketinginstrumente im Rahmen des *Marketing-Mix* an, ein Ansatz, der im Rahmen der integrierten Unternehmenskommunikation auf den Gesamtbereich des Auftretens eines Unternehmens bei den Stakeholdern bzw. in der Öffentlichkeit ausgedehnt wird. Im Medienunternehmen kommt im Rahmen eines integrierten Marketing zusätzlich noch der Aspekt dazu, dass der Absatz bei vielen Mediengattungen in zwei miteinander gekoppelten Märkten, dem Rezipienten- und dem Nutzermarkt stattfindet. Daher müssen die Bemühungen des Marketing in diesen Bereichen aufeinander abgestimmt werden.

4 Medienmarketing-Controlling als KPI-orientierter Steuerprozess

Damit man die oben aufgeführten Segmentierungen und die damit verbundenen Kennzahlen sinnvoll in den Gesamtkontext des Medienmarketing-Controllings einordnen kann, ist zum Einstieg noch eine grundsätzliche Klärung des Controlling-Verständnisses notwendig, die diesem Beitrag zugrunde liegt. Controlling ist dabei der Regelungs- und Steuerungsprozess, der im Sinne des Ansatzes „You can’t manage, what you can’t measure“ davon ausgeht, dass zur Unternehmenssteuerung im Bereich des Medienmarketing je nach Zielsetzung unterschiedliche Kenngrößen definiert werden, die dann im Rahmen des Controllings als KPI ermittelt werden und als Grundlage für den Regelkreislauf des Controllings dienen. Dabei bezieht sich unsere Darstellung lediglich auf die Marketing-Aspekte des Controllings im Medienunternehmen, da die sonst sehr spannenden Controllingaspekte (z. B. Beteiligungscontrolling im Medienunternehmen) (vgl. Frey und Geisler 1999) zu weit führen und auch der Begriff des Medienmarketing wird hier auf die Vermarktung von Medienprodukten im Mediamix (vgl. Urban und Carjell 2016, S. 253 ff.) fokussiert.

Wenn man die in der aufgeführten Abb. 4 angedeuteten Segmentierungen nach den klassischen Feldern des Marketing-Mix anordnet und mit aktuellen Beispielen aus dem Medienmarketing verbindet, lassen sich die zentralen Felder des Medienmarketing-Controllings darstellen.

Mediengattung	Marketing-Mix				Transfer in Inspektionsgut
	Produkt-Mix	Preis-Mix	Distributions-Mix	Kommunikations-Mix	
	Werbemarkt				
Buch	-	-	-	--	-
Zeitschrift	Anzeigenformen Sonderwerbef.	Anzeigenpreise	Werbevermarkter	Fachkampagne Gattungsmarketg	Testbuchung mit Copytest
Zeitung	Anzeigenformen Sonderwerbef.	Anzeigenpreise	Mediabera- ter, Kombinationen	Fachkampagne Gattungsmarketg	Testbuchung mit Copytest
Anzeigenblatt	Anzeigenformen Sonderwerbef.	Anzeigenpreise	Mediabera- ter, national + reg.	Fachkampagne Gattungsmarketg	Testbuchung mit Copytest
Fernsehen	Werbezielgr. Split-Screen etc.	Spotpreise	Werbevermarkter	Jahresprogramm- Vorschau	Testbuchung mit Werbemonitoring
Hörfunk	Werbezielgr. Reminder, Teaser etc.	Spotpreise/ -formate	Werbevermarkter indiv./national RMS	Fachkampagne Gattungsmarketg	Testbuchung mit Copytest
Digital (online, mobile)	Werbezielgr. Keywords, Display-W.	Preise der Werbeformen/ Werbekanäle	Werbevermarkter national/ international	Fachkampagne	Testbuchung mit Logfileauswertg
Musik	-	-	-	-	-
Film	-	-	-	-	-
Spiele	Werbezielgr.	Preise der Werbeformen	Werbevermarkter indiv./national/ international	Mailings	Testbuchung mit Imageanalysen
	Nutzermarkt				
Buch	Taschenbuch, Hardcover, Genre	Preislagen nach psych. Kaufpreis	Direkt, indirekt (Sortiment), zweistufig (Barsortiment)	Point-of-Sale, PR, Rezension, Lesung	Rezension, Leseproben
Zeitschrift	Format, Untergattung (TV, Frauen...)	Preislagen nach Zielgruppe	Direkt (Abo), Handel (Grosso)	Anzeigen, Promotionstände	Freiexemplare, Probeabonnement
Zeitung	Red. Ausgestaltung	Preissensibilität	Direkt (Abo), Handel (Grosso)	Anzeigen, Fremdwerbung, Promotionstände	Freiexemplare, Probeabonnement
Anzeigenblatt	Red. Ausgestaltung	-	Direkt Zustellung	v.a. Außenverbg. below-the-line	-
Fernsehen	Formate, Eigenp.Lizenzen	-	Frequenzen und Technologien	On-Air, Außenwerbung	Trailer
Hörfunk	Formate, Musikformat	-	Frequenzen und Technologien	On-Air, Club, Außenwerbung	-
Digital (online, mobile)	Angebote, Zielgruppen	Paid-Content b. Exklusivität	Online, Mobile	Keyword, Online, klass. Werbung, Mediamix	Test-Account bei Paid-Content
Musik	Künstler und Labels als Brand	Preissensibilität d. Zielgruppen	Tonträger, online	Events, Radio, Online	Test-Trailer
Film	Genre, Besetzung etc.	Preissensibilität d. Zielgruppen	Kino, TV, Internet	TV-Werbung, PR	Test-Trailer
Spiele	Form, Genre	Aktualität	Handel, Online	Klassische Werbung, virale Kampagnen etc.	Test-Account bei Online-Games

Abb. 4 Mediamix von Mediengattungen im Nutzer- und Werbemarkt. (Quelle: Erweiterung von: Breyer-Mayländer 2011, S. 352 ff.)

4.1 Produktpolitik

Die *Produktpolitik* im Medienbereich erfordert in unterschiedlichen Phasen des Produktlebenszyklus eine gezielte Messung, Kontrolle und Steuerung. Dabei müssen stets

die unterschiedlichen Zielgruppen und der für diese Zielgruppen vorgesehene Produktnutzen beispielsweise für Werbekunden, Kooperationspartner und Endkunden, gesondert analysiert werden.

4.1.1 Net Promoter Score (NPS) (vgl. Schwarz 2009)

Bei dieser Größe handelt es sich um eine Maßzahl für Kundenloyalität, bei der die Kunden auf einer 11-stufigen Skala zu ihrer Kundenzufriedenheit befragt werden und die überzeugten Promotoren (Stufe 9–10) mit den Kritikern (bis Stufe 6) verrechnet werden und so am Ende der Anteil der zufriedenen Kunden messbar wird (vgl. Reichheld 2006).

Beispielsweise haben die Apple-Stores im chinesischen Markt trotz immensen Wettbewerbes durch Plagiate inzwischen ausgehend von einem NPS von rund 50 % einen NPS von ca. 70 % erreicht, der dem Apple-Erwartungsniveau entspricht und in der Medienbranche insgesamt als Benchmark für Best Practice gilt (vgl. auch Markev 2011).

4.1.2 Reichweite

Ein weiteres Maß für die Wirksamkeit von Medien-Content ist die damit erzielte Reichweite, die nicht nur die Zufriedenheit im Usermarkt widerspiegelt, sondern eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Vermarktung im Werbemarkt darstellt. Dabei kommt es auch auf die gewünschte Reichweite innerhalb von definierten Teilzielgruppen an, wie es beispielsweise bei unterschiedlichen redaktionellen Plattformen deutlich wird, die bei den Printprodukten klar abgegrenzt sind und im Digitalgeschäft kooperieren (vgl. Letz 2016, S. 4), wenn unterschiedliche Sinus-Milieus erreicht werden sollen. Die Reichweitendaten im klassischen Mediensektor werden durch die Reichweitenkontrollorganisationen, wie beispielsweise die Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgerleistungen (IVW), in Deutschland gemessen oder in Form von Markt-Media-Studien erhoben, die meist von einem Zusammenschluss von Medien/Werbeträgern finanziert werden, die damit ihre Leistung im Werbemarkt dokumentieren.

4.1.3 Marktanteil

Eine weitere Kennzahl sind im Vergleich der Medien untereinander und zur Dokumentation der Leistungsfähigkeit im Mediageschäft die *Marktanteile*, die sich durch den Vergleich der Reichweitenstatistiken ergeben, wenn man einen relevanten Markt definiert.

4.2 Distributionspolitik

Im Zentrum der *Distributionspolitik* bei Medienprodukten stehen die Analyse und die Orchestrierung der Distributionskanäle für die unterschiedlichen Marktbereiche (in den meisten Fällen zumindest für den Werbe- und Rezipientenmarkt). Beispielhaft lassen sich an zwei unterschiedlichen Massenmedien die Schwierigkeiten der Distributionspolitik im Medienmarketing aufzeigen, die jeweils eigene Ziele und in der Folge eigene Kennzahlen benötigen.

4.2.1 Marktabdeckung

Wenn im Rahmen der Distributionspolitik (Teil-)Märkte definiert wurden, ist die grundsätzliche Verfügbarkeit des Mediums in diesem Markt eine relevante Optimierungsgröße für das Medienmarketing.

Hier geht es um die grundsätzliche Erreichbarkeit der Kunden bei der Wahl eines definierten Distributionskanals. Wenn ein TV-Sender ausschließlich auf digitales Fernsehen setzte, dann war das – trotz großer politischer Werbeprogramme für Digital-TV – bis 2010 ein sehr riskantes Unterfangen, da man nur einen Bruchteil des Marktes überhaupt theoretisch erreichen konnte. Damit ist in derartigen Distributionsszenarien die Ausschöpfung eines Kanals (Wie viel % der Digital-TV-Haushalte erreichen wir?) unter Berücksichtigung der gesamten Möglichkeiten des Kanals das entscheidende Thema.

4.2.2 Reklamationsquote der Zustellung (Print-Produkte)

Selbst in den Fällen, in denen die grundsätzliche Erreichbarkeit aller Zielgruppen möglich ist, gilt es im Rahmen des Marketing-Controllings, im Mediensektor die Wirksamkeit der Distribution zu kontrollieren. Typisch sind beispielsweise bei der Zustellung physischer Presseprodukte die Reklamationsquoten, die in Abhängigkeit von den Zustellbedingungen (Vollzeit- oder Nebenerwerbszusteller, Nacht- oder Tagzustellung, Stadt- oder Landgebiet) bewertet werden. Hier gehen Marketing-Controlling und Qualitätsmanagement ineinander über, da die KPIs in diesem Sektor für beide Zielsetzungen genutzt werden können.

4.2.3 Zielgruppenüberlegungen bei der Kanalauswahl

Unterschiedliche Distributionskanäle können dabei bei ein und demselben Produkt zur Erreichbarkeit ganz unterschiedlicher Zielgruppen führen. Aufgabe des Marketing-Controllings ist es hier, die Marktausschöpfung in den jeweiligen Teilsegmenten im Blick zu behalten und eine Optimierung der unterschiedlichen gewählten Kanäle vorzunehmen. Dass unterschiedliche Kanäle für ein und dieselbe inhaltliche Kompetenz zu Produktvarianten führen, die eigene Zielgruppen adressieren können, mutet dabei schon fast trivial an. Die Zielgruppe für eine News-App unterscheidet sich in vielen Fällen von den Lesern der gedruckten Zeitung und diese wiederum überschneiden sich nur teilweise mit den Nutzern des unter derselben Marke geführten Online-Angebots oder den Abonnenten der PDF-Ausgabe. Hier ist es die Aufgabe im Rahmen des Medienmarketing die potenziellen Zielgruppen zu benennen und als Zielvorgabe Marktanteile in den Segmenten anzupeilen und deren Erreichung im Rahmen des Controllings der zentralen KPI im Blick zu behalten.

Aber auch bei exakt identischen Medien kann dem Distributions-Mix eine entscheidende Bedeutung im Wettbewerb zukommen. Eine gedruckte Zeitschrift kann beispielsweise zunächst über drei grundsätzliche Vertriebskanäle verbreitet werden, die komplementär zueinanderstehen. Das Abonnement, den Einzelverkauf am Kiosk und die Vermietung via Lesezirkel. Die gezielte Aufteilung und Orchestrierung dieser Kanäle wäre bereits eine zentrale Aufgabe der Planung im Rahmen eines Medienmarketing, die

einer anschließenden Kontrolle und Steuerung im Rahmen des Controllings bedarf. Ob dann innerhalb eines Kanals, wie dem Einzelverkauf, neben sehr breiten Sortimentsbereichen, wie sie etwa im Bahnhofsbuchhandel etabliert sind, auch spezifischere Umfelder, wie beispielsweise kleinere Kioske in Mittel- und Oberzentren oder Supermärkte und Discounter in Verlagsdirektbelieferung in den Vertriebskanal-Mix integriert werden, ist eine titelindividuelle strategische Festlegung, die den potenziell erreichbaren Gesamtmarkt entscheidend prägt.

4.2.4 Veränderte Geschäftsmodelle durch Unbundling in der Mediendistribution

Im Rahmen der Digitalisierung der Märkte haben wir seit der Jahrtausendwende in vielen Segmenten des Medienmarktes disruptive Veränderungen sehen können, bei denen statt der Weiterentwicklung bisheriger Verfahren und Produkte eine komplette Neuorientierung des Unternehmens notwendig wird. Das Controlling im Medienmarketing muss auch für diese Prozesse die Daten für den Einstieg und das Management der Veränderung liefern.

Bei disruptiven Veränderungen (vgl. Christensen 1997) ist die neue Methode oftmals zu Beginn schlechter als das bisher etablierte Verfahren. Es ist aber beispielsweise kostengünstiger oder ermöglicht grundsätzlich neue Funktionalitäten und genügt am Ende der ersten Entwicklungsphase zumindest den Ansprüchen der Kunden mit einfachem Anspruchsniveau. Die erhaltenden Innovationen der etablierten Produkte führen hingegen meist zu einer weiteren Diversifikation in einem Segment, das oberhalb des Anspruchsniveaus des Marktes liegt.

Ein ganz konkretes Beispiel vermag den abstrakt klingenden Zusammenhang zu verdeutlichen (vgl. Breyer-Mayländer 2017, S. 34): Die Diskussion, ob digitale Fotografie wirklich auch etwas für den professionellen Bereich sein kann. Die ersten Produkte in diesem Umfeld hatten keineswegs schon alle Elemente der besseren Technologie und die Anwendung in Verbindung mit Social Media, wie Instagram, Facebook oder WhatsApp, war zu dieser Zeit schon gar nicht vorstellbar (vgl. auch Boyny 2010, S. 91). Die Methode hat den Produkten neue Bedeutung gegeben, aber dennoch hat diese Entwicklung in Verbindung mit dem Aufkommen der Smartphones dazu geführt, dass das Grundprodukt Fotoapparat im Publikumsgeschäft zu einer Teilfunktion eines multifunktionalen Smartphones degradiert wurde. Das Segment der professionellen Fotografie und der ambitionierten Hobbyfotografie ist im Volumen merkbar zurückgegangen.

Hier bedarf es einer sensiblen Begleitung der neuen Produkte und Prozesse im Rahmen des Mediencontrollings, um sicherzugehen, dass neue Verfahren nicht vorschnell abschließend beurteilt werden.

4.2.5 Unbundling

Unbundling beschreibt die Auflösung eines „Leistungsbündels“ in seine Bestandteile, die damit als einzelne Teilprodukte vermarktet werden. Wie in der Musikindustrie die LP oder CD als durchkonzipiertes Gesamtwerk durch den Single-Track-Download

abgelöst wurde, da ist dieser Effekt der Entbündelung auch in anderen Segmenten sichtbar. Blendle beispielsweise ist ein Dienst, bei dem man News abonnieren kann, die aus unterschiedlichen Quellprodukten stammen. So können beim Interesse an bestimmten Themengebieten der Wirtschaftsnachrichten am Ende Beiträge unterschiedlichster Medienmarken (Handelsblatt, Süddeutsche, FAZ, Wirtschaftswoche, Manager Magazin etc.) von einem Blendle-Kunden bezogen werden. Aus dem Gesamtprodukt wird somit ein fragmentiertes Produkt, ein Effekt, der aus Sicht des Produzenten zahlreiche Nachteile bzw. Risiken besitzt (vgl. Krebs et al. 2015).

Der Vorteil für die Hersteller liegt darin, auf diesem Weg möglicherweise Kunden zu erreichen, die statt des einzelnen Produktschnipsels sonst gar kein Produkt von ihm gekauft hätten. Die Nachteile sind evident. Der Gesamtumsatz sinkt mit zunehmender Verbreitung der Kioskverkäufe unter der bisherigen Stammleserschaft, da nur noch Produktteile und nicht mehr das gesamte Bündel verkauft werden. Das Ziel müsste es aus Produzentensicht daher eher sein, neue Lesergruppen anzusprechen, um statt dem typischen Kannibalisierungseffekt, der entsteht, wenn bisherige Kunden des vollen Leistungspakets nur noch Teile des Angebots nutzen, eine Ausdehnung der Zielgruppe zu erreichen. Die Produktkonzeption verliert beim Unbundling an Wert. Das Umfeld, in dem die eigenen Produktbestandteile genutzt werden, wird immer schwieriger steuerbar. Damit geht ein zentrales Element der Produktentwicklung und -konzeption verloren. Auch die Markenwirkung kann geschmälert werden. Der Produzent wird zum Zulieferer eines Aggregators oder Händlers und sitzt damit in Sachen Kundenbeziehung merkbar in der „zweiten Reihe“. Die jeweiligen Ziele und Risiken müssen sich in den Kriterien des Marketing-Controllings von Medienfirmen widerspiegeln.

Die Disruption in der Musikindustrie war absehbar, aber selbst als 2001 und 2002 bereits erhebliche Einbußen bei der CD-Vermarktung spürbar waren, dauerte es bis 2003, bis Musicload in Deutschland an den Start ging und auch mit iTunes von Apple der Markt der legalen Downloadplattformen überhaupt erste Umsätze ermöglichte. Es war dann in diesem Fall typischerweise niemand, der sich über weitere Verluste im Kerngeschäft Gedanken machen musste, sondern jemand, der in diesem Markt noch nie Geld verdient hatte, der die disruptive Innovation forcierte. Apple hat nicht durch eigene Musikprodukte, sondern durch den Verkauf der Hardware (I-Pod, später I-Phone) davon profitiert (vgl. Breyer-Mayländer 2017, S. 37ff.).

Im Rahmen des Medienmarketing-Controllings geht es nun nicht nur darum, diese Entwicklungen durch Messung und Interpretation der Zahlen zu interpretieren und damit den Wandel der Branche und die Disruption nachzuzeichnen, sondern im Sinne eines vorausschauenden Managements liefert das Marketing-Controlling bei diesem Beispiel die entscheidenden Daten, um unternehmerische Entscheidungen in Bezug auf das Geschäftsmodell (vgl. Wirtz 2016) zu ermöglichen und damit die notwendigen Maßnahmen auf der Ebene der Distributions- aber auch die Produkt-Preispolitik anzugehen. An diesem Beispiel wird daher auch die grundsätzlich stets bestehende Interdependenz der einzelnen Bereiche des Marketing-Mix deutlich, die auch die Arbeit des Marketing-Controllings im Medienmarkt prägt.

Übertragen auf andere Medienbereiche, wie den Markt der gedruckten oder auch digitalen Newsmedien, ergeben sich ähnliche Handlungsfelder mit eigenständigen Controllingaufgaben. Die Zeitungsbranche beispielsweise hat Stand heute (2016) die Möglichkeit, ein Unbundling der Produkte vorzunehmen und kann mit unterschiedlichen Partnern und digitalen Aggregatoren kooperieren. Dabei werden die News für Nutzer recherchierbar, die die Paid-Content-Bestandteile im Rahmen eines Abonnements des Aggregatoren-Dienstes nutzen. Auch hier verliert der Medienanbieter die Kontrolle über das komplette Produkt, sondern verkauft nur Einzelbestandteile. Ähnlich wie im Segment der Musikindustrie muss man sich als Medienanbieter auch im Publishingbereich fragen, ob die verlorene Kundenbindung wirklich durch die recht kleinen Einzelprovisionen für den Verkauf einzelner granularer Produktbestandteile kompensiert wird. Pricing-Experten hatten schon früh vor allzu viel Euphorie gegenüber diesem neuen Distributionskanal gewarnt (vgl. Kornfeld 2014) und in der Tat sind die Umsätze, die über Blendle, Readly etc. derzeit zu verzeichnen sind, noch im „homöopathisch“ dosierten Bereich anzusiedeln. Auch hier kommt der Steuerung des Distributionsmixes und dem Monitoring als Teilaufgabe des Medienmarketing-Controllings eine zentrale Bedeutung zu.

5 Kontrahierungspolitik

Im Rahmen der *Kontrahierungspolitik* für Medienprodukte geht es zunächst einmal um den Aufbau von Erlös- und Geschäftsmodellen, was insbesondere bei digitalen Medien derzeit ein großes Augenmerk im Rahmen des Managements und des anschließenden Marketing-Controllings erfordert.

Der im Rahmen der Kontrahierungspolitik besonders wichtige Aspekt der Preispolitik wurde in den vergangenen Jahren in sehr vielen Segmenten des Medienmarktes von den Akteuren stark professionalisiert. Vor dieser Phase der Professionalisierung wurden beispielsweise im Bereich der Tageszeitungsverlage die Preiserhöhungen im Bereich des Lesemarktes traditionell eher nach „Bauchgefühl“ betrieben. Erst seit ca. zehn Jahren werden hier spezialisierte Beratungsunternehmen/Pricing-Agenturen in die Optimierung der Vertriebspreise mit einbezogen. Ähnlich verhält es sich mit den Preisen im B2B-Geschäft; auch die Preise im Werbemarkt waren zu früheren Zeiten eher Gefühlssache und werden nun auf Basis von Akzeptanzstudien optimiert. Beim Absatz, insbesondere bei Bundles unterschiedlicher Leistungen, wie sie beispielsweise bei klassischen Medien und digitalen Medien der Verbundvermarktung auftreten, spielt die auch unter psychologischen Gesichtspunkten optimierte Preispolitik eine entscheidende Rolle. So werden auch preislich unattraktive Bundles in Werbekampagnen dargestellt, um damit eine Leistung zu verdeutlichen, die wiederum zu besonderen Vorzugskonditionen in einem anderen Bundle (dem vom Anbieter ohnehin vorgesehenen Hauptprodukt) zur Geltung kommen.

Ein Beispiel für die strategische Bedeutung des Controllings im Rahmen der vorausschauenden Entscheidungsfindung und Strategieranpassungen ist das Thema Preisakzeptanz, wobei es hier bei einigen Medienprodukten aufgrund der besonderen Eigenschaft als Koppelprodukt im Werbe- und Nutzermarkt auch darum geht zu prüfen, ob die erwartbaren Einbußen im einen Marktsegment durch die Erlöspotenziale im anderen Marktsegment (über-)kompensiert werden. So war es für viele Verlage seit 1995 zunächst eine unumstößliche Regel, dass im Internet das Werbe- und Sponsoringgeschäft sehr viel lukrativer sei, als die „lousy pennies“ (vgl. Hubert Burda), die man mit Paid-Content verdienen könne. Mit der Differenzierung der Werbemärkte und dem Rückgang der Werbepreise (v. a. auf Basis klassischer Tausend-Kontakt-Preise – TKPs) bzw. der Stagnation der digitalen Werbeumsätze war es die Aufgabe der Controlling- und Marketing-Experten, hier eine Neubewertung der Produktstrategien vorzubereiten. Es geht dabei dann im Kern um folgende Fragen: Zu welchem Preis werden sich unterschiedliche Produktbundles an die Nutzer verkaufen lassen? Welchen Reichweitenrückgang hat dies zur Folge und wie wirkt sich das auf den Werbeumsatz aus? Damit wird bei diesem Beispiel auch deutlich, dass nach dem, diesem Beitrag zugrunde liegenden Verständnis des Controllings im Medienmarketing nicht die vergangenheitsorientierte lückenlose Dokumentation im Vordergrund steht, sondern die Begleitung der unternehmerischen Marktentscheidung im Medienunternehmen. Eine Ausnahme hiervon bilden reine Dokumentationsaufgaben, wie beispielsweise die IVW-Dokumentation der Werbeträgerleistung gegenüber Agenturen und Werbekunden.

Der Handel mit digitalen redaktionellen Inhalten in Form unterschiedlicher Content-Bundles hat trotz der anfänglichen Skepsis der Verleger inzwischen durchaus eine relevante Größenordnung erreicht.

Bei der Ermittlung der Preissensibilität im Mediensektor geht es einerseits um die Frage, wie sensibel ein Kunde auf Preiserhöhungen reagieren wird, und auf der anderen Seite ist es aber auch notwendig, den kompletten Entscheidungsprozess des Kunden im Blick zu behalten. Viele Zeitungskunden wurden beispielsweise in der Vergangenheit immer unzufriedener, wenn die Verlage, um die Preiserhöhungen zu rechtfertigen, zusätzliche Zeitungsinhalte angeboten hatten. Wer ohnehin kaum mit seiner täglichen Presselektüre „durchkommt“, empfindet die zusätzlichen Produktbestandteile eher als lästig, da die Chance, das Produkt komplett zu nutzen, weiter sinkt.

Bei den Festlegungen von Preisen für Medienbundles sind grundsätzlich viele unterschiedliche Wege denkbar und vielleicht sogar sinnvoll.

Bei der Preispolitik lassen sich auf Basis großer Datenmengen zusätzliche Optimierungen vornehmen, wie sie beispielsweise bei den Auktionsmodellen im Bereich der Media-/Werbeträger-Leistung inzwischen in einigen Marktsegmenten üblich geworden sind. Das Zusammenbringen von Angebot und Nachfrage wird hier in einigen Bereichen in einer Art Live-Variante getestet, was zum „Programmatic-Advertising“ geführt hat und damit die klassische Preispolitik stark verändert.

Im Rahmen der Preispolitik spielen *Rabatte* für viele Mediengattungen eine zentrale Rolle im Rahmen des Vermarktungsprozesses. Um nun ein Gefühl dafür zu entwickeln,

ob eine Mediengattung stärker unter Preisdruck steht als früher, da ein großes Angebot an Werbeplätzen („Inventar“) einer sinkenden Nachfrage im Rahmen des intermedialen Wettbewerbs gegenübersteht, kann im Sinne des branchenübergreifenden Medienmarketing-Controllings eine Analyse der „Brutto-Netto-Schere“ im Zeitablauf sinnvoll sein.

Diese Branchendaten können anschließend mit den eigenen betriebsindividuellen Daten abgeglichen werden. So wird im Controlling auch die Aussage der Mediaberater, dass die Rabattwünsche generell zunehmen, verifizierbar. An diese Analysen schließt sich auch eine deckungsbeitragsorientierte Auswertung der zum Einsatz kommenden Preisstufen an, um sicherzustellen, dass im Sinne der Erlösoptimierung trotz der Grenzkosteneffekte die richtigen Anreize, insbesondere beim Einsatz der Außendienstmitarbeiter bestehen.

Programmatic-Advertising

Waren die bisherigen preispolitischen Maßnahmen, die durch das Controlling gesteuert werden, so beschaffen, dass es eine Analyse durch Tools und eine anschließende Bewertung und Entscheidung durch das Marketing-Management gab, ist beim „Programmatic Advertising“ ein automatisiertes Werbemanagement etabliert, bei dem auch die Preispolitik im Rahmen des „Programmatic Buying“ durch Algorithmen geprägt wird (vgl. o. V. [2015](#)):

Der Siegeszug von Programmatic-Advertising lässt sich in vier Stufen darstellen:

1. Stufe: Bereits seit 2013 sehen wir eine zunehmende Marktbedeutung von Programmatic-Buying, dies wird sich 2017 auch auf den größten Teil der übrigen Medien erstrecken. Die Autoren der Studie sprechen in diesem Zusammenhang vom Programmatic-All-Media-Buying.
2. Stufe: Bereits 2019 werden dann die Daten und so gewonnenen Erkenntnisse auch die Kreation revolutionieren und programmatische Werbekampagnen gang und gäbe sein.
3. Stufe: Diese Entwicklung läutet dann das Zeitalter der Programmatic-Creation ein. Diese wird sich zwingend weiterentwickeln und nicht nur die inhaltliche, sondern eben auch die formale Aussteuerung in Echtzeit individuell beeinflussen.
4. Stufe: Diese Entwicklung wird sich ab 2021 durchsetzen und damit in die Phase der Programmatic-Orchestration übergehen.

Insbesondere im Digitalgeschäft sind diese Form der Werbevermarktung und damit die Form des Medienmarketing bereits etabliert. Hier ergeben sich aus Sicht des Controllings neue Felder, die insbesondere bei der Bewertung des Programmatic-Buyings berücksichtigt werden müssen.

5.1 Kommunikationsmix

Beim *Kommunikationsmix* im Mediensektor fällt zunächst vor allem der Doppelcharakter dieses Themenfelds des Marketing ins Auge. Medien sind selbst Kommunikationskanäle

und profitieren daher in ihrer Werbeträgerfunktion vom Kommunikationsmix der über sie beworbenen Produkte. Dies können Medien oder gänzlich anders beschaffene Produkte sein. Häufig werden Medien in den hauseigenen Medienkanälen beworben. Findet diese Werbung in einem größeren Zusammenhang im Rahmen des eigenen Konzernverbunds statt, so kann auf Basis von Gegengeschäften das Media-Budget optimiert werden.

Die eigentlich notwendige Zielgruppenstrategie, bei der man klar vor Augen hat, welche Zielgruppen intensiver im Rahmen der Kommunikationsstrategie für Medien gewonnen werden sollen, erfordert im Regelfall eine gezielte Planung der Kommunikation mit einer eigenen Media-Strategie, die auch Fremdmedien mit einschließt. Die Wirksamkeit des Kommunikationsmixes im Sektor des Medienmarketing lässt sich am besten anhand des Grads der Zielgruppenenerreichung charakterisieren, was damit auch bereits einen der wichtigsten Indikatoren beschreibt.

Typische Dimensionen, deren Zielerreichung beim Marketing-Controlling im Rahmen der Kommunikationspolitik eine Rolle spielen sind:

- a. *Markenimage* (inkl. Teilfacetten wie Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Wirkung innerhalb von Markenfamilien und konzernweiten Markenstrategien)
- b. *Bekanntheitsgrad* (differenziert nach gestützter und ungestützter Bekanntheit innerhalb einzelner Plan-Zielgruppen)
- c. *Response* für Kampagnen (Direct-Response-Kampagnen und komplexere Kampagnen)

5.2 Fazit – Kernaufgaben des Marketing-Controllings im Medienmarketing

Wirksames Marketing-Controlling im Medienmarketing beginnt mit klaren Zieldefinitionen in den einzelnen Dimensionen des Marketing-Mix. Die dann anschließende begleitende Messung der Zielerreichung und die daraus resultierende Grundlage für Entscheidungen und damit für ein Management auf Basis vorliegender Informationen haben innerhalb der Medienlandschaft zu einer sehr stark spezialisierten, detaillierten Steuerung geführt, die oftmals zwar die Möglichkeiten der Analyse großer Datenmengen i. S. von „Big Data“ nutzt, die damit auch grundsätzlich im Sinne von „Predictive-Analytics“ zukunftsorientiert aufgebaut ist, die aber auch eine Ergänzung im Sinne eines lernenden Unternehmens benötigt. Gerade angesichts der starken Veränderungen in der Medienbranche im Rahmen der Digitalisierung ist es notwendig, dass auch das Marketing-Controlling im Medienmarketing in der Lage ist, bestehende Strukturen grundsätzlich zu hinterfragen und damit Hilfestellung zur Neupositionierung zu geben.

Literatur

- Böskens, J. (2009). Redaktionsmanagement als Erfolgsfaktor. In O. Altendorfer & L. Hilmer (Hrsg.), *Medienmanagement – Band 1: Methodik – Journalistik und Publizistik – Medienrecht* (S. 115–126). Wiesbaden: Verlag.
- Boyny, J. (2010). Die Entwicklung des Informationsbedarfes bei technischen Konsumgütern am Beispiel der digitalen Konvergenz. In G. Redwitz (Hrsg.), *Die digital-vernetzte Wissensgesellschaft: Aufbruch ins 21. Jahrhundert* (S. 83–95). München: Piper.
- Brandtweiner, R. (2000). *Differenzierung und elektronischer Vertrieb digitaler Informationsgüter*. Düsseldorf: Symposium Press.
- Breyer-Mayländer, T. (2011). Medienmarketing. In A. Klein (Hrsg.), *Kompodium Kulturmarketing: Handbuch für Studium und Praxis* (S. 333–357). München: Vahlen.
- Breyer-Mayländer, T. (2013). Kreative Industrie: Branchensegmente und Entwicklungstendenzen. In T. Breyer-Mayländer (Hrsg.), *Clustermanagement und Entwicklungsperspektiven der kreativen Industrie: Analyse und Standortbestimmung mit exemplarischer Beschreibung der trinationalen Metropolregion Oberrhein* (S. 99–114). Baden-Baden: Nomos.
- Breyer-Mayländer, T. (2017). *Management 4.0: Den digitalen Wandel erfolgreich meistern - Das Kursbuch für Führungskräfte*. München: Hanser.
- Breyer-Mayländer, T., & Seeger, C. (2006). *Medienmarketing*. München: Vahlen.
- Breyer-Mayländer, T., & Werner, A. (2003). *Handbuch der Medienbetriebslehre*. München: Oldenbourg.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma – When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Frey, B., & Geisler, R. (1999). Funktionen und Instrumente des Controllings. In B. Schneider & S. Knobloch (Hrsg.), *Controlling-Praxis in Medien-Unternehmen* (S. 21–46). Neuwied: Luchterhand.
- Heinrich, J. (1994). *Medienökonomie – Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt* (1. Aufl.). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Kansky, H. (2015). Paid Content-Modelle in der Übersicht. In T. Breyer-Mayländer (Hrsg.), *Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus: Geschäftsmodelle in Zeiten der Medienkonvergenz* (S. 83–102). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kornfeld, H. (2014). Vocatus-Vorstand Bauer über Blendle und Readly: „Nicht mit wehenden Fahnen mitmachen“. In: kress.de, 07.11.2014. <https://kress.de/news/detail/beitrag/128579-vocatus-vorstand-bauer-ueber-blendle-und-readly-nicht-mit-wehenden-fahnen-mitmachen.html>. Zugegriffen: 27. Apr. 2016.
- Krebs, I., Lischka, J. A., & Barro, P. (2015). Online-Kioske und ihr Einfluss auf Printmarken. *Medienwirtschaft*, 2015(3), 20–24.
- Letz, T. (2016). epaper.at: Vier Sichtweisen. Ein E-Paper-Abo, Vortrag auf der Konferenz „Digitale Erlösmodelle“ ZV Akademie, Berlin 6. April 2016.
- Markev, R. (2011). Apple Stores in China: The One Thing They Can't Fake. In Harvard Business Review, August 09/2011. <https://hbr.org/2011/08/apple-stores-in-china-the-one>. Zugegriffen: 19. Apr. 2016.
- Nieschlag, R., Dichtl, E., & Hörschgen, H. (1997). *Marketing* (18. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- O. V. (2015). Das Armageddon der Werbung: „Programmatic Advertising ist die Zukunft“. Absatzwirtschaft online 13.07.2015. <http://www.absatzwirtschaft.de/das-armageddon-der-werbung-programmatic-advertising-ist-die-zukunft-58995/>. Zugegriffen: 27. Apr. 2016.
- Petzold, K., & Sattler, B. (2009). *Medienmarketing*. Stuttgart: Lucius & Lucius UTB.

- Reichheld, F. (2006). *Die ultimative Frage – Mit dem Net Promoter Score zu loyalen Kunden und profitabilem Wachstum*. München: Hanser.
- Schwarz, O. (2009). Absicherung des Net Promoter Score – die Ermittlung von Konfidenzintervallen mit dem Bootstrap Verfahren. *der markt – Journal für Marketing*, 48, 105–115.
- Siebert, G. (2004). Marketing und Marken: Differenzierungs- und Konkurrenzstrategien. In K.-D. Altmeyden & M. Karmasin (Hrsg.), *Medien und Ökonomie: Band 2: Problemfelder der Medienökonomie* (S. 38–45). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Unger, F., Durante, N.-V., Gabrys, E., Koch, R., & Wailersbacher, R. (2004). *Mediaplanung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Urban, T., & Carjell, A. (2016). *Multimedia Marketing: Studienbuch*. Konstanz: UVK.
- Wirtz, B., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54.

Über den Autor

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer, ist seit 2001 Professor für Medienmanagement an der Hochschule Offenburg und seit 2011 Prorektor Marketing und Organisationsentwicklung. Vor seiner Hochschulzeit war er über fünf Jahre Referent für Betriebswirtschaft und Multimedia beim Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) sowie später Geschäftsführer des Gattungsmarketing der deutschen Zeitungsbranche, der Zeitungs Marketing Gesellschaft – ZMG, Frankfurt a. M. Thomas Breyer-Mayländer ist Autor zahlreicher Fachbücher zum Themenfeld Marketing, Medien und Management sowie als Berater und Aufsichtsrat nach wie vor eng der Unternehmenspraxis verbunden.

Marketing-Controlling in der Versicherungsbranche

Michael Dorka

Zusammenfassung

Das Controlling in Versicherungsunternehmen im Allgemeinen und das versicherungsspezifische Marketing-Controlling im Besonderen sind relativ wenig in der Fachliteratur ganzheitlich thematisiert. In dem Kapitel zum Marketing-Controlling in der Versicherungsbranche wird sowohl auf das strategische Marketing-Controlling als auch das operative Marketing-Controlling eingegangen. Es wird ein Überblick über eine Auswahl an Controllinginstrumenten, die eine Relevanz für die Versicherungsbranche haben, gegeben. Dabei werden zunächst die Grundlagen der institutionellen Perspektive mittels Beschreibung der versicherungsspezifischen Besonderheiten für das Marketing und Controlling gelegt. Darauf aufbauend erfolgt die Betrachtung sowohl aus strategischer als auch operativer Perspektive. Neben den „klassischen“ operativen Marketinginstrumenten finden dabei auch die für Versicherungsunternehmen relevanten Instrumente der Prozess- und Personalpolitik Berücksichtigung.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	480
2	Grundlagen der institutionellen Perspektive	481
2.1	Besonderheiten des Versicherungsmarketing gegenüber dem allgemeinen Marketing	481
2.2	Marketing-Controlling in der Dienstleistungs- beziehungsweise Versicherungsbranche.....	481

M. Dorka (✉)
Lifecard-Travel-Assistance Gesellschaft für Reiseschutz mbH, Mannheim, Deutschland
E-Mail: email@michaeldorka.de

2.3	Informationsversorgung im Rahmen des Dienstleistungsmarketing-Controlling der Versicherungsbranche.	483
3	Strategisches Marketing-Controlling in der Versicherungsbranche.	487
4	Operatives Marketing-Controlling in der Versicherungsbranche.	489
4.1	Kommunikationspolitik.	489
4.2	Produktpolitik.	492
4.3	Vertriebspolitik.	493
4.4	Preispolitik.	495
4.5	Personalpolitik.	496
4.6	Prozesspolitik.	498
5	Fazit.	499
	Literatur.	500
	Über den Autor.	501

1 Einleitung

Die Versicherungsbranche hat sich mit vielfältigen Veränderungen in der Vergangenheit und Gegenwart sowie deren Folgen zu beschäftigen. Erhebliche Einschnitte für das Handeln der Versicherungsunternehmen ergaben sich zum Beispiel durch die Deregulierung des deutschen Versicherungsmarktes im Jahre 1994 und den Turbulenzen an den Kapitalmärkten. Auch gegenwärtig bestehen zahlreiche Herausforderungen mit voraussichtlich erheblichen Auswirkungen auf das Geschäftsmodell der Unternehmen. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang beispielsweise ein nachhaltig niedriges Zinsniveau, aufsichtsrechtliche Aufgaben, die fortschreitende Digitalisierung der Gesellschaft sowie ein geändertes Kundenverhalten. Insbesondere die häufig als disruptiv beschriebenen Auswirkungen des digitalen Wandels werden sich zukünftig weiter verstärken.

Diese Veränderungen der Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen lassen die Geschäftsmodelle der Versicherungsunternehmen auf dem Prüfstand stehen. Eine Folge ist, dass eine höhere Beachtung und entsprechende Anpassung des Controllings erfolgen müssen, um weiterhin die führungsunterstützende Funktion zur Steuerung der marktbezogenen Aktivitäten zu gewährleisten. Dazu ist grundsätzlich eine Vielzahl der branchenunabhängigen Controllinginstrumente mit den entsprechenden Anpassungen auch in der Versicherungsbranche anwendbar. Im Folgenden soll insbesondere auf die institutionelle Perspektive für die Versicherungsbranche eingegangen werden. Nach den Grundlagen wird eine Übersicht über eine Auswahl an branchenspezifischen Controlling-, insbesondere Marketing-Controllingaspekte aus strategischer und operativer Sicht gegeben.

2 Grundlagen der institutionellen Perspektive

2.1 Besonderheiten des Versicherungsmarketing gegenüber dem allgemeinen Marketing

Beim *Versicherungsmarketing* handelt es sich um eine institutionelle Perspektive des Marketing. Als eine marktorientierte Unternehmensführung für Versicherungsunternehmen ist es als spezielles Branchenmarketing im Dienstleistungs- beziehungsweise Finanzdienstleistungsmarketing einzuordnen (vgl. Dorka 2012, S. 17).

Art und Umfang der im Marketingmix zusammengefassten Marketinginstrumente variieren je nach Perspektive. Als „klassische“ Komponenten des Marketing-Mixes gelten Produkt-, Preis-, Kommunikation- und Vertriebspolitik. Nach Farny (2011) setzt sich das spezielle Versicherungsmarketing aus den fünf Instrumenten Absatzprogramm-, Preis-, Kommunikations-, Absatzverfahrens- und Servicepolitik zusammen. Um den Besonderheiten von Dienstleistungen gerecht zu werden, werden die „klassischen“ Komponenten hinsichtlich des *Dienstleistungsmarketing* um die dafür erheblichen Instrumente Personal-, Ausstattungs- und Prozesspolitik erweitert (vgl. Homburg 2015, S. 999). Im Folgenden soll für das Versicherungsmarketing der aus sieben Instrumenten bestehende Marketing-Mix gelten, da zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen insbesondere im Finanzdienstleistungsbereich den Instrumenten Personal-, Ausstattungs- und Prozesspolitik grundsätzlich eine hohe Bedeutung zukommt. Insofern wird vom fünf Instrumente umfassenden Marketing-Mix nach Farny abgewichen, wobei das Instrument der Servicepolitik dem Bereich der Produktpolitik zugerechnet wird, da die Servicemaßnahmen, entsprechend dem für Versicherungsprodukte geltenden Drei-Ebenen-Konzept nach Haller (vgl. ausführlich Haller 1999), der zweiten und dritten Produktebene zugeordnet werden können (vgl. Dorka 2012, S. 128).

2.2 Marketing-Controlling in der Dienstleistungs-beziehungsweise Versicherungsbranche

Die Definition und der allgemeine Aufgabenumfang von *Controlling* werden in der Literatur unterschiedlich weit gefasst. Sehr umfassend wird das Controlling als Planungs-, Kontroll-, Steuerungs- beziehungsweise Regelungssystem verstanden (vgl. Becker 2013, S. 861).

Ein wesentlicher Bestandteil des gesamtunternehmerischen Controllings ist das *Marketing-Controlling*. Es weist eine marktorientierte Perspektive auf und somit wird häufig die Aufmerksamkeit insbesondere auf das Vertriebs-Controlling gelenkt. Das Marketing-Controlling gilt als führungsunterstützende Funktion, das die entsprechenden Leitungsinstanzen bei der Steuerung marktbezogener Aktivitäten unterstützt und dient damit einer ergebnisorientierten Unternehmensführung (vgl. Homburg 2015, S. 1197; Becker 2013, S. 861).

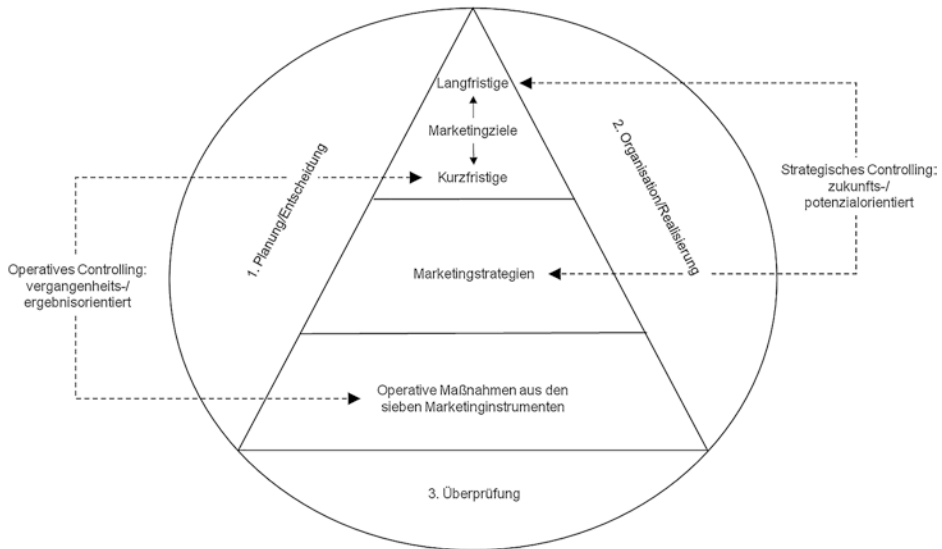


Abb. 1 Marketing-Konzeptionspyramide und Managementkreis in Verbindung mit einem operativen und strategischen Marketing-Controlling. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Becker 2013, S. 817, 862)

Grundsätzlich lassen sich zwei Controllingansätze unterscheiden (vgl. Becker 2013, S. 862):

- Strategisches Controlling: Ex-ante-Untersuchung möglicher Veränderungen im Sinne einer vorausschauenden Überprüfung.
- Operatives Controlling: Ex-post-Untersuchung der Zielwirksamkeit von instrumental-operativen Marketingmaßnahmen.

In Abb. 1 wird die gesamte Konzeption des Marketing-Controllings, die als Grundlage für die weiteren Ausführungen dient, dargestellt.

Beim *Versicherungsmarketing*, als spezielles Branchenmarketing des Dienstleistungsmarketing, findet entsprechend ein *Dienstleistungsmarketing-Controlling* Anwendung. Im Rahmen des Dienstleistungsmarketing-Controllings und beim effektiven sowie effizienten Einsatz entsprechender Controllinginstrumente sind die dienstleistungsspezifischen Besonderheiten sowie die Existenz der drei Dienstleistungsdimensionen Potenzial, Prozess und Ergebnis zu berücksichtigen. Als zentrale Aufgaben des Dienstleistungsmarketing-Controllings gelten zur Sicherstellung der Effektivität und Effizienz des Dienstleistungsmarketing (vgl. Meffert und Bruhn 2012, S. 420–421)

- die Koordination,
- die Informationsversorgung,
- die Planung und
- die Kontrolle.

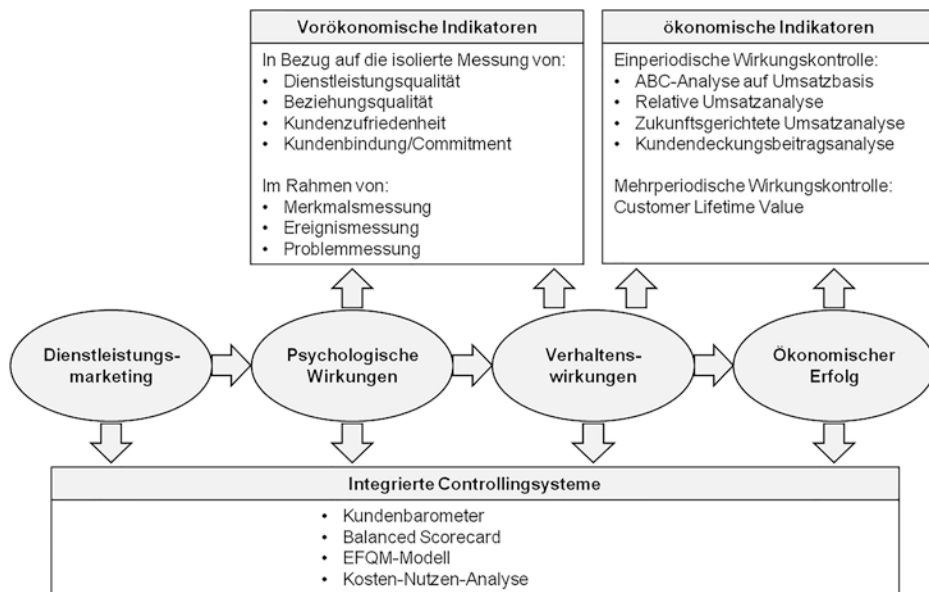


Abb. 2 Controllingansätze im Dienstleistungsmarketing. (Quelle: vgl. Meffert und Bruhn 2012, S. 423)

Die Ausgestaltung und der Umfang der Controllingansätze sowie der -aufgaben differieren je nach Geschäftsfeld und Größe eines Versicherungsunternehmens (vgl. Hallmann et al. 2014, S. 8). Von zentraler Bedeutung ist das *Controlling der Wirkungen* der im Rahmen des Dienstleistungsmarketing eingesetzten Instrumente. Die Wirkungen können in einer Erfolgskette dargestellt werden, bei der die Aktivitäten psychologische Wirkungen beim Kunden auslösen, die zu konkreten Verhaltenswirkungen führen und letztlich den ökonomischen Erfolg des Unternehmens bestimmen (siehe Abb. 2). Zu unterscheiden ist das Controlling von vorökonomischen sowie ökonomischen Indikatoren, die den entsprechenden Wirkungen zugeordnet werden können. Zudem können vorökonomische sowie ökonomische Indikatoren gemeinsam und interdependent mittels integrierter Controllingsysteme untersucht werden (vgl. Meffert und Bruhn 2012, S. 423).

2.3 Informationsversorgung im Rahmen des Dienstleistungsmarketing-Controlling der Versicherungsbranche

Controlling gilt als ein auf die Unternehmensführung ausgerichtetes *Informationssystem*, „das die Planung künftiger Sachverhalte fördert und die Kontrolle früher getroffener und inzwischen realisierter Entscheidungen ermöglicht“ (Farny 2011, S. 477). Um die führungsunterstützende Funktion des Marketing-Controllings zu gewährleisten, ist ein entscheidungsadäquater Informationsstand sicherzustellen (vgl. Meffert und Bruhn 2012,

S. 422). Die Informationen können dabei aus einer Vielzahl an internen und externen Quellen entstammen. Zu nennen sind beispielsweise die grundlegende Marktforschung, interne Marketing- und Vertriebssysteme oder auch Daten des Rechnungswesens. Nachfolgend soll nur auf die Informationsversorgung durch Teilbereiche der Marktforschung und Big Data eingegangen werden.

Im Rahmen der *Marktforschung* sind die Besonderheiten von Dienstleistungen und speziell von Versicherungen bei der Informationsgewinnung zu berücksichtigen. Als Marktforschungsmethoden beziehungsweise Quellen im Rahmen der Marktforschung sind hinsichtlich der Versicherungsbranche insbesondere der Bevölkerungs-Finanzmarkt-Datenservice des Marktforschungsinstitutes TNS Infratest, der Finanzmarktpanel der Gesellschaft für Konsumforschung und der Kundenmonitor Assekuranz von YouGov zu nennen. Im Einzelnen sind besonders folgende Aspekte für das Marketing-Controlling relevant (vgl. Gondring 2015, S. 368–372):

- Bevölkerungs-Finanzmarkt-Datenservice des Marktforschungsinstitutes TNS Infratest: Die Studie bietet Analysen zur Entwicklung und Struktur der Märkte als Basis für Marketingentscheidungen. Für Versicherungsunternehmen besteht beispielsweise die Möglichkeit den Kundenmarktanteil zu bestimmen und Kundenwachstumswerte im Zeitverlauf abzuleiten.
- Finanzmarktpanel der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK): Der Finanzmarktpanel ermöglicht zum Beispiel Informationen zum Produktlebenszyklus, das heißt vom Abschluss über den Leistungsfall bis zur Vertragsbeendigung, zu erhalten.
- Kundenmonitor Assekuranz von YouGov: Im Fokus des Kundenmonitors steht insbesondere das Privatkundenverhalten, das als Basis zur Abschätzung der Wirkungen von Marketingmaßnahmen genutzt werden kann. Zudem werden Daten zum Wettbewerb bereitgestellt, unter anderem in Form von Kundenzufriedenheit je Unternehmen, Cross-Selling-Quoten und Marktanteil je Versicherungssparte.

Eine Informationsquelle mit wachsender Bedeutung für die Versicherungsbranche sind die bereits bei den Versicherungsunternehmen vorliegenden großen und *unstrukturierten Datenmengen*. Diese Datenmengen werden künftig durch die Digitalisierung der Lebensbereiche exponentiell wachsen. Neben den vorliegenden individuellen Kundendaten kommen beispielsweise noch Informationen bezüglich des Surfverhaltens im Internet, zum Fahrverhalten mit einem Kraftfahrzeug, zu den Gesundheitsdaten, allgemein Bewegungs- und Profildaten der Kunden oder Daten im Rahmen des Internets der Dinge hinzu. Eine bedeutende Aufgabe ist in diesem Zusammenhang die Analyse dieser qualitativ unterschiedlichen, aus verschiedenen Quellen stammenden Daten, um mögliche Muster zu erkennen und zu deuten. Diese Analyse wird in der Praxis häufig als *Big Data* erfasst. Einen Eindruck über die Menge an Daten, die von Mensch und Maschine produziert wird, gibt Abb. 3.

Die unstrukturierten Datenmengen lassen sich mit *Advanced Analytics* detailliert auswerten. Ein Ziel von Advanced Analytics ist es, zukünftige Ereignisse und Verhaltensweisen vorherzusagen. Zu den Analyseverfahren ist zum Beispiel *Predictive*

Die vernetzte Welt 2014

So viele Daten produzieren Menschen und Maschinen



3.000.000.000.000.000.000.000 Byte Daten
werden pro Jahr über das Internet ausgetauscht.



Zum Beispiel **jede Minute ...**

4 Millionen
Suchanfragen bei Google

204 Millionen Mails

4.250.000
geteilte Inhalte bei Facebook

Es gibt ...

15 Milliarden
vernetzte Geräte weltweit – 2 pro Kopf

210 Millionen vernetzte Fahrzeuge weltweit

Quelle: domo.com; Cisco; Intel; VDA

Grafik: www.gdv.de | Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft



Abb. 3 Die vernetzte Welt 2014. (Quelle: GDV 2015)

Analytics zu zählen, das zur zukunftsorientierten Datenanalyse und der Erstellung von Prognosemodellen angewendet wird. Die Einordnung von Predictive Analytics in den Bereich Business Intelligence ist in Abb. 4 dargestellt. Dieses Verfahren wird bereits in den Versicherungsunternehmen eingesetzt, erhält jedoch aufgrund der technologischen Weiterentwicklung eine größere Bedeutung, da sich dadurch das Einsatzspektrum von Prognosemodellen vergrößert. Die stark wachsenden und zu verarbeitenden Datenmengen führen zu einem vermehrten Einsatz von prognoseorientierten Modellen, die in die operativen Entscheidungsprozesse systematisch zu implementieren sind, um künftige Marktentwicklungen vorwegnehmen und rechtzeitig handeln zu können (vgl. Kummer und Lehmann 2012, S. 246–250).

Ein Mehrwert von Big Data für die Versicherungsunternehmen ist, dass sich diese nicht mehr nur auf allgemeine Statistiken verlassen müssen, sondern sich einerseits die Anzahl der Informationsquellen erhöhen und andererseits die Analyseergebnisse schneller sowie individueller eingesetzt werden können. Im Rahmen der Aufgaben des Marketing-Controllings, nämlich die Planung künftiger Sachverhalte zu fördern sowie die Kontrolle früher getroffener und inzwischen realisierter Entscheidungen zu ermöglichen, bestehen für die Ergebnisse der Datenanalysen exemplarisch folgende unterschiedliche *Anwendungsmöglichkeiten*:

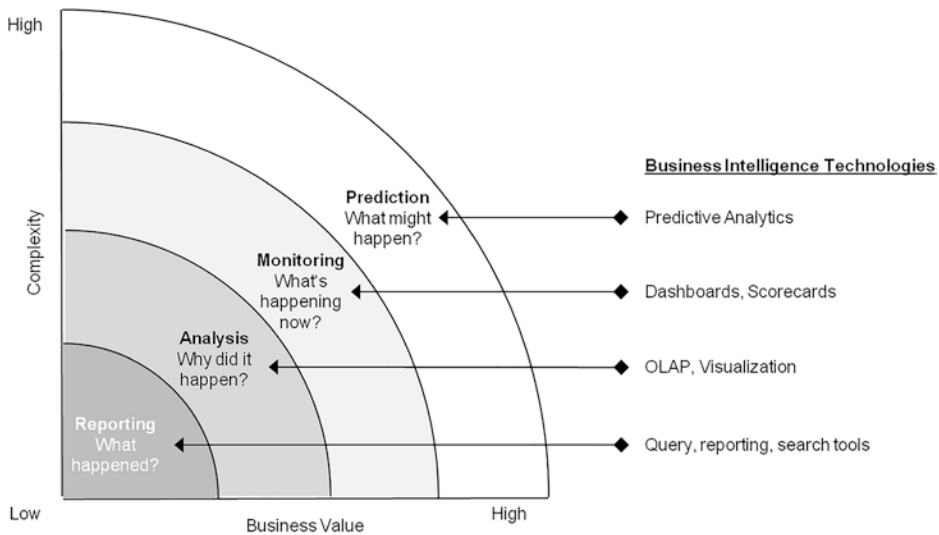


Abb. 4 Predictive Analytics im Spektrum der Business Intelligence-Technologien. (Quelle: vgl. Kummer und Lehmann 2012, S. 246)

- Nutzung hinsichtlich der Frühwarnsysteme für Marktverschiebungen im Rahmen des strategischen Marketing-Controllings,
- Überprüfung der aktuellen Produktgestaltung, um individuellere und/oder besser zugeschnittene Produkte zu gestalten,
- Entwicklung neuer Produkte,
- detailliertere Kalkulation der Risiken für bestehende und neue Produkte, um mögliche Preisdifferenzierungen zu nutzen,
- effizienterer Vertrieb durch Kundenwertanalyse und Erfolgsprognosen,
- zielgruppenorientierte, individualisierte Kommunikation über unterschiedliche Kanäle und Werbeerfolgskontrollen,
- Nutzung zur Schadenprävention sowie schließlich
- Verhinderung von Vertragskündigungen mittels Analyse der Kundenverhaltensmuster.

Die wachsende Bedeutung von Big Data und Predictive Analytics für Versicherungsunternehmen zeigt eine Studie von Willis Tower Watson auf, die mittels einer Umfrage bei nordamerikanischen Lebensversicherungsunternehmen die Einsatzmöglichkeiten erfragt haben. Aktuell wird mithilfe von Big Data und Predictive Analytics insbesondere eine Steigerung der Marktdurchdringung erwartet. Tab. 1 zeigt jedoch, dass in naher Zukunft die Bedeutung in unterschiedlichen Bereichen deutlich steigen wird. Anzumerken ist, dass im Vergleich zu den Schadenversicherungsunternehmen die Lebensversicherungsunternehmen noch am Anfang der Entwicklung stehen (vgl. Friedman 2016).

Der Einsatz von Big Data hat jedoch mit Bedacht zu erfolgen, da Fehlinterpretationen leicht möglich sind. Einerseits hat die Qualität der Daten und der Modelle einen

Tab. 1 Life insurers’ top future uses for big data and predictive analytics. (Source: Willis Towers Watson’s 2015 North America Life Insurance CFO Survey on big data and predictive analytics (Friedman 2016))

53 % want to increase market penetration with data and analytics		
Other planned uses	Now ^a (%)	Two years (%)
Transform business model	12	48
Expand customer relationship	41	61
Enhance customer value proposition	18	52
Improve internal performance management	29	44

^aSurvey fielded September 15 – October 13, 2015

entscheidenden Einfluss auf die Analyseergebnisqualität, andererseits setzt das Erkennen von Mustern voraus, dass diese in der Vergangenheit entstanden sind. Die Fortschreibung für die Zukunft, um künftige Sachverhalte zu planen, ist eine besondere Herausforderung, die genaue Kenntnisse der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erforderlich macht.

3 Strategisches Marketing-Controlling in der Versicherungsbranche

Das *strategische Marketing-Controlling* ist ein Konzept der *vorausschauenden Überprüfung* durch Analyse von Änderungen unternehmensexterner Rahmenbedingungen und frühzeitiger strategischer Weiterentwicklung. Es gilt, mögliche Abweichungen vorwegzunehmen, um deren Eintreten zu verhindern (vgl. Becker 2013, S. 862). Durch das strategische Marketing-Controlling werden die systematische Schaffung und Erhaltung zukünftiger Erfolgspotenziale angestrebt. Es orientiert sich am Unternehmen sowie dessen Umwelt und damit am Aufbau neuer Produkt-Markt-Beziehungen (vgl. Köhne und Lange 2015, S. 56). Allgemeine strategische Analysemethoden, wie beispielsweise die ABC- oder das Portfolio-Analyse, sind unter Berücksichtigung der versicherungsspezifischen Besonderheiten anwendbar.

Die Analyse von Änderungen unternehmensexterner Rahmenbedingungen ist für die Versicherungsunternehmen wichtig, um *Frühwarnsignale für entstehende Risiken* wahrzunehmen. Diese Früherkennung von sich entwickelnden oder verändernden Risiken hat für die Unternehmen eine besondere Bedeutung, da dies die Chance gibt, sich auf die neuen Szenarien vorzubereiten und entsprechend die Vorgehensweise, das Marktverhalten und das Produktprogramm anzupassen. Das Erkennen von Frühwarnsignalen für drohende Gefahren berührt auch den Bereich des Risiko-Controllings, da durch eine entsprechende Anpassung proaktiv zur Risikominderung beigetragen werden kann. Das Unternehmen Swiss Re veröffentlicht in ihrem Sonar-Bericht die aus Ihrer Sicht wichtigsten, sich entwickelnden oder verändernden Risiken für die Versicherungsbranche. In Tab. 2 sind diese neuen Risiken exemplarisch nach potenziellen Auswirkungen auf die Geschäftsbereiche und Zeitrahmen dargestellt (vgl. o. V. 2016).

Tab. 2 Übersicht der sich neu entwickelnden oder verändernden Risiken und ihre potenziellen Auswirkungen im Laufe der Zeit. (o. V. 2016)

Potenzielle Auswirkungen	In den nächsten drei Jahren	In mehr als drei Jahren
Hoch	  Schwellenländerkrise 2.0   Das große geldpolitische Experiment (Fortsetzung)	 Fragmentierung des Internets
Mittel	 Vertrauenskrise   Vom Menschen verursachte Erdbeben: eine neue Deckungslücke?	 Blockchain-Risiken   Verteilte Energieerzeugung  Gene drives  Rechts- und Preisrisiken der Sharing Economy  Gefälschte Daten  Präzisionsmedizin   Die FinTech-Risikolandschaft  Die Zukunft der Arbeit   Umstrittenes Fleisch
Gering	 Digitale Identitäten   Massenmigration  Nutrazeutika  Meeresverschmutzung durch Mikroplastik  Virale führerlose Mobilisierung	  Geoengineering   Meeresbodenbergbau
Betroffene Geschäftsbereiche:  HUK,  Finanzmarkt,  Sach,  Leben und Kranken,  Operativer Bereich		

Ein spezieller Ansatz ist ein *kundenorientiertes Frühwarnsystem* für Versicherungsunternehmen. Vor dem Hintergrund, dass die Kundenbindung an Bedeutung gewinnt und damit immer stärker im Fokus steht, wurde ein integrativer Konzeptansatz zur Frühwarnung im Kundenbindungsmanagement von Versicherungsunternehmen erarbeitet. Der zentrale Frühwarnindikator bei diesem integrativen Konzeptansatz ist der *Kundenwert*. Die wesentlichen Elemente dieses Ansatzes sind das Berechnungsverfahren des Kundenwertes, die Kundenwert-Determinanten mit ihren unterschiedlichen gegenseitigen Wirkungszusammenhängen, das Konzept der kundenspezifischen Datenbasis zur Bestimmung des Kundenwertes und die Einbindung der Frühwarnfunktion in die Prozesse sowie Strukturorganisation eines Versicherungsunternehmens (vgl. ausführlich Reich 2009). Damit liefert dieser Konzeptansatz zudem einen Beitrag im Rahmen des *Controllings der Wirkungen* der eingesetzten Marketinginstrumente, bei dem sowohl vorökonomische als auch ökonomische Indikatoren berücksichtigt sind.

4 Operatives Marketing-Controlling in der Versicherungsbranche

Das *operative Marketing-Controlling* untersucht die *Zielwirksamkeit* der instrumental-operativen Marketingmaßnahmen. Es erfolgt periodisch in Soll-Ist-Vergleichen eine Überprüfung und Bewertung der, in einer Marketing-Planung festgelegten Werte. Sofern Abweichungen auftreten, sind die Abweichungsursachen zu analysieren und gegebenenfalls Anpassungsmaßnahmen zu initiieren. Als typische Kennzahlen zur Beurteilung der Marketingaktivitäten gelten das Prämienvolumen pro Versicherungssparte (Marktanteil und -wachstum), Deckungsbeiträge, Anzahl der Verträge pro Kunden, Kundenzufriedenheit, Beschwerdehäufigkeit, Markenbekanntheit und Markensympathie, Stornoquoten oder schließlich auch die Veränderung des Neugeschäftes (vgl. Köhne und Lange 2015, S. 56–58).

Es findet grundsätzlich eine Vielzahl an branchenunabhängigen Maßnahmen mit entsprechenden Anpassungen in der Versicherungsbranche Anwendung. Nachfolgend wird auf eine Auswahl an spezifischen Marketing-Controllingmaßnahmen der für Versicherungsunternehmen relevanten Marketinginstrumente eingegangen. Eine Ausnahme ist das Instrument der Ausstattungspolitik, da dieses keine branchenspezifischen Besonderheiten aufweist. Die Maßnahmen des operativen Marketing-Controllings sind zwischen den einzelnen Marketinginstrumenten nicht überschneidungsfrei.

4.1 Kommunikationspolitik

Kommunikationspolitik ist als eine bewusste Gestaltung und Koordination aller, auf den Markt gerichteter Informationen zu verstehen, wobei durch eine integrierte Kommunikation gegenüber den Kunden ein konsistentes Erscheinungsbild vermittelt wird. Ein Teilbereich, der eine immer größere Bedeutung erlangt, ist die Kommunikation im Web. Nachfolgend wird auf einzelne Aspekte dazu eingegangen.

Zu finden sind im Web zunehmend Einträge über Unternehmen und deren Produkte. Insbesondere die sozialen Medien ermöglichen den Internetnutzern, sich offener und für alle zugänglich über Unternehmen, Produkte und Servicequalitäten auszutauschen. Dies kann Unternehmen, deren Marke und Produkte nachhaltig sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Sofern die Nutzer Informationen über Unternehmen beziehungsweise Produkte als „wahr“ ansehen, ist eine erhebliche Beeinflussung der Meinungsbildung möglich. Zudem können über Kanäle, wie Blogs, Twitter, Facebook und weiterer sozialer Netzwerke im Internet, sich diese Meinungen innerhalb relativ kurzer Zeit verbreiten.

Auch für die *Versicherungswirtschaft* sind das Internet und die sozialen Medien von hoher Bedeutung. Schließlich holt sich mittlerweile ein erheblicher Anteil der Internetnutzer Informationen über Versicherungen im Internet ein beziehungsweise informiert sich vor Abschluss eines Vertrages online. Dabei sind die im Web geäußerten Meinungen von Versicherungskunden ein Indikator für die Zufriedenheit beziehungsweise

Unzufriedenheit und beeinflussen das Kaufverhalten der Kunden. Die Kenntnis der in den sozialen Medien geäußerten Kundenmeinungen kann ein Wettbewerbsvorteil für die betreffenden Versicherungsunternehmen sein. Außerdem sind sie für die Unternehmen zum Beispiel zur gezielten Platzierung von Werbebotschaften, von Interesse. Von großer Bedeutung ist zudem, den Erfolg von Marketingkampagnen, zusätzlich zu den bestehenden Methoden, anhand von Meinungsäußerungen im Web zu messen.

Um Vorteile zu generieren, sind daher die Wirkungsmechanismen der sozialen Medien näher zu untersuchen und die Ergebnisse in die strategische Ausrichtung sowie Maßnahmen der Versicherungsunternehmen zu integrieren. Durch *Social Media Analytics* soll eine kontinuierliche und systematische Beobachtung und Analyse von Social-Media-Beiträgen und Dialogen in Diskussionen, Weblogs, Micro-Blogging und Social Communitys erfolgen. Mit den richtigen Werkzeugen kann transparent gemacht werden, was das „Web“ über ein Unternehmen, deren Produkte und Dienstleistungen oder die Mitbewerber „denkt“.

Bei Social Media Analytics (SMA) werden Techniken zur Analyse komplexer Daten in großen Volumen angewendet. Die Erfassung der Daten und deren maschinelle Interpretation sind der Ausgangspunkt für die Analyse. Dazu werden in einem ersten Schritt, wie in Abb. 5 dargestellt, durch ein *Monitoring und Screening* Datenquellen analysiert. Das Screening bedeutet in diesem Zusammenhang das Durchsuchen der verfügbaren Online-Quellen und die Erfassung von zunächst auch unbekannten Quellen. Das Monitoring meint eine Überwachung beziehungsweise ein regelmäßiges „Durchforsten“ ausgewählter Datenquellen, wie Twitter, Facebook etc. Auf dieser Datenbasis finden algorithmus-basierte statistische Analyseverfahren Anwendung (Text Mining) zur Entdeckung von Bedeutungsstrukturen aus den Textdaten. Mit *linguistischen und semantischen Analysen* zur Erkennung von Sprachen, Wörtern und Begriffen werden aus Texten Strukturen erschlossen. Dabei sollen aus einem großen Volumen an un- oder schwach-strukturierten Textdaten Bedeutungen und Zusammenhänge entdeckt werden. Hierzu ist eine Anpassung des Analyseverfahrens an die jeweiligen Bedürfnisse des Untersuchungszieles notwendig, indem zum Beispiel ein versicherungsspezifisches „Wörterbuch“ mit Spezialvokabular hinterlegt wird.

Eine besondere Herausforderung besteht darin, die erfassten un- oder schwach strukturierten Daten zu systematisieren und maschinell zu interpretieren. Hierzu sind eine *Identifikation von Entitäten*, zum Beispiel Personen, Produkte, Namen etc., sowie Beziehungen zwischen den identifizierten Entitäten notwendig. Auch an dieser Stelle ist eine individuelle Anpassung, beispielsweise bezüglich der Produkte, notwendig. Die erfass-



Abb. 5 Prozess des Social Media Analytics. (Quelle: eigene Darstellung)

ten Daten werden einer *Sentimentanalyse* unterzogen, um eine Einordnung der Aussagen in positive, negative oder neutrale Stimmungen durchführen zu können. Zudem können Emotionen, wie Freude, Wut oder Angst, erkannt werden.

Die aus dem gesamten Analyseprozess resultierenden Ergebnisse liefern Anhaltspunkte und können Meinungen, Trends und Strukturen aufzeigen. Außerdem ist in den sozialen Netzwerken eine Identifikation von Trend-Settern, Meinungsführern und Multiplikatoren möglich. Jedoch sind die Darstellung der Ergebnisse, die Interpretation sowie das Erkennen von Chancen und Risiken an den gegebenen Rahmenbedingungen oder der jeweils verfolgten Ziele zu messen und damit individuell je Unternehmen zu handhaben. Dabei können beispielsweise Stimmungen zu bestimmten Stichworten und Themen im zeitlichen Ablauf dargestellt werden oder Vergleiche zwischen Stichworten, Produkten und auch Mitbewerbern erfolgen. Durch identifizierte Strukturen ist das Erkennen von Zusammenhängen und verwandten Themen möglich. Ein wesentlicher Aspekt, der seine Wirkung auf die Versicherungsbranche zeigen wird, ist die *Geschwindigkeit der Analyse*. Die Ergebnisdarstellung von beispielsweise Stimmungen zu Produkten oder Unternehmen können nahezu in Echtzeit verfolgt werden.

Da Versicherungsprodukte für die Kunden grundsätzlich mit einem hohen subjektiven Risiko verbunden sind, ist es umso wichtiger, dass die Versicherungsunternehmen ihre bei Vertragsabschluss versprochene Leistungsstärke einhalten. Durch SMA erhalten die Versicherungsunternehmen eine unmittelbare Rückmeldung bezüglich der eigenen Leistung. Dabei gibt es zwei Stoßrichtungen für die sich aus den Analyseergebnissen abgeleiteten Handlungen: verstärken der positiven Meldungen und neutralisieren der negativen Meldungen. Von besonderer Bedeutung sind die als negativ erkannten Einträge zum Schaden- und Leistungsmanagement. Die Ergebnisse und die anschließenden Maßnahmen sind einerseits für die Reputation der Versicherungsunternehmen wichtig und andererseits lassen sich eventuell Hinweise zur Verbesserung der Schaden- und Leistungsprozesse ableiten. Sind negative Einträge erkannt, ist eine eindeutige und klare Kommunikation durch die PR-Abteilung notwendig. Zudem bietet sich die Chance, die erkannte Kritik zur Überprüfung der eigenen Schaden- und Leistungsprozesse zu nutzen und damit die Kundenfreundlichkeit für künftige Fälle zu verbessern. Sofern durch direkte Kommunikation über die sozialen Medien der Versicherungsnehmer erkannt werden kann, ist zudem der Vertriebsmitarbeiter beziehungsweise Vertriebspartner in den Kommunikationsprozess zu integrieren. Nur so besteht eine Chance, aus den negativ gestimmten Betroffenen und deren Social Media Gesprächspartnern „Fans“ zu machen.

Eine Analyse mithilfe der Werkzeuge des SMA und die daraus gewonnenen Ergebnisse führen zu schnelleren und dynamischeren Prozessen, insbesondere für die Unternehmenskommunikation. Die Wirksamkeit von Kommunikationsmaßnahmen oder weiteren Unternehmensaktivitäten lassen sich schnell überprüfen. Zu der zunehmenden Dynamik trägt auch das bessere Verständnis der Entscheidungswege der Kunden bei.

4.2 Produktpolitik

Produktpolitik beinhaltet die Gestaltung der, von den Versicherungsunternehmen angebotenen und zu einem Sortiment zusammengefassten Produkte, einschließlich der Servicemaßnahmen. Im Rahmen des Produkt-Controllings ist es das Ziel, die *Wirtschaftlichkeit der Produkte* zu messen und zu steuern. Zum Einsatz können dafür Barwertkonzepte und Deckungsbeitragsrechnungen kommen (vgl. Utecht 2009, S. 94). Daraus ergibt sich eine enge Verbindung mit der Preispolitik sowie deren Controlling.

Ein *produktbezogenes Controllingkonzept* kann die Auswertung einzelner Tarife beinhalten. Die dabei zu berücksichtigenden Parameter sind beispielsweise die Schadenquote, die Kostenquote und das versicherungstechnische Ergebnis. Durch die Integration eines Teiles des Vertriebs-Controllings können Aussagen darüber getroffen werden, wie sich die vertriebslichen und die produktbezogenen Kennzahlen, zum Beispiel bei unterschiedlichen Zielgruppen, Segmenten, Regionen und Absatzwegen unterscheiden. Im Ergebnis ist es dadurch möglich, das Erreichen von Ertrags- und Umsatzzielen durch gezielte Steuerungs- und Anpassungsmaßnahmen zu beeinflussen. Die permanente Produktüberwachung, die eine kontinuierliche detaillierte Bewertung einzelner Produkte beinhaltet, wird durch die strategische Produktportfolio-Analyse ergänzt. Gemeinsam ermöglichen sie ein bestmögliches Produktmanagement. In Tab. 3 sind die mittels permanenter Produktüberwachung und jährlicher Produktportfolio-Analyse auszuwertenden Parameter aufgeführt, die Grundlage für richtige Schlussfolgerungen aus der zeitlichen Entwicklung des Erfolges je Produkt sind (vgl. Zecha 2010, S. 133–136).

Eine geeignete Methode zur Messung der *Effektivität der Produktpolitik* ist das Konzept der Unterstützung des Idealpunktemodells. Ausgangspunkt ist ein Modell der Produktpositionierung, das die Position mehrerer Produkte und/oder Produktkomponenten in einem Eigenschaftsraum beschreibt. Die Dimensionen des Raumes können zum Beispiel Alter, Einkommen, Geschlecht oder Beruf sein. Zudem finden die Ertragswerte Berücksichtigung. Bei dem entsprechend bestimmten Idealpunktediagramm handelt es sich um ein Beschreibungsmodell für die aus den Unternehmenszielen abgeleitete Positionierung am Markt. Zudem erfolgt in dem Diagramm eine Produktpositionierung, um zu erkennen, ob und wie weit das Absatzprogramm eines Versicherungsunternehmens tatsächlich zum Abschluss in einem bestimmten Kundensegment beiträgt. Liegen die Ertragswerte einzelner Produkte vor, lässt sich der Anteil bestimmen, mit dem jedes Produkt das Idealpunktediagramm unterstützt. Ganzheitlich lässt sich so auch ermitteln, inwieweit das gesamte Produktportfolio sich am Idealpunktediagramm beteiligt. Dieses Verfahren kann auch im Rahmen einer Produkteinführung genutzt werden (vgl. ausführlich Disch 2008).

Tab. 3 Parameter für das Produkt-Controlling. (Quelle: Zecha 2010, S. 135)

Parameter	Permanente Überwachung	Jährliche Portfolio-Analyse
Produktion (Euro/Stück)	X	X
Bestand (Euro/Stück)	X	X
Umsätze (Betrag)	X	X
Stornoquote	X	X
Schadenanalyse (Quote, Art, Höhe)	X	X
Deckungsbeiträge	X	X
Laufende Vertriebskosten	X	
Produktbezogene Verwaltungskosten/-quote	X	X
Provision	X	X
Werbe-/VKF-Budget nach Medien	X	
Gesamtkosten- und Risikoanalyse	X	X
Vertriebswegeperformance	X	
Qualitative Informationen aus Markt- und Kundensicht	X	
Informationen aus dem Beschwerdemanagement	X	
Vertriebsmonitoring/Feedback	X	
Interne Abläufe	X	
Produktanalyse Wettbewerb	X	
Beobachtung Zielgruppenentwicklung	X	
Rechtliche Situation	X	

4.3 Vertriebspolitik

Vertriebspolitik als Organisation des Vertriebes bestimmt die Gestaltung der Absatzorgane und des Absatzsystems. Dabei stellt ein Vertriebs-Controlling Informationen zur Neugeschäfts- und Bestandsentwicklung (nach Produkten/Versicherungssparten, Vertriebswegen, Regionen) zur Entwicklung von Vertriebskapazitäten und Vermittlerproduktivität sowie den Vertriebskosten zur Unterstützung der Vertriebssteuerung bereit (vgl. Utecht 2009, S. 94).

Die Grundlage sind Vertriebskennzahlen, die der Messung und Beurteilung von Vertriebsleistung auf der Basis quantitativer Daten dienen. Diese ermöglichen die Festlegung von Zielkriterien und, mittels Soll-/Ist-Vergleichen, eine Kontrollfunktion. Die unterschiedlichen Kennzahlen können in ein *Vertriebs-Controlling-Kennzahlensystem* zusammengefasst werden, um die Durchführung einer Lage-, Wirtschaftlichkeits- und

Strukturanalyse zu ermöglichen. Die einzelnen Kennzahlen stellen die Zielvorgaben für die Steuerung der Vertriebsprozesse dar. Durch Soll-Ist-Vergleiche können Abweichungen erkannt und diesen rechtzeitig entgegengewirkt werden (vgl. Gondring 2015, S. 502–505). Die typischen Kennzahlen im Vertriebs-Controlling zur Steuerung des Versicherungsvertriebes sind nachfolgend aufgeführt (vgl. Görgen 2007, S. 311–312):

- Akquisition von Neukunden
 - Anzahl Neuverträge
 - Anzahl der Kundenkontakte in Relation zu den Vertragsabschlüssen
 - Anzahl der Abschlüsse in Relation zu der Anzahl von Angeboten
- Entwicklung von Bestandskunden
 - Zahl der Stornos in Relation zu Neukundenzahl (Wechselrate des Kundenstamms)
 - Zeitdauer, nach der die Hälfte der akquirierten Kunden verloren geht (Kundenhalbwertszeit)
 - Kundenbezogene Cross-Selling-Quote
 - Produktbezogene Cross-Selling-Quote
 - Kundenzufriedenheit
 - Anzahl der Beschwerden bei der Versicherungsaufsicht
 - Stornoquote
 - Anteil der Deckung des Versicherungsbedarfes eines Kunden beim Anbieter in Relation zum geschätzten Gesamtbedarf (share of wallet)
 - Deckungsbeitrag
 - Produkt-/Produktgruppenumsatz
 - Kundenwert

Eine *zielgerichtete Steuerung des Vertriebes* ist durch die Anwendung von Distributionsfaktoren (DF) für das Vertriebs-Controlling möglich. Der Distributionsfaktor wird als das Verhältnis von gewichteter Distribution zu numerischer Distribution definiert. Dabei handelt es sich bei der gewichteten Distribution beispielsweise um das Verhältnis von abgeschlossenem Jahresbeitrag zum gesamten Jahresbeitrag. Als eine alternative Betrachtungsgrundlage sind auch Vertriebskosten, Ertragswerte oder Versicherungssummen möglich. Beispielhaft gilt als numerische Distribution eines Produktes das Verhältnis von tatsächlich abgeschlossenen Verträgen zu allen theoretisch abschließbaren Verträgen. Dabei kann die Zielstellung $DF > 1$ sein, um mit wenigen Policen viel Versicherungsbeitrag zu generieren. Die Anwendung von Distributionsfaktoren dient zur Vorgabe und Kontrolle, in welcher Region und bei welcher Kundengruppe hohe oder gegebenenfalls niedrige Durchschnittsbeiträge generiert werden sollen. Es können zudem vertriebsrelevante Parameter, wie zum Beispiel Einwohnerdichte oder Kaufkraft, berücksichtigt werden, um eine bestmögliche Ausschöpfung des Akquisitionspotenzials zu gewährleisten. Eine Steuerung mit dieser Zielstellung kann ferner einen tendenziell geringeren Betreuungsaufwand unterstellen und in der Folge geringere Verwaltungskosten für das gesamte Geschäft bedeuten (vgl. ausführlich Disch 2013).

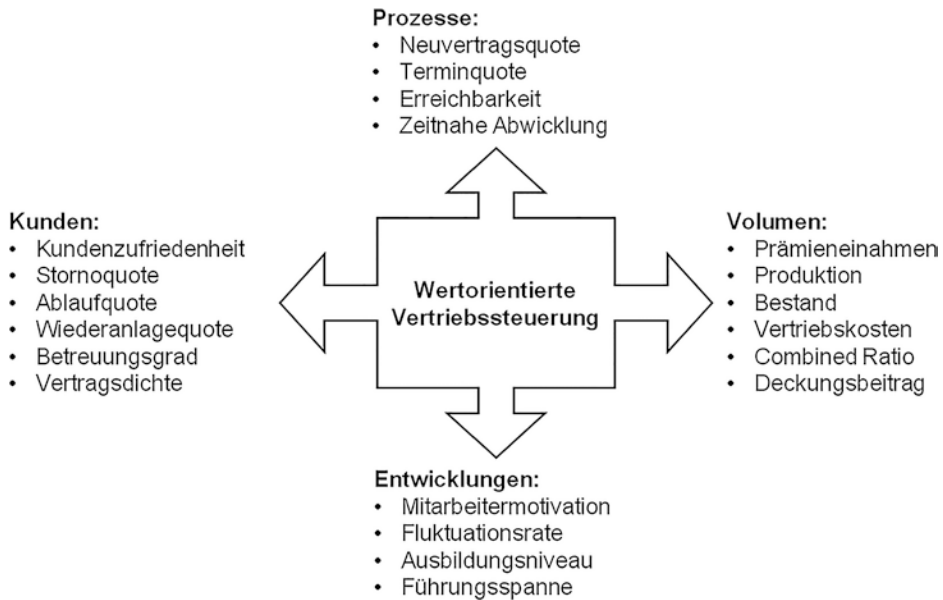


Abb. 6 Wertorientierte Vertriebssteuerung. (Quelle: vgl. Kettnaker 2012, S. 100)

Zur Unterstützung einer *wertorientierten Unternehmensführung* können risiko- und wertorientierte Anreizsysteme im Versicherungsvertrieb Anwendung finden. Als Leistungskriterien werden dazu insbesondere qualitative Kennzahlen berücksichtigt. Zudem beinhalten quantitative Kennzahlen teilweise Deckungsbeiträge und/oder Combined Ratio-Faktoren. Die Einführung eines solchen Kennzahlensystems bedarf der Anpassung einiger Rahmenbedingungen, zum Beispiel der Unternehmensplanung und der Vergütungssysteme der Vertriebsmitarbeiter. Wesentlich ist eine zeit- und verursachungsgerechte Darstellung der Informationen, um eine frühzeitige Identifikation potenzieller Handlungsfelder zu ermöglichen. Ein Beispiel des Alte Leipziger-Hallesche Konzerns zur wertorientierten Vertriebsteuerung ist in Abb. 6 dargestellt (vgl. Kettnaker 2012, S. 97–105).

4.4 Preispolitik

Im Rahmen der *Preispolitik* sind zielorientierte Entscheidungen zur grundsätzlichen Preislage, innerhalb derer ein Versicherungsunternehmen am Markt tätig sein will, für die abzusetzenden beziehungsweise abgesetzten Produkte zu fällen. Da ein Versicherungsprodukt und dessen Preis für die Kunden eine Einheit bilden, ist eine enge Abstimmung zwischen der Produkt- und Preispolitik zur Erreichung eines aus Kundensicht bestmöglichen Preis-Leistungs-Verhältnisses notwendig (vgl. Dorka 2012, S. 139–140).

Es gibt in der Versicherungsbranche *Besonderheiten und Einschränkungen bei der Preisentscheidung*, die auch entsprechende Auswirkungen auf das Preis-Controlling haben. Eine Besonderheit für die Versicherungsunternehmen ist, dass eine Preisentscheidung unter dem Risiko der Zufälligkeit der Schadenkosten getroffen werden muss. Die Preisentscheidung ist entsprechend von der jeweiligen Risikoneigung des Unternehmens, in Verbindung mit der strategischen Zielstellung, abhängig. Die Höhe eines möglichen Gewinns beziehungsweise Verlustes ist also unter anderem abhängig von der Risikoneigung und dem tatsächlichen Schadenverlauf. Zudem sind Preisentscheidungen von weiteren Rahmenbedingungen abhängig, nämlich zum Beispiel von allgemeinen aufsichtsrechtlichen Vorschriften, speziellen Vorschriften für einzelne Versicherungssparten sowie den vertraglichen Preisänderungsmöglichkeiten im Bestandsgeschäft (vgl. Köhne und Lange 2015, S. 129–140).

Sofern Preisänderungsmöglichkeiten für das Bestandsgeschäft gegeben sind, ist bei einer Preisentscheidung zudem die *Preiselastizität der Nachfrage* für das Geschäft zu beachten. Bei einer Gleichbehandlung von Neu- und Bestandsgeschäft ist zum Beispiel bei einer Preiserhöhung die Stornoquote für das Bestandsgeschäft zu prüfen. Dagegen würde eine Prämien senkung möglicherweise zu mehr Neugeschäft führen, jedoch im Bestandsgeschäft geringere Deckungsbeiträge nach sich ziehen. Eine differenzierte Prämien senkung nur für das Neugeschäft kann zu einer Erhöhung der Stornoquote oder einer Prämienreduktion im Bestand führen (vgl. Köhne und Lange 2015, S. 140).

Die *Deckungsbeitragsrechnung* ist einerseits ein wesentlicher Bestandteil der Produktsteuerung, soll an dieser Stelle jedoch als Produktergebnisrechnung im Rahmen des Preis-Controllings genannt werden. In diesem Zusammenhang ist die Kundendeckungsbeitragsanalyse dem einperiodischen ökonomischen Controlling von Kundenbeziehungen zuzurechnen.

Die in Abb. 7 dargestellte *wertorientierte Deckungsbeitragsrechnung* ist ein Beispiel aus der Sachversicherung. Bei dieser Rechnung ist die verursachungsgerechte Zuordnung der Gemeinkosten von besonderer Relevanz. Die Wertorientierung erfolgt insbesondere durch die Integration einer wertorientierten Jahresergebnis-Anpassung und der Kapitalkosten. Allgemein hat eine wertorientierte Unternehmenssteuerung unter anderem einen besonderen Einfluss auf die Preisentscheidung. Eine wertorientierte Prämie ist so zu kalkulieren, dass alle Kosten im Versicherungsunternehmen gedeckt sind und eine attraktive Verzinsung des eingesetzten Kapitals gewährleistet ist. Insgesamt sind verschiedene Prämienbestandteile für die Preisentscheidung zu kalkulieren, damit eine positive Produktergebnisrechnung erreicht wird (vgl. Wepner und Soldat 2010, S. 145–147).

4.5 Personalpolitik

Personalpolitik ist innerhalb des Versicherungsmarketing, insbesondere aufgrund eines hohen Interaktionsgrades zwischen Mitarbeitern und Kunden, ein wichtiges Instrument. Folglich hängt das Leistungspotenzial im Wesentlichen von den Fähigkeiten der

Beitrag gemäß Preisentscheidung		
⊖ Schadenaufwand	+ Schadenaufwand RJ - Abwicklungsergebnis Schaden + Externe Schadenregulierungskosten RJ - Abwicklungsergebnis ext. Schadenregulierungskosten + Veränderung der Spätschadenpauschale	Deckungsbeitrag I
⊖ Sonstiges versicherungstechnisches Ergebnis	+ Erträge aus Führungsprovision - Feuerschutzsteuer + übrige versicherungstechnische Positionen	
⊖ Vertriebskosten	+ Gebuchte Provision + Abgegrenzte Provision + Vertriebsaufwand der Niederlassungen	Deckungsbeitrag II
⊖ Kosten Vertrag und Schaden NL	+ Kosten Vertrag der Niederlassung + Kosten Schaden der Niederlassung + Interne Verrechnung der Niederlassung	Deckungsbeitrag III
⊖ Kosten Fachabteilung Zentrale	+ Vertriebsaufwand Zentrale + Kosten Vertrag Zentrale + Kosten Schaden Zentrale + Kosten zentr. Fachabteilungen - Sonstiges Ergebnis	Deckungsbeitrag IV = Ergebnisbeitrag der Periode
⊕ HGB-/FRS-Anpassung + wertorientierte Adjustments	+ Kapitalerträge und sonstige nvt. Ergebnisse - Rückversicherung	Net Operating Profit After Tax (NOPAT)
⊖ Kapitalkosten	- Kapitalkosten	Wertbeitrag der Periode

Abb. 7 Wertorientierte Deckungsbeitragsrechnung. (Quelle: vgl. Wepner und Soldat 2010, S. 146)

Mitarbeiter ab. Hinsichtlich der absatzorientierten Zielstellungen ist eine enge Verbindung zur Vertriebspolitik beziehungsweise zum Vertriebs-Controlling gegeben.

Vertriebsmitarbeiter sind bei Versicherungsunternehmen also ein entscheidender Erfolgsfaktor. Durch ein bestmögliches Ausschöpfen des Verkäuferpotenzials sind entsprechend Effizienzsteigerungen möglich. Dafür müssen die Einflussfaktoren auf die Leistungen der Vertriebsmitarbeiter erkannt werden und eine erfolgsorientierte Steuerung erfolgen. Ein entsprechendes Controlling beinhaltet insbesondere die Steuerungsgrößen, die eine positive Wirkung auf die *Motivation und Fähigkeiten* der Vertriebsmitarbeiter haben. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang vorrangig *Vergütungs- und Anreizsysteme*. Die Vergütung von Vertriebsmitarbeitern setzt sich häufig aus einem Fixgehalt und variablen Gehaltsbestandteilen zusammen. Die variablen Gehaltsbestandteile sollen einen Leistungsanreiz bewirken und werden oftmals über die Höhe von Umsätzen bestimmt. Um eine wertorientierte Steuerung von Versicherungsunternehmen zu unterstützen, sollte das Vergütungssystem sich an Kundenpotenzialen und -werten orientieren (vgl. Gondring 2015, S. 505).

Bei der Gestaltung von Anreizsystemen ist darauf zu achten, dass eine Steigerung der Motivation von möglichst vielen Vertriebsmitarbeitern erreicht werden kann. Elemente

der Anreizsysteme können finanzieller Art, zum Beispiel Bonuszahlungen, sowie nicht-finanzieller Art, beispielsweise Auszeichnungen oder Sachprämien, sein. Eine häufig bei Versicherungsunternehmen angewendete Maßnahme ist die *Turnierentlohnung*. Dabei handelt es sich um eine Form der relativen Entlohnung, wobei nur die Vertriebsmitarbeiter mit den besten Leistungen die ausgelobten Preise erhalten. Bei der Turnierentlohnung findet also ein Leistungsvergleich zwischen den Vertriebsmitarbeitern statt, der eine Steigerung der Leistungsmotivation bewirken soll. Studien zeigen auf, dass die Motivation umso höher ist, je werthaltiger die ausgelobten Preise sind und je größer die Konkurrenz ist. Die Elemente eines Anreizsystems sind in Abhängigkeit der Vertriebsmitarbeiter-Typen zu wählen (vgl. Steul-Fischer und Wedel 2015, S. 623–628).

4.6 Prozesspolitik

Prozesspolitik beinhaltet insbesondere die Qualität der Prozesse. Dazu gehören Aspekte, wie die Fehlerfreiheit, Kostengünstigkeit, Flexibilität, Transparenz sowie angemessene Zeitdauer. Eine hohe *Prozessqualität*, die vom Kunden auch „erlebbar“ ist, ist vor dem Hintergrund der Besonderheiten von Versicherungsprodukten von herausragender Bedeutung (vgl. ausführlich Dorka 2012, S. 93–95).

Prozess-Controlling beinhaltet insbesondere das Controlling der Wirkungen, nämlich mittels vorökonomischer Indikatoren sowie integrierter Controllingsysteme. Dabei werden zum Beispiel die relevanten Konstrukte wahrgenommene Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit und -bindung gemessen sowie integrierte Analysen mit Hilfe von Kundenbarometern durchgeführt.

Aus einer marktorientierten Sicht der Prozesspolitik sind insbesondere die unmittelbaren Prozesse im Zusammenhang mit der Beantragung und Abwicklung von Versicherungsschutz sowie die Prozesse zu den erweiterten Dienstleistungen von hoher Relevanz, um eine Kundenzufriedenheit zu erreichen. Die gesamte Vertragsbeziehung zwischen Versicherungsunternehmen und Kunden kann als ein Dienstleistungsprozess beschrieben werden. In Abb. 8 ist eine vereinfachte Form des Prozesses im Versicherungsgeschäft dargestellt.

Die Komplexität dieser Prozess-Kette macht ein *Prozess-Controlling* notwendig, das die zentralen Prozessbestandteile zur Steigerung des Kundennutzens systematisch erfasst, normiert und misst, gegebenenfalls verbessert und damit den gesamten Prozess steuert. Der vom Kunden wahrgenommene Prozess der Dienstleistungserstellung beeinflusst wesentlich dessen Qualitätsurteil. Vor diesem Hintergrund ist eine Wirtschaftlichkeitskontrolle, im Sinne einer Kosten-Nutzen-Analyse, durch Gegenüberstellung von *Qualitätswahrnehmung* und *Qualitätskosten* der Prozesse sinnvoll. Ein *Service-Blueprinting* gilt als wesentliche Informationsgrundlage eines prozessorientierten Qualitäts-Controllings mittels einer Strukturierung der Dienstleistungsprozesse aus Kundensicht. Eine umfangreiche Beschreibung der Prozessbestandteile als Standard kann beispielsweise in einem Servicehandbuch erfolgen, um mit dessen Hilfe die Prozessqualität zu messen und

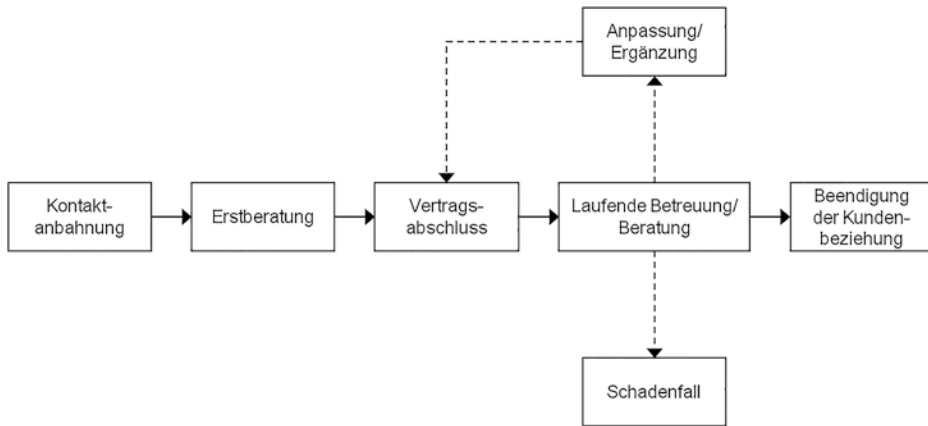


Abb. 8 Versicherungsgeschäft als Dienstleistungsprozess. (Quelle: vgl. Köhne und Lange 2015, S. 145)

zu überprüfen (vgl. Benkenstein und Stenglin 2006, S. 57–59; Köhne und Lange 2015, S. 144–145). Für die Versicherungsbranche ist insbesondere der Schadenleistungsprozess von erheblicher Bedeutung, da dieser großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie Auswirkungen auf die Kundengewinnung besitzt.

Zur Messung und Bewertung der Differenz zwischen vom Kunden erwarteten und tatsächlich erfahrenen Leistungen kann das standardisierte, branchenunabhängige Messverfahren SERVQUAL Anwendung finden. Weitere einsetzbare Controllingmaßnahmen sind Überprüfungen hinsichtlich zum Beispiel des Benchmarkings, der Kundenzufriedenheit, Stornoquoten, Rating-Ergebnisse, Bearbeitungsdauern oder Beschwerdeanalysen (vgl. Köhne und Lange 2015, S. 147). Die Prozesskostenrechnung ist eine Basis zur Ermittlung der Qualitätskosten, indem für alle Teilprozesse die jeweiligen Prozesskostensätze ermittelt werden. Im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Analyse können insbesondere die Qualitätskosten und Qualitätsurteile der für einen Kunden wahrnehmbaren, beurteilungsrelevanten Prozessaktivitäten erfasst werden und ein prozessorientiertes Qualitäts-Controlling erfolgen (vgl. Benkenstein und Stenglin 2006, S. 67–68).

5 Fazit

Das Marketing-Controlling in der Versicherungsbranche nimmt in Anbetracht der erheblichen Veränderungen in der Branche eine immer bedeutendere Stellung ein. Die Veränderungen, die teilweise das Geschäftsmodell der Unternehmen auf den Prüfstand stellen, machen eine entsprechende Anpassung des Controllings notwendig, um diesen führungsunterstützende Funktion weiterhin gewährleisten zu können.

Grundsätzlich lassen sich die branchenunabhängigen Controllinginstrumente unter Berücksichtigung der Besonderheiten von Versicherungsunternehmen anwenden. Die

Zugehörigkeit zu dem Bereich des Dienstleistungsmarketing macht eine Ausweitung des „klassischen“ Marketing-Mixes auf sieben Instrumente notwendig. Dies wirkt sich entsprechend auf das Marketing-Controlling aus, wobei von zentraler Bedeutung das Controlling der Wirkungen der eingesetzten Maßnahmen je Marketinginstrument ist. Im Rahmen der, für Marketingentscheidungen grundlegenden Informationsgewinnung spielt auch in der Versicherungsbranche das Thema Big Data eine immer größere Rolle.

Für Versicherungsunternehmen als Risikoträger hat beim strategischen Marketing-Controlling die Früherkennung von entstehenden oder sich verändernden Risiken für die unternehmensinterne, als auch produktbezogene Risikoeinschätzung eine herausragende Bedeutung. Im Rahmen eines operativen Marketing-Controllings sind aufgrund der versicherungsspezifischen Besonderheiten das Controlling der Prozess- und Personalpolitik besonders wichtig. Bei allen operativen Marketinginstrumenten ist die Zielwirksamkeit der Maßnahmen zu untersuchen, wobei die Controllingmaßnahmen der einzelnen Marketinginstrumente sich überschneiden können.

Wichtig ist eine enge Verbindung des gesamtunternehmerischen Controllings mit den weiteren Controllingteilbereichen. Alle Maßnahmen des Marketing-Controllings, zum Beispiel des Controllings von strategischen Geschäftsfeldern beziehungsweise Funktionen müssen mit dem gesamtunternehmerischen Controlling abgestimmt sein. Dabei sollten die Controllingprozesse und jeweiligen Ergebnisse stets miteinander verzahnt werden.

Literatur

- Becker, J. (2013). *Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements* (10. Aufl.). München: Vahlen.
- Benkenstein, M., & von Stenglin, A. (2006). Prozessorientiertes Qualitätscontrolling von Dienstleistungen. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungscontrolling* (S. 55–70). Wiesbaden: Gabler.
- Disch, B. (2008). Methoden zur Messung der Effektivität der Produktpolitik. *Versicherungswirtschaft: Insurance, Business, Report*, 63(6), 486–491.
- Disch, B. (2013). Zielgerichtete Steuerung des Vertriebs. *Versicherungswirtschaft: Insurance, Business, Report*, 68(8), 46–48.
- Dorka, M. (2012). *Bancassurance in Deutschland: Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten des Vertriebsweges Bancassurance im Versicherungsverkauf unter besonderer Berücksichtigung empirischer Erfolgsfaktoren*. München: Hampp.
- Farny, D. (2011). *Versicherungsbetriebslehre* (5. Aufl.). Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.
- Friedman, E. (2016). How are life insurers planning to use big data and predictive analytics? Willis Towers Watson Wire. <http://blog.willis.com/2016/06/how-are-life-insurers-planning-to-use-big-data-and-predictive-analytics/>. Zugegriffen: 7. Juni 2016.
- GDV. (2015). Schwerpunkt Big Data: Warum Versicherer Daten brauchen. <http://www.gdv.de/2015/11/warum-versicherer-daten-brauchen/>. Zugegriffen: 7. Juni 2016.
- Gondring, H. (2015). *Versicherungswirtschaft: Handbuch für Studium und Praxis*. München: Vahlen.
- Görgen, F. (2007). *Versicherungsmarketing: Strategien, Instrumente und Controlling* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

- Haller, M. (1999). Financial Services – diesmal ein Erfolg? In B. Bernet, M. Haller, & P. Mass (Hrsg.), *Allfinanz oder Financial Services? Aktuelle Trends im Finanzdienstleistungs-Bereich* (S. 11–52). St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Hallmann, T., Junglas, A., Kirchner, W., Wiegand, M. (2014). *Steuerung von Versicherungsunternehmen: Grundlagen, Prozesse, Praxisbeispiele* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Homburg, C. (2015). *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kettner, F. (2012). Risiko- und wertorientierte Anreizsysteme im Versicherungsvertrieb: Herausforderungen und Entwicklungstendenzen. In F. Wagner (Hrsg.), *Standpunkte – Beiträge renommierter Persönlichkeiten der Versicherungswirtschaft in Leipziger Seminaren: zu den Themen: Anreizsysteme im Versicherungsvertrieb, Betriebliche Krankenversicherung, Digitalisierung, Kapitalanlagestrategien in der Lebensversicherung, Klimawandel, Kunden- und Vermittlerwerte, Online-Makler, Private Krankenversicherung, Regulierung und Solvency II* (S. 97–105). Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.
- Köhne, T., & Lange, M. (2015). *Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden: Fach- und Führungskompetenz für die Assekuranz; Geprüfter Fachwirt für Versicherungen und Finanzen; Geprüfte Fachwirtin für Versicherungen und Finanzen* (3. Aufl.). Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.
- Kummer, A., & Lehmann, F. (2012). Predictive Analytics bei Vertriebssteuerung und -controlling: Status Quo und Perspektiven in der Versicherung. *Zeitschrift für Versicherungswesen*, 63(8), 246–250.
- Meffert, H., & Bruhn, M. (2012). *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- O. V. (2016). Risiken mit größtmöglichen Auswirkungen auf der Spur. <http://www.boquel-news.de/Risiken-mit-größtmöglichen-Auswirkungen-auf-der-Spur.35919.php>. Zugriffen: 30. Mai 2016.
- Reich, M. (2009). *Frühwarnsysteme für Versicherungsunternehmen: Frühwarnung im Kundenbindungsmanagement auf Basis des Kundenwertes als Frühindikator*. Hamburg: Hansebuch.
- Steul-Fischer, M., & Wedel, M. (2015). Turnierentlohnung als Anreizsystem im Versicherungsvertrieb. *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 27(11), 623–629.
- Utecht, T. (2009). Entwicklungstrends im Controlling von Versicherungsunternehmen. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft: Zeitschrift des Deutschen Vereins für Versicherungswissenschaft e. V.*, 98(1), 91–118.
- Wepner, A., & Soldat, A. (2010). Wertorientierte Produkt- und Vertriebswegesteuerung. In M. Reich & M. P. Zerres (Hrsg.), *Handbuch Versicherungsmarketing* (S. 139–158). Berlin: Springer.
- Zeche, M. (2010). *Produktmanagement in Versicherungsunternehmen* (2. Aufl.). Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.

Über den Autor

Dr. Michael Dorka, Dr. rer. pol., studierte im Rahmen eines interdisziplinären Programmes Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg. Seine akademische Ausbildung schloss er im Sommer 2012 mit einer Promotion zum Versicherungsmarketing (Bancassurance) an der Universität Hamburg ab. Er verfügt über jahrelange Erfahrung als Führungskraft in verschiedenen Positionen des Vertriebes der Versicherungsbranche und als Unternehmensberater mit dem Branchenschwerpunkt Versicherungswirtschaft. Seit 2013 ist er CEO bei den Gesellschaften der Lifecard-Travel-Assistance in Deutschland und Österreich.

Marketing-Controlling in der Bekleidungsbranche

Herbert Loock

Zusammenfassung

Marketing-Controlling als Steuerungsinstrument in Unternehmen der Bekleidungsbranche hat deren Besonderheiten, nämlich die Käuferorientierung und das Arbeiten in Saisonrhythmen, zu berücksichtigen. Im vorliegenden Beitrag wird dargestellt, wie das Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio als Instrument des strategischen Controllings und das target costing als Instrument des operativen Controllings in dieser Gruppe von Konsumgüterunternehmen eingesetzt werden können. Das Instrument des strategischen Controllings wird dabei an einem speziellen Kundensegment, das der Business-Frau, erläutert. Der Einsatz des target-costing erfolgt hinsichtlich der Preisbildung in Industrieunternehmen, ausgehend von den Preisvorstellungen, welche die Endverbraucher bei ihren Einkäufen im Handel realisieren wollen.

Inhaltsverzeichnis

1	Notwendigkeit und Ablauf des Marketing-Controllings in der Bekleidungsbranche	504
2	Ausgewählte Instrumente eines Marketing-Controllings in der Bekleidungsbranche.	507
2.1	Einsatz des Marktanteils-/Marktwachstum-Portfolios im Rahmen des strategischen Controllings	507
2.2	Einsatz des Target-Costing im Rahmen des operativen Controllings.	511
2.3	Spannungsfeld zwischen der Rolle von Designabteilung und Controlling	515
3	Relevante Frühwarnindikatoren für das Marketing-Controlling in der Bekleidungsbranche.	515
	Literatur	516
	Über den Autor	517

H. Loock (✉)
Mönchengladbach, Deutschland
E-Mail: herbert-loock@web.de

1 Notwendigkeit und Ablauf des Marketing-Controllings in der Bekleidungsbranche

Die Begriffe *Marketing* und *Controlling* treffen als Beschreibung für zwei Unternehmensfunktionen einzeln die Bedeutung des Marketing-Controllings nur begrenzt. Bei diesem handelt es sich vielmehr um die Kombination eines unterstützenden Teilbereiches der betrieblichen Wertschöpfungskette, nämlich des Marketing, mit dem Prozess der betriebswirtschaftlichen Steuerung, nämlich des Controllings. Nach wie vor sind deshalb die Ausführungen von Möhlen und Zerres zutreffend, dass es sich bei dem *Marketing-Controlling* um einen Teilbereich des Unternehmenscontrollings handelt, „indem es alle planungs-, entscheidungs- und kontrollrelevanten Marketinginformationen beschafft und bereitstellt“ (Möhlen und Zerres 2006, S. 4). Ergänzend ist darauf hinzuweisen, dass zum Controlling im Sinne der Rationalitätssicherung von Führung und damit eines Beitrages zur Steuerung des Unternehmens, neben der Beschaffung und Bereitstellung von Informationen, auch die *Empfehlung* gehört, bestimmte Maßnahmen einzuleiten (vgl. Weber und Schäffer 2011, S. 41 ff.). In diesem Beitrag sollen die Besonderheiten des Einsatzes von strategischem und operativem Marketing-Controlling in der Bekleidungsbranche erörtert werden. Hierzu gehören die betreffenden Unternehmen der Industrie und des Handels. Insbesondere sollen dabei ausgewählte Besonderheiten im Controlling des kollektionsentwickelnden und -produzierenden Teiles der textilen Kette in der Bekleidungsindustrie dargestellt werden.

Eine umfassende Darstellung eines Marketing-Controllings in der Bekleidungsbranche ist hier nicht möglich. Aus diesem Grunde wird im zweiten Kapitel eine Konzentration auf jeweils einen Bereich des strategischen und des operativen Controllings vorgenommen. Zusätzlich wird, als Besonderheit für die Branche, das Spannungsverhältnis zwischen den, die Sortimente entwickelnden und eher kreativ orientierten Mitarbeitern einerseits und den eigentlichen Controllern, welche ihre Aufgabe vornehmlich in der Verfolgung quantitativer Zielsetzungen sehen, dargestellt. Da Controlling auch in der Bekleidungsbranche nur sinnvoll eingesetzt werden kann, wenn es zukunftsorientiert arbeitet, ist die Auswahl von Frühwarnindikatoren unerlässlich. Relevante diesbezügliche Indikatoren für die Branche werden daher abschließend im dritten Kapitel aufgezeigt.

Nach einem modernen, umfassenden Verständnis von Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung orientieren sich *alle* unternehmerischen Aktivitäten an den Kundenwünschen (vgl. Becker 2006, S. 3 ff.). Für die Bekleidungsbranche bedeutet dieses, dass zunächst definiert werden muss, wer denn Kunden überhaupt sind. Hierbei kann es sich für ein Industrieunternehmen um die Absatzmittler, also beispielsweise die Einzelhändler, handeln oder auch um die Endverbraucher. Letztlich orientiert sich, im Sinne des oben genannten Marketingverständnisses, jegliches Handeln an den Wünschen der Endverbraucher. Daran richtet der Handel seine Aktivitäten aus. Auch die Industrie verkauft ihre Produkte nicht nur an die Absatzmittler, sondern unternimmt inzwischen auch alle Anstrengungen, um das eigene Angebotsprogramm für

die Endverbraucher attraktiv zu gestalten und damit eine Vermarktung zu erleichtern. Aus diesem Grunde verkauft das Industrieunternehmen nicht nur an den Handel, sondern mittelbar oder sogar unmittelbar auch an den Endverbraucher. In der Bekleidungsbranche umfasst eine derartige marktorientierte Unternehmensführung dabei also alle Anstrengungen, die unternommen werden müssen, um das eigene Produkt an den Endverbraucher direkt oder über den Absatzmittler Handel zu veräußern. Die hierfür notwendigen Aktivitäten unterliegen der Notwendigkeit einer Steuerung und damit eines permanenten Controlling-Prozesses.

Controlling ist dabei aber nicht, wie es der Begriff zunächst vermuten ließe, lediglich ein Kontrollinstrument. Vielmehr liegt dem Begriff das Verständnis zugrunde, dass Unternehmen ex ante zu steuern sind, um nicht ex post feststellen zu müssen, dass die angestrebten Ziele nicht erreicht wurden. Um diese Steuerung aber vornehmen zu können, sind Ziele zu definieren, deren Umsetzung zu planen und zu realisieren und immer wieder zukunftsorientiert zu überprüfen, ob diese auch erreicht werden. Die Aktualisierung findet dabei über einen *Forecast* statt, der auf der Grundlage aktualisierter Erkenntnisse in regelmäßigen Abständen oder auch bei Bedarf stattfinden kann. Der Ablauf des Controlling wird in Abb. 1 daher, wie üblicherweise, in einem *Regelkreis* dargestellt.

Die einzelnen Schritte gilt es, entsprechend zu koordinieren, weshalb es sich beim Controlling vornehmlich auch um ein Koordinationsinstrument handelt. Für die Steuerung von Unternehmen sind dementsprechend umweltbezogene und unternehmerische Informationen zu verarbeiten, die das Controlling beschaffen muss. In diesem Sinne stellt es auch ein Informationsversorgungsinstrument dar. Zu beachten ist, dass es sich hierbei immer um eine feed forward Betrachtung handelt, dass also die voraussichtliche zukünftige Entwicklung im Mittelpunkt der Betrachtung steht (vgl. zur Zukunftsorientierung auch Macharzina und Wolf 2012, S. 404 ff.). Auf der Grundlage dieser Kenntnisse wird

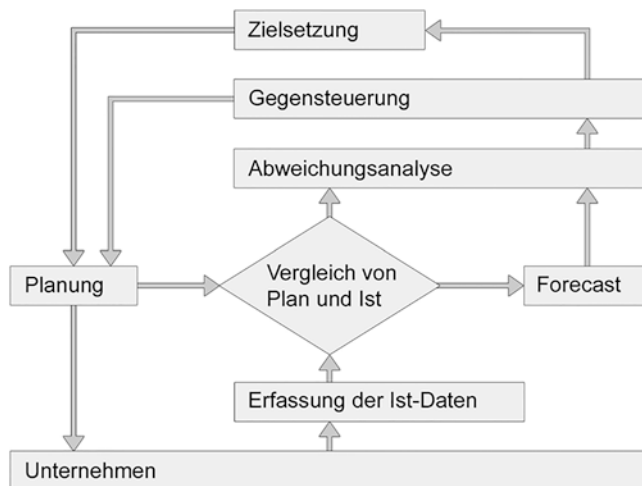


Abb. 1 Controlling Regelkreis. (Quelle: vgl. Loock 2010, S. 34)

dann eine Abweichungsanalyse zwischen Forecast und ursprünglichem Plan vorgenommen und Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet. Bei einer derartigen zukunftsorientierten Betrachtung sind die Besonderheiten der Bekleidungsbranche zu berücksichtigen.

Branchenspezifische Besonderheiten bestehen darin, dass dieser Teilbereich der Konsumgüterbranche

- käuferorientiert arbeitet und
- Saisonrhythmen zu berücksichtigen hat.

Eine Käuferorientierung begründet sich aus dem vorhandenen Käufermarkt, der durch ein Überangebot von Bekleidungsprodukten geprägt ist. Der Endverbraucher kann also entscheiden, welches Produkt er zu welchem Zeitpunkt und zu welchem Preis erwerben will. Dieses Nachfrageverhalten orientiert sich vornehmlich an der Jahreszeit, nach der in der Branche Saisonzeiträume unterschieden werden. Hierbei handelt es sich um eine Einteilung des Kalenderjahres in zwei oder mehrere Saisons. Die klassische Saisonteilung unterscheidet dabei in Frühjahr-/Sommersaison und Herbst-/Wintersaison, während inzwischen auch modernere Saisonteilungen vorgenommen werden, so zum Beispiel in vier Quartalssaisons oder sogar in zwölf Monatssaisons. Hier wird dann der Begriff Saison oftmals auch durch den der Monatsprogramme ersetzt. Nach dieser Einteilung in Saisons oder Monatsprogramme richten sich die Anforderungen an die Kollektionsentwicklung, den Vertrieb, die Produktion und die Auslieferung der Kollektionen, welche sich durch eine Wertkette abbilden lassen.

Eine solche *Wertkette* in der Bekleidungsbranche setzt sich aus den ausführenden und den unterstützenden Elementen zusammen (vgl. zur Wertkette in der Bekleidungsbranche auch Loock 2008, S. 51 ff.). Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die ausführenden oder auch primären Wertkettenbestandteile gelegt, die im Rahmen des Güterstromes den Prozess der Wertschöpfung abbilden. Dieser setzt sich aus der einerseits kreativen, andererseits aber auch kundenorientierten Kollektionsentwicklung, dem Vertrieb im Sinne eines Vorverkaufs der entworfenen Sortimente (Vororder), der Beschaffung notwendiger Materialien, der darauf folgenden Produktion und letztlich aus dem Versand der Ware an die Kunden zusammen. Ergänzt werden diese primären Elemente durch sekundäre oder auch unterstützende Elemente, also solche, die eine Supportfunktion übernehmen. Als allgemeine Ziele der gesamten Aktivitäten lassen sich einerseits die Erreichung der Kundenzufriedenheit und andererseits die Sicherstellung der Unternehmensexistenz formulieren.

Ziele für ein Branchenunternehmen werden definiert und hinsichtlich ihrer Erreichbarkeit in Maßnahmen umgesetzt, welche dann, in Anlehnung an den PDCA Zyklus nach Deming, überwacht und als Grundlage für Gegensteuerungsmaßnahmen angewendet werden müssen. Diese Bezeichnung stellt die Abkürzung für **Plan-Do-Check-Act** dar und beschreibt den Prozess der einzelnen Phasen, die bei der Steuerung von Unternehmen durchlaufen werden. Nach dem oben definierten Controlling-Verständnis berücksichtigt dieser PDCA Zyklus allerdings eine Zukunftsbetrachtung nicht ausreichend. Er ist deshalb um den Aspekt des bereits beschriebenen Forecasts zu ergänzen. Die jeweils

aktuell vorhandenen Informationen über das zukünftige Unternehmensgeschehen werden dabei verwendet, damit Maßnahmen für die Erreichung des ursprünglich formulierten Ziels oder eine Korrektur dieses Ziels veranlasst werden können. So ergeben sich Controlling-Regelkreise, die sich im strategischen, als auch im operativen Controlling unterschiedlich darstellen, aber trotzdem eine identische Aussage erlauben: Ausgehend von jeder einzelnen Phase, ist die Einleitung von Gegensteuerungsmaßnahmen möglich.

Im Rahmen des strategischen Controllings wird nach dem *Geschäftsmodell* gesucht, für welches das Bekleidungsunternehmen ein Alleinstellungsmerkmal besitzt. Hierbei handelt es sich um eine langfristig orientierte Entscheidung, die im Wesentlichen auf der Grundlage von umwelt-, markt- und unternehmensbezogenen qualitativen Erfolgsfaktoren getroffen wird. Eine Umsetzung der definierten Strategien erfolgt dann mithilfe des operativen Controllings und stellt eher eine kurzfristige Sichtweise dar, welche an quantitativen Daten zu messen ist. Instrumente hierfür sind die Produkt- und Preispolitik im Sinne der Angebotspolitik sowie die Distributions- und Kommunikationspolitik.

Der tatsächliche Steuerungsprozess hat sich an den genannten Zielsetzungen der Branche zu orientieren, welche sowohl kundenbezogen, als auch unternehmensbezogen formuliert werden. Winkelmann stellt dieses mithilfe eines Marktpartner-Zufriedenheitsprofils dar, das einerseits die Interessen des anbietenden Unternehmens und andererseits die Interessen der Kunden berücksichtigt (vgl. Winkelmann 2008, S. 524). Ein Unternehmen kann danach nur dann erfolgreich sein, wenn es durch sein Geschäftsmodell und durch die Erbringung seiner Leistungen sowohl seine eigenen Interessen als auch die der Kunden erfüllen kann. Um die Erreichung dieser Zielsetzung zu steuern, bieten sich zahlreiche, zum Teil umfangreiche Möglichkeiten eines Controlling-Einsatzes für die Bekleidungsbranche an; auf zwei wichtige Instrumente soll im nachfolgenden nun näher eingegangen werden.

2 Ausgewählte Instrumente eines Marketing-Controllings in der Bekleidungsbranche

Als wichtiges Instrument für ein strategisches Controlling in der Bekleidungsindustrie wird hier als Beispiel der Einsatz der Portfolio-Methode, speziell des Marktanteils-/Marktwachstumsportfolios beschrieben; als Beispiel für das operative Controlling dient anschließend dann der Einsatz des Target Costing.

2.1 Einsatz des Marktanteils-/Marktwachstum-Portfolios im Rahmen des strategischen Controllings

Das Marktanteils-/Marktwachstumsportfolio, auch Boston Portfolio genannt, stellt eine Verbindung zwischen dem relativen Marktanteil, den ein Unternehmen in einem Segment besetzt, und dem Wachstum dieses Marktes her (vgl. hierzu auch Winkelmann 2008,

S. 78 ff.; Macharzina und Wolf 2012, S. 359 ff.). Es richtet sich an Marktsegmenten aus, die sich aus produkt-/marktorientierten Kombinationen zusammensetzen. Oftmals werden diese Marktsegmente in Unternehmen durch Marken abgebildet. Der relative Marktanteil wird dabei als Verhältnis zu dem Marktanteil gemessen, den der stärkste Mitbewerber an diesem Marktsegment besitzt. Sobald also ein Unternehmen der Marktführer in seinem Segment ist, orientieren sich alle Mitbewerber an dem betreffenden Unternehmen. Der eigene Marktanteil ist in diesem Fall größer als eins. Ist aber ein anderes Unternehmen der Marktführer, so ist der eigene Marktanteil des analysierenden Unternehmens kleiner als eins. Abgebildet wird der relative Marktanteil auf der Abszisse eines Quadranten, die in einer Skalierung von kleiner eins beziehungsweise größer eins unterteilt wird, sodass eins immer den Mittelpunkt dieser Abszisse darstellt.

Das Marktwachstum wird mithilfe der Steigerung des geplanten oder erreichten Umsatzes oder des geplanten oder erzielten Deckungsbeitrages dargestellt. Es wird auf der Ordinate des Quadranten abgebildet. Die Teilung der Ordinate erfolgt dabei durch das durchschnittliche Wachstum des Segmentes, während die Obergrenze das höchste Wachstum eines der betrachteten Unternehmen darstellt.

Für den Bekleidungsmarkt, welcher zum großen Teil durch mittelständisch agierende Unternehmen gebildet wird, bietet sich eine Segmentierung auf der Grundlage des HML Zielgruppensystems an (vgl. Abb. 2). Hierbei handelt sich um ein Portfolio, welches durch eine Gegenüberstellung von Modegrad auf der Abszisse und Anspruchsniveau auf

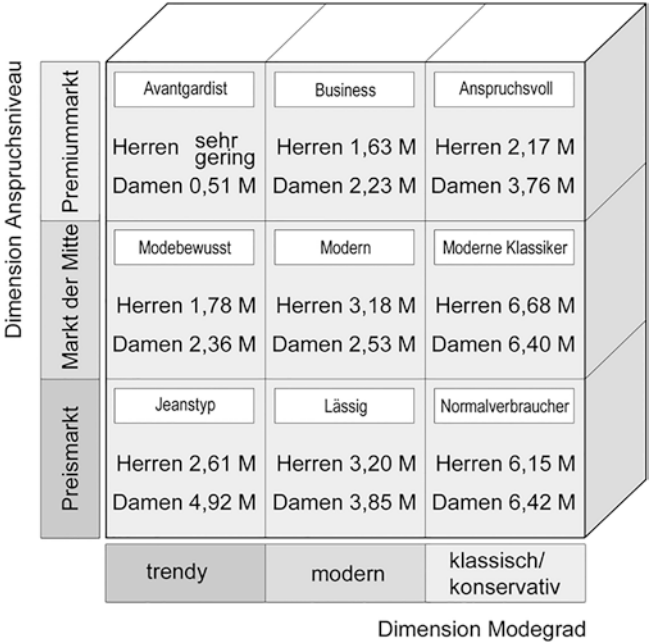


Abb. 2 HML-Zielgruppensystem. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an www.hml-mode-marketing.de, Zahlenangaben lt. Stand vom 12.5.2016. Die Kennzeichnung M steht für Millionen Konsumenten)

der Ordinate charakterisiert wird. Der Modegrad kann dabei trendy, modern, klassisch-konservativ oder auch stillos und das Anspruchsniveau der gehobene Markt, der Markt der Mitte oder auch der Preismarkt sein. In die Kombination aus beiden Kriterien hat ein Unternehmen sein gesamtes geplantes oder vorhandenes Angebotsprogramm oder ein spezielles Markenprogramm einzuordnen und dann in das Boston Portfolio zu übernehmen. Diese Einordnung kann zunächst einmal vergangenheitsorientiert erfolgen; für eine strategische Betrachtung sollte aber eher versucht werden, eine zukunftsorientierte Betrachtung durchzuführen, um festzustellen, wie sich die einzelnen Produktsegmente, beispielsweise Marken, des Unternehmens entwickeln werden.

Als Beispiel für eine solche Betrachtung soll nachstehend ein Segment aus der Damenoberbekleidungsbranche gewählt werden (vgl. hierzu die Ausführungen unter www.hml-modemarketing.de). Aus der Kombination von modernem Modegrad und Premiummarkt ergibt sich das Segment der Business-Frau, dem im HML Zielgruppensystem für Deutschland eine Zielgruppe von ca. 2,23 Mio. Frauen zuzuordnen sind. Hierzu gehören unter anderem die Marken Strenesse, Boss Woman, Rene Lezard, Marc Cain und Schumacher (vgl. www.hml-modemarketing.de). Mit 289 Mio. € Jahresumsatz in 2014 ist Boss Woman der Marktführer, gefolgt von Marc Cain. Die gesamte Umsatzentwicklung des Segmentes, im Vergleich zum Jahr 2013, weist eine Steigerung von 1,42 % aus, wobei die Entwicklung der einzelnen Marken unterschiedlich ist. Diese wird in Abb. 3 dargestellt.

Soll nun aus der Sicht des Marktführers Boss Woman ein Portfolio aufgebaut werden, so ist der stärkste Mitbewerber im Jahr 2014 die Marke Marc Cain, gefolgt von Strenesse, Schumacher und Rene Lezard. Deshalb ist Marc Cain die Vergleichsgröße und die Marke Boss Woman auf der Abszisse rechts von der Markierung 1,0 bei einem Index von 1,2 einzutragen und auf der Ordinate mit 1,09 deutlich oberhalb der Achsenenteilung, welche mit 1,01 festgelegt ist. Es handelt sich also um ein Produkt, das als Star bezeichnet werden muss. Soll das gleiche Portfolio aus Sicht von Marc Cain erstellt werden, so ist es auf der Abszisse links von 1,0 bei einer Markierung von 0,9 darzustellen, da diese Marke weniger Umsatz als die Marke Boss erbringt. Das Marktwachstum in dem betrachteten Zeitraum bei Marc Cain liegt bei minus 3,6 % und somit unterhalb des durchschnittlichen Marktwachstums in diesem Segment, weshalb die Marke Marc Cain daher formal bei den poor dogs anzusiedeln ist.

	2013	2014	MW + / -
Strenesse AG	59	46	- 22,03 %
Boss Woman	263	289	9,89 %
Rene Lezard	31	32	3,23 %
Marc Cain	253	244	- 3,56 %
Schumacher	30	34	13,33 %
	636	645	1,42 %

Abb. 3 Umsatzentwicklung im Segment „Business-Frau“. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kennzahlen aus veröffentlichten Jahresabschlüssen)

Eine rein mechanische Anwendung dieses Verfahrens sollte jedoch vermieden werden. Dieses wird an dem letztgenannten Beispiel deutlich. Zweifellos stellt die hier gewählte Marke Marc Cain aus der Gesamtbetrachtung ihrer Umsatz- und Renditeentwicklung der letzten Jahre keine poor dog Marke dar, sondern ist insbesondere aufgrund der Ergebnissituation ein sehr erfolgreiches Produkt (vgl. www.bundesanzeiger.de). Im Rahmen des strategischen Controllings können allerdings Tendenzen erkannt werden, wenn sich eine solche Entwicklung ex post über mehrere Jahre bestätigen sollte beziehungsweise, wenn eine solche Entwicklung erwartet wird.

In dem zuvor beschriebenen Sinn wird das Boston Portfolio für die Gegenüberstellung verschiedener Anbieter eines Segmentes verwendet. Es kann aber auch genutzt werden, um unterschiedliche Segmente eines Anbieters im Verhältnis zueinander darzustellen. Daraus ergeben sich dann auch unterschiedliche Normstrategien oder Ansatzpunkte für die Erforschung von Erfolgsfaktoren.

In der Bekleidungsbranche existiert eine Vielzahl von kleinen Unternehmen, die sowohl branchenübergreifend als auch segmentbezogen nicht marktbeherrschend sind. Die meisten dieser Unternehmen haben für die einzelnen Segmente einen relativen Marktanteil von kleiner als eins. Dies führt zu einer Einordnung als poor dogs oder question marks. Bei einem Vergleich verschiedener Marken des gleichen Segments kann ausschließlich der Marktführer mit einem relativen Marktanteil von größer als eins in dem Segment als cash cow oder star bezeichnet werden. Ordnet allerdings ein Unternehmen seine verschiedenen Marken einem solchen Portfolio zu, so kann es daraus deren strategische Bedeutung für das eigene Überleben erkennen. Aus der Einordnung der verschiedenen Marken in das Boston Portfolio ergeben sich Normstrategien, welche den Unternehmen als Empfehlungen dienen können; hierzu gehören beispielsweise eine Markenüberprüfung bei question marks, Kräftigungsstrategien bei stars, Sicherungs- und Abschöpfungsstrategien bei cash cows oder auch Marktaustrittsstrategien bei poor dogs.

Aus dem gewählten Beispiel lässt sich erkennen, dass die Marke Boss Woman für dieses Segment weitere Anstrengungen unternehmen sollte, um die eigene Position als Star zu sichern; dazu werden zweifellos auch Investitionen notwendig werden können. Ähnliches gilt für Marc Cain. Die Unternehmensleitung sollte allerdings aufgrund des Umsatzrückgangs überprüfen, ob die eigenen Wettbewerbsvorteile noch ausreichen oder neue erarbeitet werden müssen. Da Schumacher zwar nur eine geringe Bedeutung in dem Segment, aber einen über dem Durchschnitt liegenden Zuwachs zu verzeichnen hat, wird deutlich, dass es sich innerhalb des Marktsegments mit einer speziellen Ausrichtung an eine besondere Kundengruppe wendet, deren Verhalten allerdings ganz genau beobachtet werden sollte. Die Entwicklung der Marke Rene Lezard besitzt nur eine geringe Bedeutung in dem Segment und auch ein geringeres Wachstum als Schumacher. Hier sollte überlegt werden, ob die unternehmerischen Stärken noch ausreichen, um dieses spezielle Segment zu bedienen. Besonders kritisch stellt sich bei dieser Gegenüberstellung die Entwicklung der Marke Strenesse dar, welche einen geringen Anteil an dem Segment und einen zweistelligen Umsatzverlust ausweist. Hierfür sind grundsätzliche Überlegungen dahin gehend notwendig, ob die Unternehmensstärken überhaupt einen

Wettbewerbsvorteil für die Wahrnehmung der Marktanforderungen in diesem Segment erlauben.

Dieses konkrete Beispiel aus der Bekleidungsbranche zeigt anschaulich, dass die dort tätigen Unternehmen das Marktanteils-/Marktwachstumsportfolio für die Beurteilung ihrer strategischen Wettbewerbsposition sinnvoll nutzen können und daher auch sollten.

2.2 Einsatz des Target-Costing im Rahmen des operativen Controllings

Der Erfolg einer möglicherweise richtigen Strategie kann ausbleiben, weil das betreffende Unternehmen etwa eine falsche Preispolitik anwendet. Unternehmen der Bekleidungsbranche setzen hier nicht selten kostenorientierte Kalkulationsverfahren ein und fordern damit einen Absatzpreis, mit dem sie zwar ihre Kosten decken können, der vom Markt aber *nicht* akzeptiert wird. Da der Kunde gerade in dieser Branche oftmals genau weiß, welchen Preis er für ein Bekleidungsprodukt ausgeben will, ist es im Sinne des beschriebenen Marktpartner-Zufriedenheitsprofils notwendig, derartige Preise nicht zu überschreiten. Als weitere Bedingung ist dann noch zu berücksichtigen, dass der geforderte Preis auch von direkt vergleichbaren Wettbewerbern nicht unterboten wird (vgl. hierzu auch Winkelmann 2008, S. 111; Weber und Schäffer 2011, S. 359 ff.; Horváth 2009, S. 478 ff.).

Bei den Preisen, welche die Kaufbereitschaft der Kunden darstellen, handelt es sich um die Verkaufspreise des Handels an die Endverbraucher. Sie werden auf der Grundlage von psychologischen Preisgrenzen festgelegt, das heißt, es handelt sich um Preise, die in der Regel alle mit einer 9 enden, wie beispielsweise 39 €, 49 € oder 99 €. Aus diesen Preisen ist dann, durch Herausrechnung der Handelsspanne, der Einkaufspreis des Handels, der den Verkaufspreis der Industrie darstellt, zu ermitteln (vgl. Abb. 4).

Bewegen sich die Verkaufspreise des Handels in dem Intervall von 49 € bis 79 € und verrechnet der Handel im Sinne einer summarischen Zuschlagskalkulation einen üblichen Aufschlag von 170 % auf den Einkaufspreis, so dürfen sich die Einkaufspreise für den Handel und damit die Verkaufspreise für die Industrie in dem Intervall von 18,15 € bis 29,26 € bewegen. Diese Abgabepreise der Industrie, abzüglich Gutschriften, Nachlässen für Retouren, Gewinnmargen und Sondereinzelkosten des Vertriebs, stellen so die zulässigen Herstellkosten oder, im Sprachgebrauch des target costing, auch die

Verkaufspreise Handel	270,00 %	49,00	59,00	69,00	79,00
Handelsaufschlag	170,00 %	30,85	37,15	43,44	49,74
Einkaufspreise Handel	100,00 %	18,15	21,85	25,56	29,26

Abb. 4 Ermittlung der zulässigen Industriepreise aus den Verkaufspreisen des Handels. (Quelle: eigene Darstellung)

allowable costs dar. Das Berechnungsschema hierfür wird in Abb. 5 dargestellt (vgl. zum Ablauf des target costing auch Graumann 2011, S. 402 ff.).

Den target costs stehen die sogenannten drifting costs gegenüber. Es handelt sich dabei um diejenigen Kosten, welche sich aus einer kostenorientierten Kalkulation der einzelnen Bestandteile des Produktes, unter Verrechnung der Gemeinkosten, ergeben. Hier können die verschiedenen Verfahren der Kostenträgerstückrechnung, wie etwa ein- und mehrstufige Divisionskalkulation, summarische und differenzierende Zuschlagskalkulation oder auch Äquivalenz- und Kuppelkalkulation, zur Anwendung gelangen.

Um nun schließlich einen Vergleich von allowable costs und target costs vorzunehmen zu können, sind die Preiswünsche der Kunden und die Preisnotwendigkeiten des Industrieunternehmens aufeinander abzustimmen. Der Kunde nimmt seine Preisfestlegung nach Funktionsaspekten vor, bei denen es sich in der Bekleidungsbranche vornehmlich um

- Schutzfunktion,
- Passform und
- modische Aussage

handelt. Mit der Schutzfunktion verbindet der Kunde den Wunsch nach einem Schutz des Körpers vor allem etwa vor Nässe oder Kälte. Bei der Passform handelt es sich um das Gefühl, dass das Bekleidungsprodukt angenehm zu tragen ist. Letztlich stellt die modische Aussage den Bestandteil von Bekleidung dar, welcher aufgrund des individuellen Kundenwunsches eine zeitgerechte Selbstinszenierung erlaubt.

Die Hersteller von Bekleidung können die Preise allerdings nicht auf der Grundlage von Funktionen, sondern nur auf der Grundlage von Komponenten festlegen. Zu diesen Komponenten gehören

- Artikel und
- Formen.

Verkaufspreise Industrie		18,15	21,85	25,56	29,26
Gutschriften	3,00 %	0,54	0,66	0,77	0,88
Retouren	2,00 %	0,36	0,44	0,51	0,59
Nettoverkaufspreise Industrie		17,24	20,76	24,28	27,80
kalkulatorischer Gewinn	5,00 %	0,86	1,04	1,21	1,39
Gesamtkosten		16,38	19,72	23,06	26,41
Sondereinzelkosten Vertrieb	6,00 %	1,03	1,25	1,46	1,67
Herstellkosten = allowable costs		15,34	18,48	21,61	24,74

Abb. 5 Ermittlung der erlaubten Herstellkosten vor SEK Vertrieb aus den Verkaufspreisen der Industrie. (Quelle: eigene Darstellung)

Unter *Artikeln* sind die verarbeiteten Materialien zu verstehen, während mit dem Begriff *Formen* die Schnittführung der einzelnen Produkte gemeint ist. Damit sind die Komponenten in der Bekleidungsbranche nicht als separate Teile, sondern allenfalls als unterschiedliche Ausprägungen eines Produktes zu sehen. Der Artikel ist die Ausgangsbasis für die Materialkosten, und die Form stellt die Ausgangsbasis für die Fertigungskosten dar.

Bei einer Abweichung von den Preisvorstellungen des Kunden und der Preisfähigkeit des Herstellers ist es wichtig, dass die Kosten für einzelne oder alle Komponenten reduziert werden. Bekannt ist dabei aber nur die Zahlungsbereitschaft der Kunden für die einzelnen Funktionen. Es ist also eine Verbindung zwischen Funktionen und Komponenten herzustellen. Diese erfolgt durch die Beantwortung der Frage, in welchem Ausmaß die einzelnen Funktionen durch die gewählten Komponenten bedient werden. Hierfür wird eine Matrix erstellt, in der horizontal die Funktionsgewichte erfasst werden und, innerhalb der Schnittstellen von Komponenten und Funktionen, die Beiträge der einzelnen Komponenten zu der Erreichung dieser Funktionen. Sie werden in der Komponenten/Funktionenmatrix dargestellt (vgl. Abb. 6).

Gelingt es, die Kundenpräferenzen für bestimmte Produkte dahin gehend zu messen, dass die Schutzfunktion etwa eine Bedeutung von 30 %, die Passform etwa eine Bedeutung von 50 % und die modische Aussage für diesen etwa eine Bedeutung von 20 % besitzt, so ist als nächstes festzulegen, in welchem Ausmaß die einzelnen Komponenten Artikel und Formen zur Erreichung dieser Funktionen beitragen. Wird die Schutzfunktion zu 70 % durch den Artikel und zu 30 % durch die Form bewirkt, so werden diese Prozentsätze mit der Bedeutung multipliziert und es ergibt sich, dass 21 % ($30 \% \cdot 70 \%$) der Gesamtkosten von den Kunden für den Artikel ausgegeben werden, um die Schutzfunktion zu realisieren. Diese Berechnung erfolgt dann für jeden Schnittpunkt aus Funktion und Komponenten und ergibt in der Summe 100 %. Horizontal addiert, ergibt sich der Anteil, den die einzelnen Komponenten Artikel und Formen an den gesamten Herstellkosten haben dürfen. Dieser Sachverhalt wird in Abb. 7 für einzelne Preisklassen dargestellt.

Die oben bereits betrachteten Herstellkosten werden also auf den Artikel, der den Materialanteil darstellt, und die Fertigung, welche den Formenanteil beschreibt, für jede einzelne Preisklasse nach den Bedeutungen der Komponenten aufgeteilt. In diesen Beträgen sind nun aber noch die Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten enthalten, welche

	Schutzfunktion 30 %		Passform 50 %		modische Aussage 20 %	Summe
Artikel	70 %	21 %	30 %	15 %	30 %	42 %
Formen	30 %	9 %	70 %	35 %	70 %	58 %

Abb. 6 Komponenten/Funktionenmatrix. (Quelle: eigene Darstellung)

Anteil Material an Herstellkosten	42,00 %	6,44	7,76	9,08	10,39
Anteil Fertigung an Herstellkosten	58,00 %	8,90	10,72	12,53	14,35
		15,34	18,48	21,61	24,74

Abb. 7 Ermittlung zulässiger Material- und Fertigungskosten. (Quelle: eigene Darstellung)

Anteil Material an Herstellkosten	135,00 %	6,44	7,76	9,08	10,39
Gemeinkosten	35,00 %	1,67	2,01	2,35	2,69
verbleibende Materialkosten		4,77	5,75	6,72	7,70
Anteil Fertigung an Herstellkosten	135,00 %	8,90	10,72	12,53	14,35
Gemeinkosten	35,00 %	2,31	2,78	3,25	3,72
verbleibende Herstellkosten		6,59	7,94	9,28	10,63

Abb. 8 Ermittlung zulässiger Material- und Fertigungseinzelkosten. (Quelle: eigene Darstellung)

Verkaufspreise Handel	49,00	59,00	69,00	79,00
Materialkosten	4,77	5,75	6,72	7,70
Fertigungskosten	6,59	7,94	9,28	10,63

Abb. 9 Ermittlung der Material- und Herstellkosten. (Quelle: eigene Darstellung)

aus der Kostenrechnung bekannt sind, und dementsprechend herausgerechnet werden müssen. Diese sind in der Abb. 8 dargestellt.

Mit Hilfe des target costing wird also deutlich, welche Materialkosten und welche Fertigungskosten für Produkte der einzelnen Preisklassen aufgewendet werden dürfen.

Der Einsatz des target costing im Rahmen des operativen Controllings führt schließlich zu Überprüfungen der Gesamtkosten mit Methoden der Einzel- und/oder Gemeinkostenwertanalyse, wenn die ursprünglich kostenorientierte Kalkulation einen höheren Preis ergibt, als er von den Marktteilnehmern akzeptiert wird (vgl. zu den verschiedenen Methoden der Kostenanpassung Graumann 2011, S. 406). Hieraus ergibt sich nicht selten die Notwendigkeit einer Produktveränderung, welche die Controller von den Designern dann entsprechend anzufordern haben (vgl. Abb. 9).

Die Anwendung des target costing in der Bekleidungsindustrie ist für den Erfolg der Unternehmen von großer Bedeutung, da Konsumenten in den meisten Fällen eine Zahlungsbereitschaft formulieren, denen auch die Unternehmen der Bekleidungsindustrie nachkommen müssen, wenn sie ihre Absatz- und Umsatzziele erreichen wollen.

2.3 Spannungsfeld zwischen der Rolle von Designabteilung und Controlling

Erfahrungsgemäß stößt dieses Verlangen nicht selten auf *Widerstand bei den Mitarbeitern* gerade aus der Designabteilung, denn diese wollen mit der Entwicklung eines Produktes vor allem auch die eigene Kreativität umsetzen. Ihre Arbeit und auch ihr Erfolg beruhen so nicht selten auf ihrer intrinsischen Motivation. Diese Tätigkeit ist eher modegetrieben und weniger marktgetrieben. Demgegenüber sehen die Mitarbeiter des Controllings ihre Aufgabe vorrangig in dem monetären Unternehmenserfolg; sie wollen die Unternehmensexistenz sichern und arbeiten daher so eher markt- und kostengetrieben.

Hieraus ergibt sich dann unter Umständen eine Konfliktsituation, die bereits im Rahmen der Darstellung des Marktpartner-Zufriedenheitsprofils von Winkelmann angesprochen wurde. Es handelt sich dann vornehmlich um interne Konflikte, die auch in anderen Branchen als der Bekleidungsbranche denkbar sind, zum Beispiel in der Automobilindustrie zwischen den Controllern und den Entwicklungsingenieuren. Hinzu kommt, dass auch die Endverbraucher ihre Kaufentscheidung nicht nur aufgrund des Preises treffen, sondern vielfach auch Modeaspekte mit berücksichtigen. Eine Lösung kann deshalb darin bestehen, dass die Preisvorstellungen vorrangig realisiert werden und die modischen Gestaltungen sich innerhalb dieses Rahmens bewegen müssen. Innerhalb der Rahmenbedingungen des Marktes sollen die Mitarbeiter des Designs motiviert werden; das kann aber nur unter der Bedingung erfolgen, dass der Kunde dann auch bereit ist, das betreffende Produkt zu kaufen.

Dieses Dilemma lässt sich personell oder auch ablauforganisatorisch durchaus lösen. Eine personelle Lösung besteht darin, dass in dem Unternehmen für jede Produktgruppe ein *Produktmanager* eingesetzt wird, welcher sowohl die kreativen als auch die kostenmäßigen Aspekte im Sinne des Kundenwunsches zu koordinieren hat. Darüber hinaus gibt es auch ein ablauforganisatorisches Vorgehen. Den Designern werden die Marktanforderungen offengelegt, und man lässt sie selber entscheiden, wodurch sie die einzelnen Komponenten verändern wollen. Dadurch werden sie in die Entscheidungsprozesse mit einbezogen und es ergibt sich auch ein Entwicklungsprozess für zukünftige Produktentscheidungen. Die Produktmanager und der Vertriebsleiter stimmen schließlich, vor der Entwicklung eines Produktes, mit den Designern den Zielpreis ab und lassen dabei nur so viel Kreativität zu, wie der Abnehmer auch bezahlen will. Innerhalb dieses Bedingungsrahmens können dann die Designer frei ihre eigene Kreativität entfalten.

3 Relevante Frühwarnindikatoren für das Marketing-Controlling in der Bekleidungsbranche

Die tatsächliche Umsetzung des Einsatzes von Marktanteils- und Marktwachstumsportfolio im Rahmen des strategischen Marketing-Controllings und des target costing im Rahmen des operativen Marketing-Controllings ist, entsprechend der Darstellung eines

Controlling-Regelkreises, mit Hilfe von *Frühwarnindikatoren* zu steuern (vgl. zu Frühwarnsystemen auch Reich und Hillar 2006, S. 91 ff.). Dabei kommt es darauf an, dass im Rahmen des Marketing-Controllings mit Hilfe von weichen Signalen zukünftige Fehlentwicklungen bereits *vor* deren Eintreten erkannt und bei Entscheidungen berücksichtigt werden. Hierzu erfolgen im Rahmen des strategischen Controllings etwa die Beobachtung der Einkommensentwicklung von Zielkunden, deren veränderter Präferenzen und damit Nachfrageveränderungen bezüglich der Marken, die dem Geschäftsmodell zugrunde liegen. Darüber hinaus sind politische Diskussionen, gesellschaftliche Einflüsse, das Verhalten der Mitbewerber und auch das Angebot an Konkurrenz- oder Substitutionsprodukten immer im Auge zu behalten. Wichtig ist, dass diese Erkenntnisse nicht nur zur Kenntnis genommen werden, sondern diese sind zu protokollieren und im Rahmen von Geschäftsleitungsbesprechungen auf ihre Konsequenzen und Gegensteuerungsmaßnahmen hin entsprechend zu untersuchen.

Im operativen Controlling werden dagegen Mehrverbräuche und Angebotspreise der Materialien, Durchschnittspreise der verkauften Artikel und erzielte Verkaufsmengen während der Vororders gegenüber den Planungen in der Regel als Frühwarnindikatoren heranzuziehen sein. Bereits in der Planungsphase kann so mit Hilfe von beispielhaften Standardkalkulationen festgestellt werden, ob überhaupt die Chance besteht, die targets zu erreichen. Für die einzelnen Verkaufspreislagen kann so schon während der Produktentwicklung eine eventuelle Abweichung zu den vorher ermittelten zulässigen Material- und Fertigungskosten festgestellt und beispielsweise durch günstigere Beschaffungs- und Produktionsländer abgestellt werden. Sollte dieses nicht möglich sein, so ist es unzumutbar, solche Produkte überhaupt anzubieten.

Der Einsatz der beschriebenen Instrumente des Marketing-Controllings führt in dem gegenwärtig käuferorientierten Markt der Bekleidungsbranche zur frühzeitigen Erkennung von Schwachstellen, die bereits *ex ante* beseitigt werden können und leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur Zielerreichung des Unternehmens.

Literatur

- Becker, J. (2006). *Marketing-Konzeption, Grundlagen des ziel- strategischen und operativen Marketing-Managements* (8. überarbeitete Aufl.). München: Vahlen.
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (Hrsg.). www.bundesanzeiger.de.
- Graumann, M. (2011). *Controlling, Begriffe, Elemente, Methoden und Schnittstellen* (3. Aufl.). Düsseldorf: NWB.
- HML Modemarketing. www.hml-modemarketing.de.
- Horváth, P. (2009). *Controlling* (11. Aufl.). München: Vahlen.
- Loock, H. (2008). *Kollektionsentwicklung in der Bekleidungsbranche unter besonderer Berücksichtigung empirischer Erfolgsfaktoren*. München: Hampp.
- Loock, H. (2010). *Controlling in marktorientierten Unternehmen der deutschen Bekleidungsindustrie*. München: Hampp.
- Macharzina, K., & Wolf, J. (2012). *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen, Konzepte-Methoden-Praxis*. Wiesbaden: Gabler.

- Möhlen, M., & Zerres, M. P. (2006). Einführung in das Marketing-Controlling. In C. Zerres & M. P. Zerres (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Controlling* (3. Aufl., S. 1–9). Berlin: Springer.
- Reich, M., & Hillar, T. (2006). Frühwarnsysteme. In C. Zerres & M. P. Zerres (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Controlling* (3. Aufl., S. 91–107). Berlin: Springer.
- Weber, J., & Schäffer, U. (2011). *Einführung in das Controlling* (13. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Winkelmann, P. (2008). *Marketing und Vertrieb. Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung* (6. Aufl.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Zerres, C., & Zerres, M. P. (Hrsg.). (2006). *Handbuch Marketing-Controlling* (3. Aufl.). Berlin: Springer.

Über den Autor

Dr. Herbert Loock, Jahrgang 1951, war nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Paderborn mehr als 25 Jahre in leitenden Funktionen der Textil- und Bekleidungsindustrie tätig. An der Universität Hamburg wurde er 2007 mit einem Thema zum Modemarketing promoviert. Von 2010 bis Frühjahr 2016 lehrte er dann als Professor an der Fresenius Hochschule in Düsseldorf und an der Hochschule Emden/Leer, Fachbereich Wirtschaft. Er ist außerdem als Unternehmensberater tätig.